

UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE – UNIVILLE
MESTRADO PROFISSIONAL EM *DESIGN*

DESIGN DE SERVIÇOS PARA O SETOR DE VENDAS NA INDÚSTRIA

FRANCIELE VAZ

Joinville – SC

2018

FRANCIELE VAZ

***DESIGN* DE SERVIÇOS PARA O SETOR DE VENDAS NA INDÚSTRIA**

Relatório técnico apresentado ao Programa de Pós-Graduação em *Design* da Universidade da Região de Joinville – Univille – como requisito parcial para obtenção de título de Mestre em *Design*. Orientador: Prof^o Dr. Victor Rafael Laurenciano Aguiar.

JOINVILLE – SC

2018

Catálogo na publicação pela Biblioteca Universitária da Univille

V393d

Vaz, Franciele
Design de serviços para o setor de vendas na indústria/ Franciele Vaz;
orientador Dr. Victor Rafael Laurenciano Aguiar. – Joinville: UNIVILLE, 2018.
106 f. il. ; 30 cm

Relatório técnico (Mestrado em Design – Universidade da Região de Joinville)

1. Desenho industrial. 2. Vendas – Promoção. 3. Indústrias. I. Aguiar, Victor Rafael Laurenciano (orient.). II. Título.

CDD 658.82

Elaborada por Rafaela Ghacham Desiderato – CRB-14/1437

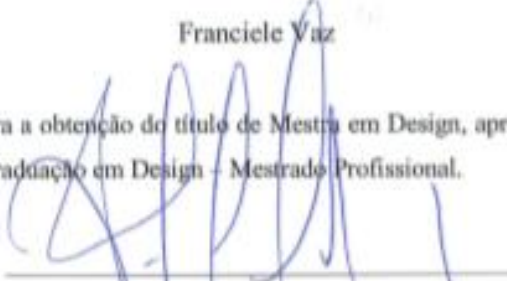
Termo de Aprovação

“Design de Serviços para o Setor de Vendas na Indústria”

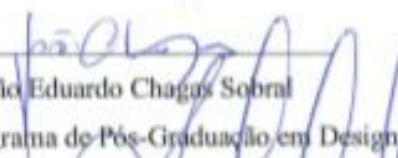
por

Franciele Vaz

Projeto Final julgado para a obtenção do título de Mestre em Design, aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Design – Mestrado Profissional.




Prof. Dr. Victor Rafael Laurenciano Aguiar
Orientador (UNIVILLE)




Prof. Dr. João Eduardo Chagas Sobral
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Design

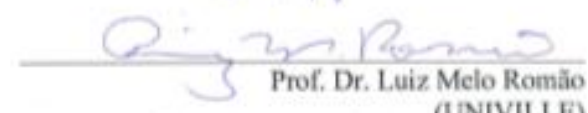
Banca Examinadora:




Prof. Dr. Victor Rafael Laurenciano Aguiar
Orientador (UNIVILLE)




Prof. Dr. Júlio César da Silva
(FURB)



Prof. Dr. Luiz Melo Romão
(UNIVILLE)



Prof. MSc. Fernando Pereira Pruner
(UNIVILLE)



Sr. Rafael Trapp
(Empresa Meus Pedidos)

Dedicatória

A minha família, pelo apoio e paciência.
Ao meu esposo, por ser um alicerce em todos os momentos e a meus filhos Daniel e Venâncio, pela dose diária de motivação.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus que, ao longo de toda trajetória, colocou as pessoas certas, e de maneira direta ou indiretamente contribuíram para a conclusão deste projeto;
Ao professor e orientador Dr. Victor Aguiar, que em cumprimento das funções vai além de suas atividades, esse é o grande vendedor.

“Nós somos aquilo que fazemos repetidamente. Excelência, então, não é um modo de agir, mas um hábito”.

Aristóteles

RESUMO

A estudante realizou este relatório técnico, denominado *Design de serviços para o setor de vendas na indústria*, como produto resultante do Mestrado Profissional em *Design* da Universidade da Região de Joinville (Univille). O relatório objetivou desenvolver diretrizes para projetos de *design* de serviços voltadas ao setor de vendas na indústria, tal resultado foi possível mediante entrevistas com profissionais considerados influenciadores ao setor de vendas de 9 indústrias. No período de setembro a novembro de 2017, foram realizadas 27 entrevistas com profissionais relacionados direta e indiretamente ao processo de vendas na indústria, tendo sido entrevistados 3 gestores comerciais, 3 vendedores e 3 compradores que representaram suas empresas, classificadas previamente como indústria de grande, médio e pequeno porte. Este trabalho configurou-se como uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa. Por meio do cruzamento dos dados obtidos nas entrevistas, analisou-se e interpretou-se as respostas dos respondentes das empresas, considerando o comparativo das respostas dos profissionais de empresas distintas, como também comparativo entre categorias de empresas. A partir do resultado das análises, desenvolveu-se 15 diretrizes para projetos de *design* de serviços voltadas ao setor de vendas na indústria.

Palavras-chave: *Design* de serviços. Indústria. Vendas.

ABSTRACT

The student carried out this technical report, called Design services for the sales industry in the industrial sector, as a product of the professional master in design of the University of the Joinville region (Univille). The objective of the report was to develop guidelines for design services designed for sales in the industry, such a result was possible through interviews with professionals considered to be influencers in the sales sector of 9 industries. In the period from September to November 2017, 27 interviews were carried out with professionals related directly and indirectly to the sales process in the industry, having been interviewed 3 commercial managers, 3 vendors and 3 buyers who represented Their companies, previously classified as large, medium and small size industry. This work was set up as a research of applied nature, with a qualitative approach. Through the intersection of the data obtained in the interviews, analysed and interpreted the replies of the respondents of the companies, considering the analysis of the responses of the professionals of different companies, as well as the compared between categories of Companies. From the results of the analysis, 15 guidelines were developed for design projects of services focused on the sales sector in the industry.

Key words: Service Design. Industry. Sales.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - Participantes do processo de compras	27
FIGURA 02 - O processo de compras organizacional	28
FIGURA 03 - Pirâmide do processo de vendas na indústria	30
FIGURA 04 - Mapa de expectativas	53

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Diferenças entre produtos e serviços	39
QUADRO 02 – Matriz de amarração	49

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ASME	<i>American Society of Mechanical Engineering</i>
B2B	<i>Business to business</i>
B2C	<i>Business to consumer</i>
ITIL	<i>Information Technology Infrastructure Library</i>
MBA	<i>Master of business administration</i>
NEMA	<i>National Electrical Manufactures Associattion</i>
PCPP	Planejamento de Controle de Processo e Produto
PIB	Produto Interno Bruto
PVI	Padrão de Venda Industrial
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às micros e pequenas Empresas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
2 CONTEXTUALIZAÇÃO	16
2.1 Justificativa	18
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
3.1 Tipos de vendas	20
3.2 Histórico	21
3.3 Vendas B2B – Características e diferenciais em relação ao B2C	24
3.4 Processo decisório de compras	26
3.5 Processo de vendas	30
3.6 O profissional de vendas da indústria	32
3.7 Design de serviços	36
3.7.1 Características da área de serviços e do design de serviços	38
3.7.2 Ferramentas do design de serviço	40
4 PERCURSO METODOLÓGICO	42
4.1 Etapas do estudo	43
4.2 Seleção da amostra e perfil dos respondentes	44
4.3 Instrumento de coleta	50
5. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	53
5.1. Pesquisa de campo	54
5.1.1 Pesquisa de campo com gestores e vendedores	54
5.1.1.1 O atual papel do vendedor	55
5.1.1.2 O vendedor e os demais profissionais da empresa	56
5.1.1.3 O processo de vendas	58
5.1.1.4 Planejamento ou roteiro	60
5.1.1.5 O processo de vendas na indústria de bens de capital se difere de outros segmentos	61
5.1.1.6 O processo de vendas em outros locais	63
5.1.1.7 Atividades além do processo de vendas	64
5.1.1.8 Ferramentas de vendas utilizadas no processo	65
5.1.1.9 Migração para atendimento virtual	67
5.1.1.10 Dificuldade na equipe de vendas	68
5.1.1.11 Desafios do gestor com a equipe de vendas	70

5.1.1.12 O que se espera de um vendedor referente a postura, personalidade e desenvoltura profissional.....	71
5.1.1.13 O que atrapalha o bom desempenho do vendedor?	73
5.1.1.14 Qualificação para indústria	74
5.1.1.15 Projeções para o futuro	75
5.1.2 Pesquisa com compradores	77
5.1.2.1 Processo de compras na indústria de bens de capital	77
5.1.2.2 Planejamento e roteiro	78
5.1.2.3 Desafios da interação comprador x vendedor	79
5.1.2.4 Restrição do relacionamento	81
5.1.2.5 Diferenciais no atendimento pessoal e virtual	81
5.1.2.6 Migração para virtual	83
5.1.2.7 Relacionamento comprador x vendedor	84
5.1.2.8 O que se espera de um vendedor na indústria.....	85
5.1.2.9 O que é perceptível no bom ou mau desempenho do vendedor	86
5.1.2.10 Percepções sobre os novos profissionais na área de vendas na indústria .	87
5.1.2.11 Projeções para o futuro do comprador	89
6 DIRETRIZES PARA PROJETOS DE DESIGN DE SERVIÇOS VOLTADO AO SETOR DE VENDAS NA INDÚSTRIA	91
CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
REFERÊNCIAS.....	96
APÊNDICE 01 – Diretrizes para projetos de design de serviços voltados ao setor de vendas na indústria	100
APÊNDICE 02 – Perguntas aplicadas aos gestores.....	101
APÊNDICE 03 – Perguntas aplicadas aos vendedores.....	102
APÊNDICE 04 – Perguntas aplicadas aos compradores.....	103

INTRODUÇÃO

Este é o relatório técnico apresentado ao Mestrado Profissional em Design da Universidade da Região de Joinville – Univille – como requisito parcial para obtenção do título de mestre em *design*. A investigação se propõe a identificar diretrizes para projetos de *design* de serviços voltadas ao setor de vendas na indústria de bens de capital e bens intermediários.

Limitou-se o aprofundamento teórico ao *design* de serviços, ao setor e ao processo de vendas e à função de compras na indústria, especificamente em empresas de bens de capital e intermediários, que são as que fabricam máquinas e equipamentos industriais.

Vale destacar que a prestação de serviços está cada vez mais evidente na vida da sociedade, fazendo com que sua evolução e importância possa ser percebida na economia. De acordo com o SEBRAE o setor de serviços já corresponde a 67,4% do produto interno bruto (PIB) brasileiro, seguindo uma tendência global¹. Considera-se, independentemente de tratar-se de “bens”, que o atendimento ao cliente, prestado por uma equipe comercial, é uma prestação de serviços.

No que diz respeito às organizações, o vendedor industrial representa a empresa aos olhos do cliente e do mercado. Se os profissionais de vendas na indústria não puderem completar o ciclo da venda com sucesso porque foram mal selecionados, mal capacitados ou são mal remunerados, o tempo dedicado ao planejamento de vendas será de pouco valor.

Nesse sentido, a relevância da pesquisa justifica-se pelo difícil acesso ou ausência de materiais, sejam eles impressos ou *online*, disponíveis para consultar ou utilizar no momento de elaborar projetos ou treinamentos específicos para a área de vendas, que tragam a realidade da indústria, levando-se em consideração seus influenciadores. Esse fato foi confirmado por meio dos depoimentos de vários respondentes no decorrer das entrevistas.

Destaca-se ainda que, no se refere aos atuais projetos, segundo os respondentes, quando há necessidade de alguma ação para a área de vendas na indústria, os envolvidos se limitam a diretores, gerentes e ocasionalmente um vendedor da área comercial.

¹ Informação disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>>

Além dos aspectos já citados, outra razão para se estudar e compreender a força de vendas é que os cargos que se referem a vendas como por exemplo representante comercial, consultor de vendas, vendedor interno ou externo estão entre as 10 funções que mais empregam no mundo hoje.¹ Para uma indústria com uma equipe de vendas de médio ou grande porte outro exemplo, existem muitas oportunidades para desenvolvimento profissional, como vendedor técnico, executivos de vendas, supervisores de vendas, líderes de equipes de vendas, gerentes distritais de vendas e gerentes regionais de vendas.

No que diz respeito ao aspecto econômico, o ponto de partida para a mudança de olhar sobre o vendedor foi o período de pós-guerra, pois foram os vendedores que alavancaram a economia. Com as estradas destruídas, os vendedores ambulantes percorriam as vilas oferecendo os produtos. Por meio dos problemas ocasionados pela guerra, percebeu-se que a diminuição das vendas ocasionava redução de produção, refletindo na economia e no número de empregos em toda a sociedade.

Por meio do processo de vendas, criou-se um poderoso meio para divulgar informações, o que ocasionou também um crescimento na economia, pois ela está diretamente ligada a todos os setores da indústria. Segundo Siqueira (2005), é de conhecimento dos empresários que a equipe de vendas constitui-se no principal instrumento de comunicação com os mercados industriais.

O *design* de serviços, por ter essa abordagem na perspectiva dos utilizadores, tornou-se ideal para responder à questão de pesquisa: Como identificar diretrizes para projetos de design de serviços voltadas ao setor de vendas na indústria de bens capital e de bens intermediário?

Definiu-se, assim, o objetivo geral desta pesquisa: identificar diretrizes para projetos na área de vendas na indústria. A partir de então, os objetivos específicos foram elaborados.

Como primeiro objetivo específico, foi necessário, neste estudo:

- ✓ compreender o processo de vendas e compras na indústria;
- ✓ identificar características específicas do processo de vendas industrial e do processo de compras;
- ✓ investigar informações relevantes que servirão de base

¹ Informação disponível em: < <https://www.manpowergroup.com.br/>>

para a gestão de vendas;

- ✓ conhecer as expectativas quanto ao papel do vendedor de bens de capital e bens intermediários, na visão de gestores, profissionais da área e clientes e;
- ✓ mapear tendências futuras para a área.

Delimitou-se o relatório em indústrias de bens de capital e intermediário, as quais fabricam maquinários e equipamentos utilizados por outras indústrias; esse segmento costuma exigir alto grau de conhecimento técnico e de domínio tecnológico de seus profissionais, sendo considerado um ramo estratégico da economia em todos os países.

O presente relatório apresenta-se com a seguinte estrutura: o primeiro capítulo identifica-se pela introdução, com o propósito de evidenciar o tema abordado e sua relevância, como também os objetivos e delimitações da pesquisa, indicando como o problema foi desenvolvido ao longo do trabalho.

Já o segundo caracteriza-se pela contextualização, com o intuito de abranger o interesse da estudante e suas experiências relacionadas ao tema.

O terceiro capítulo apresenta a fundamentação teórica, que é o resultado da investigação bibliográfica sobre a história e evolução dos tipos de vendas e vendedores, além do levantamento de características e diferenciais do *business to business* e o vendedor na indústria, informações sobre o processo de compra industrial e o *design de serviços*, características e ferramentas como vantagem competitiva no setor de vendas.

O quarto demonstra o percurso metodológico aplicado, com a descrição das fases, seleção de amostras, perfil dos respondentes e elaboração do instrumento de coleta.

No quinto capítulo destaca-se o desenvolvimento da pesquisa de campo e a aplicação do instrumento de coleta, bem como as análises realizadas pela estudante.

O sexto relata as quinze diretrizes identificadas a partir das análises realizadas, relacionando os dados obtidos durante a pesquisa, assim como a descrição detalhada de cada etapa da diretriz em forma textual e ilustrativa, na forma de um infográfico.

Por fim, no último capítulo apresentam-se as considerações finais, salientando recomendações e possibilidades de extensão do estudo.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO

O interesse pelo tema deste relatório técnico, surgiu pelo fato de a estudante ter suas primeiras experiências profissionais relacionadas a vendas. Assim, o contato com pessoas, as histórias de vida compartilhadas, os desafios impostos, sempre foram utilizados como motivadores a continuar na área.

Por dez anos, esses motivos foram suficientes para a estudante passar pelos mais variados cargos voltados a vendas, tais como promotora, consultora de vendas, vendedora interna e externa, contato comercial e executiva de vendas.

Na última empresa onde a estudante trabalhou, surgiu a esperada oportunidade com gestão de vendas, todos esses segmentos de varejo e serviços serviram de base para ampliar os conhecimentos. Com o tempo, o contato com pessoas, as histórias de vida compartilhadas e os desafios impostos foram substituídos por *networking*, conhecimentos de mercado e metas. A convivência com profissionais mais experientes e a vivência na área fizeram-na enxergar a escassez ou ausência de profissionais qualificados para a área de vendas.

A falta de suporte, seja material ou de conhecimento, que muitos gestores não possuem no momento de implantar projetos no setor de vendas gerou a falta de identidade do próprio vendedor.

Por meio das conversas da estudante com seu professor orientador, percebeu-se uma boa oportunidade de projeto, conforme a troca de experiências e percepções similares acerca da necessidade da remodelação do perfil do vendedor, principalmente na indústria, de acordo com o contexto na história da evolução do ser humano.

O Mestrado Profissional em *Design* proporcionou à estudante uma nova perspectiva, pela qual poderiam ser úteis todos os conhecimentos compartilhados pelos professores, inclusive as ferramentas trabalhadas no Programa. Além disso, a estudante possui experiência em outras áreas e o segmento industrial, por ser algo desconhecido, mostrou-se como uma oportunidade para ampliar seus conhecimentos.

Com base nesse contexto, surgiu a questão central da pesquisa deste projeto: como identificar diretrizes para projetos de design de serviços para área de vendas na indústria?

2.1 Justificativa

Por intermédio da comunicação, o produto se transforma em um sistema de ideias, valores e normas, no qual o vendedor tem o papel fundamental de informar sobre o produto e simbolizar o que este produto pode representar.

Embora o ato de vender seja indispensável à solidez de uma empresa e bem estar do sistema econômico, uma de suas desvantagens é que a venda pessoal, segundo Stanton (2010), muitas vezes é limitada pela possibilidade de a empresa conseguir profissionais qualificados e que façam um bom trabalho.

O vendedor industrial, atualmente, não oferece somente um produto ou serviço, mas um conjunto de fatores que resolvem um problema ou atendem a uma necessidade do cliente. De acordo com Lam (2015), a partir do momento em que o profissional de vendas representa uma empresa, o vendedor precisa entender e responder às demandas do cliente, além de orientar e apoiá-lo no entendimento das suas ofertas, “o vendedor se torna um prestador de serviço” (Lam, 2015).

Segundo a *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL), prestar um serviço significa entregar valor e auxiliar o cliente a atingir os resultados desejados, assumindo custos e riscos associados a esse serviço.

O *design* de serviço existe desde que os serviços existem, pois, a partir do momento em que o vendedor deixa de ser um agente distribuidor de produtos, com a habilidade de convencer alguém a comprar algo, passa a ter a preocupação em atender às necessidades e expectativas dos clientes. Nesse sentido, o vendedor torna-se um prestador de serviços.

Pois o *design* de serviço direciona a empresa para a satisfação do cliente, isso significa entender a qualidade do ponto de vista do cliente, o que torna ideal a escolha desta ferramenta para nortear este projeto.

Diante desse cenário, uma grande dificuldade para as empresas pode ser a sobrevivência no mercado industrial, criando-se a necessidade de um profissional de vendas diferenciado. Sendo assim, esta investigação tem a finalidade de identificar diretrizes para projetos de design de serviços voltados ao setor de vendas na indústria.

Por meio do *design* de serviço, as organizações podem planejar de acordo com as necessidades dos clientes, criar vantagens competitivas, além de clientes fiéis e satisfeitos. O *design* de serviços pode fornecer ferramentas para criar uma visão geral do ciclo da venda na indústria e identificação dos influenciadores do processo de

compra, gerando entendimento mútuo entre os profissionais envolvidos no processo de vendas, aprimorando operações e direcionando recursos.

Deve-se salientar que esta investigação está alinhada às diretrizes do Mestrado Profissional em Design da Univille, por tratar-se de uma pesquisa aplicada e direcionada para a área de concentração Design e sustentabilidade, na linha de atuação Produção do Design e Contexto Sociocultural.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta investigação se baseia em temas centrais para o seu desenvolvimento teórico e metodológico, voltados ao estudo da área de vendas na indústria, considerando a necessidade de rever o papel do profissional de vendas, isto é, o vendedor dentro do período atual.

Em sua primeira etapa, este relatório técnico traz as classificações e tipos de vendas mais utilizados na área industrial, em seguida, traz a história da evolução do ser humano para o ser vendedor e a influência disso desde os primórdios da sociedade e economia.

Por meio de acontecimentos históricos, explicar-se-á a evolução do *business to business (B2B)* para a importância de um profissional qualificado, que entenda os hábitos de consumo e tudo que envolva a satisfação da necessidade do cliente. Este projeto também inclui em seu corpo algumas variáveis necessárias para o perfil do vendedor industrial.

Em sua segunda e última etapa, apresenta-se o *design* de serviço, suas características e ferramentas necessárias para entender os consumidores e o mercado.

3.1 Tipos de vendas

Atualmente, quando se fala em vendas, uma das primeiras coisas que vem na mente, é por exemplo: uma pessoa oferecendo um produto a outra, em troca de algo, seja dinheiro ou outro produto. Porém, a venda em si vai além do ato dessa troca.

De acordo com Futrell (2003), a venda pessoal refere-se à comunicação pessoal de informações, cujo objetivo é convencer alguém a comprar um produto, um serviço ou acreditar em uma ideia. Isso pressupõe a necessidade do envolvimento de pelo menos de duas pessoas, implicando assim numa relação ativa, imediata e recíproca. Desse modo, pode-se afirmar que diariamente estamos vendendo, quando transmite-se uma ideia, quando pede-se um aumento de salário ou alguém se candidata a um emprego.

Desde o início da evolução dos seres humanos, várias tecnologias foram desenvolvidas, cada qual com a sua influência no avanço da comunicação e da venda.

De acordo com Gubert (2004), a venda telefônica surgiu nos Estados Unidos, diz-se que um padeiro norte-americano em 1880, mantinha um cadastro de vários clientes, a quem oferecia seus produtos por telefone.

Como estratégia empresarial, segundo Mancini (2006), Ford foi o pioneiro em se arriscar no *marketing* por telefone, ao treinar 15 mil donas de casa, estas, posteriormente, fizeram vinte milhões de ligações e, por meio da audição, conseguiram definir quem era o mercado potencial de compradores de automóveis. Rapidamente a estratégia se espalhou pelos Estados Unidos em 1970.

Outro avanço tecnológico foi compreendido em plena guerra fria, entre o período do final da segunda Guerra Mundial (1945) e a extinção da União Soviética (1991), em 1969, a internet foi criada para fins militares, a fim de que as forças armadas mantivessem a comunicação em caso de ataque inimigo. (Castells, 2003, p.13)

A partir de 1990, a internet espalhou-se entre população em geral e, somente em 2010, os sites de venda se popularizaram mundialmente. Atualmente, segundo Aguiar (2014, p.71), a venda virtual pode ocorrer via *e-mail*, via *web site*, *chat* ou redes sociais.

Uma característica presente em todas as etapas da história humana é necessidade de comunicação e a evolução da mesma por meio dos relacionamentos pessoais ou virtuais. Seja uma linguagem formal ou técnica, para cada tipo de venda fazem-se necessárias habilidades específicas, o que torna distinto o perfil do profissional envolvido para cada segmento.

3.2 Histórico

Aquele que não conhece sua história nunca irá entender seu presente e jamais poderá planejar seu futuro [...] isso serve de forma cabal para o dia a dia de vendas na indústria. Como vamos vender para um mercado cuja real origem não conhecemos? (Melo, 2013, p. 25)

O vendedor esteve presente em todas as fases de desenvolvimento do ser humanos, da partilha como forma de ajudar ao familiar, à troca, ao ponto dos excessos serem vislumbrados como forma de obter algo, e a economia movimentar as indústrias. Esse profissional ganhou uma grande importância para o processo de

comunicação e tornou-se de valor inestimado para a economia de qualquer país, pois está diretamente ligado ao processo comercial de todas as indústrias.

Em todas as etapas da história, mesmo antes da escrita, existem vestígios arqueológicos que permitem suposições da origem da venda. De acordo com Ramos (2011), os primeiros grupos dividiam as tarefas por idade e por sexo, influenciados pelo grau de parentesco, aliança e devolução de favores: às mulheres designava-se a tarefa de coletar frutas e raízes, cuidar das crianças e o preparo dos alimentos; aos homens, a caça, preparação de artefatos e a distribuição da carne. Nessa fase os homens eram nômades, migrando atrás de caça e pesca.

Da pré-história até a revolução neolítica, fixando-se em aldeias próximas a fontes de água e terras férteis, iniciou-se a fase de transição dos caçadores para a difusão da agricultura e da domesticação de animais. Em pouco tempo, aprimorou-se técnicas de construção de moradias, criando decoração e posteriormente peças de cerâmica para armazenar alimentos. De acordo com Bryson (2011) o aperfeiçoamento de instrumentos agrícolas, gerou o excedente, que possibilitou o início do comércio, forçando o aparecimento de novas tecnologias para o transporte das mercadorias.

A história confirma que, na época primitiva, era normal a partilha e a troca de produtos abundantes. Segundo Cobra (1984, p.197), “A troca foi, sem dúvida, o primeiro ato do comércio. Ela se confunde com a própria história do mundo, sendo o comércio uma das mais antigas atividades humanas.” Com a prosperidade nas trocas, houve também uma evolução do próprio conceito de troca.

De acordo com Barral (2007, p. 12), o comércio, nos primórdios históricos, chegou ao Brasil por meio extremo, através dos mercantilistas, sendo Portugal e Espanha pioneiras da exploração de colônias e da manutenção de uma estrutura burocrática imensa e ativa para controlá-las.

O Brasil foi colônia de Portugal por pouco mais de três séculos (1500 – 07 de setembro de 1822). O cenário se modifica consideravelmente após 1850, com a influência do início da industrialização, principalmente nos Estados Unidos, e de certa forma também no Brasil. Com a implantação das estradas de ferro no Brasil, o vendedor teve um papel fundamental para a economia e para a comunicação.

Do mesmo modo Cobra (1984) relata que os caixeiros viajantes eram os agentes de distribuição de mercadorias e de notícias, por meio deles, as cidades recebiam as notícias da moda e de outros eventos de cunho social e político.

A indústria surgiu, de acordo com Melo (2013), apenas depois do governo de Getúlio Vargas (1930 - 1945), que efetivou a industrialização no Brasil.

Segundo Cobra (1984), até meados de 1945, não se desenvolveram novos métodos de vendas, pois este foi um período marcado por duas guerras mundiais e a depressão de 1929. A crise impôs o refinamento dos negócios e apenas empresas com vendedores agressivos resistiram ao declínio econômico. Somente no pós-guerra, em 1945, é que as empresas investiram no aperfeiçoamento de vendas.

De acordo com Cobra (1984), a partir de 1945, a venda torna-se mais profissional, não somente por exigência dos compradores, mas especialmente devido à fase de reestruturação das indústrias. Assim, considerou-se a necessidade da profissionalização dos vendedores, até então amadores.

No início da década de 1960, o governo de Juscelino Kubitschek iniciou a instalação das montadoras no país, o desenvolvimento industrial brasileiro ganhou então novos rumos. Segundo Loureiro (2008), a abertura da economia para o capital internacional atraiu indústrias multinacionais, nesse mesmo período, ocorreu a instalação de montadoras de veículos internacionais em território brasileiro e, com a indústria automotiva, arrastou-se uma centena de novas médias e pequenas empresas envolvidas no processo comercial industrial.

Nos anos 70, 80 e 90, o Brasil começou a se desenvolver com o apoio da industrialização, apesar de que, em alguns momentos, devido à crise, a economia tenha estagnado. A partir de 1970, as novas tecnologias se espalharam mundialmente: a venda por telefone com Ford, a internet advinda da guerra em 1990, as redes sociais em 2004 e, a partir de 2010, os sites de venda.

Melo (2013, p.26), a respeito do comércio na era da industrialização, comenta que a “indústria brasileira é extremamente jovem e que aqueles envolvidos no mercado antigamente existem até hoje e apenas nessa década, pode-se considerar que está partindo para uma segunda geração de vendedores.” Assim, na contemporaneidade

“os profissionais de vendas deixaram de ser adversários que manipulam pessoas em proveito próprio. Eles precisam ser consultores, parceiros e agentes de solução de problemas para seus clientes. Sua meta é construir relacionamentos de longo prazo com os clientes (Futrell, 2003, p.20).

Em suma, o vendedor moderno não é mais o apresentador de informações sobre seu produto ou serviço, pelo contrário, deve apresentar-se capacitado a

responder um vasto conjunto de necessidades e dúvidas de seu cliente antes, durante e após a venda.

3.3 Vendas B2B – Características e diferenciais em relação ao B2C

Muitas artimanhas utilizadas pelo vendedor que exercem efeito positivo em relação ao consumidor final (*B2C – business to consumer*) podem não provocar o mesmo efeito no mercado industrial (*B2B – business to business*). Existem várias diferenças entre o mercado *B2B* e o *B2C*, porém existe uma semelhança entre eles, conforme afirma Reade, Oliveira e Mola (2015, p. 02), essa semelhança entre esses mercados consiste no fato de que, “as negociações são sempre conduzidas por pessoas que buscam maximizar os benefícios recebidos pela compra ou pelo uso de produtos e serviços, além de minimizar os riscos envolvidos em quaisquer negociações.”

De acordo com Siqueira (2005) é necessário um adequado e contínuo treinamento do vendedor industrial, para habilitá-lo a desempenhar com eficácia as atividades e a vencer os desafios da nova situação do mercado industrial brasileiro.

Do mesmo modo Melo (2013) relata que a aproximação entre as pessoas e os mercados que novas tecnologias torna a venda industrial cada vez mais complexa, exigindo que a organização otimize vários processos, a fim de proporcionar à empresa o desenvolvimento ou até a sobrevivência. Devido a isso, o vendedor industrial tem que se adaptar com rapidez.

Segundo Reade, Oliveira e Mola (2015), o êxito do ciclo de compra e venda no mercado *B2B* exige uma abordagem mais formal, com etapas bem definidas e que estejam de acordo com o tipo de compra.

Para Melo (2013), o vendedor industrial deve ser sóbrio, com observações simples e diretas, com foco no propósito da visita, que é o oferecer o melhor produto ou serviço. Ao contrário do *B2C*, pois “muita felicidade pode alterar o estado de percepção do comprador industrial” (Melo, p.114).

Segundo Siqueira (1995), a venda industrial também apresenta particularidades próprias, em especial, ela depende da cuidadosa e complexa coordenação e integração de várias áreas administrativas, incluindo engenharia de produto, produção, controle de qualidade, logística, compras e serviços técnicos.

Ela reflete a complexidade dos produtos industriais, que muitas vezes são produzidos por encomenda, para atender às necessidades específicas de cada cliente. Por outro lado, um produto industrial adequado ao cliente nada mais é do que o resultante de um conjunto de relações e negociações pessoais, técnicas, econômicas e legais entre o comprador e o vendedor.

A reciprocidade na compra, ocorre com frequência o privilegio a empresas da mesma origem (país, região) ou que já adquirem produtos da organização; da compra baseada no desempenho, fatores técnicos como qualidade, atendimento às especificações, preço e prazo tendem a prevalecer. (Siqueira, 2005, p.16).

De acordo com Siqueira (1995) e Castro e Neves (2011), os mercados industriais são caracterizados por um número menor de compradores e geralmente estão concentrados geograficamente, se comparados a empresas que vendem a consumidores finais, isso torna mais viável e eficaz o uso de vendedores para a realização das vendas, ao invés de vendas por telefone ou mesmo pela internet. As empresas também possuem um processo de compras mais complexo, o que demanda uma pessoa auxilie com as informações.

Os produtos industriais também apresentam algumas particularidades, segundo Siqueira (1995) e Castro e Neves (2011), como, por exemplo, a homogeneidade dos produtos (há tendências e um alto grau de similaridade). Normalmente, os produtos industriais seguem especificações de entidades normativas, tipo ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), NEMA (*National Electrical Manufactures Associattion*), ASME (*American Society of Mechanical Engineering*) etc, e as considerações técnicas, os produtos industriais, normalmente, são mais complexos que os bens de consumo. As características e especificações técnicas desempenham um papel importantíssimo.

Diante das oportunidades e ameaças, é preciso um programa eficaz para desenvolver todo o potencial do vendedor industrial. A venda industrial não é uma compra por impulso, ela requer conhecimento do produto e da indústria, flexibilidade para negociação e uma boa relação com mercado.

Não existe amigo no processo de venda industrial; existem parceiros comerciais que ditam seus interesses conforme lhes convém e de acordo com as necessidades pontuais e claras, sem invenções ou indicadores emocionais no processo de compra (Melo, 2013, p.33).

Conforme Souza (1998) relata, o bom desempenho profissional depende também da qualidade do relacionamento que o vendedor mantém com todas as pessoas. Um relacionamento complicado, baseado no atrito, criará um ambiente hostil, tenso, não cooperativo, que poderá ser percebido pelo cliente e este poderá preferir outro vendedor.

De acordo com Melo (2013, p.46) “o verdadeiro papel do vendedor industrial é ouvir o cliente”, e mais importante que ouvir é entender o cliente, Melo (2013) comenta que é por isso que as mulheres destacam-se em vendas, pois elas têm o dom de ouvir e, elas conseguem entender com clareza não somente o que ouvem, mas conseguem “sentir” o ambiente e ver muito mais que os homens.

Quando se fala em venda industrial, por menor que seja que o valor em questão, está se tratando de um assunto que gera impacto direto em departamentos distintos dentro da organização, e mesmo valores que parecem irrisórios passam a ter importância na decisão de compra, ou seja, um filtro muito mais complexo na mão do comprador.

O vendedor industrial tem um papel fundamental como prestador de serviços, buscando alcançar a satisfação dos clientes, consciente de que assim procedendo terá possibilidades maiores de obter bons resultados em curto e longo prazo.

3.4 Processo decisório de compras

Uma percepção que está presente em todo desenvolvimento do processo da vendas na industria é a necessidade da identificação dos influenciadores existentes dentro da empresa, para saber qual a modalidade de compra dominante.

De acordo com Melo (2013) trata-se de saber se uma modalidade é individual ou coletiva; na modalidade individual, os problemas dos vendedores são menores, é preciso apenas saber apenas qual é a cultura de compra. No entanto, se for coletiva, além do dono, o profissional de vendas, deve convencer mais pessoas envolvidas diretamente no processo de aquisição do projeto e a partir disso fazer a individualização das preferências e saber o que é decisivo para cada um. O uso de relacionamento com os funcionários da empresa é bem-vindo e agiliza muitas informações.

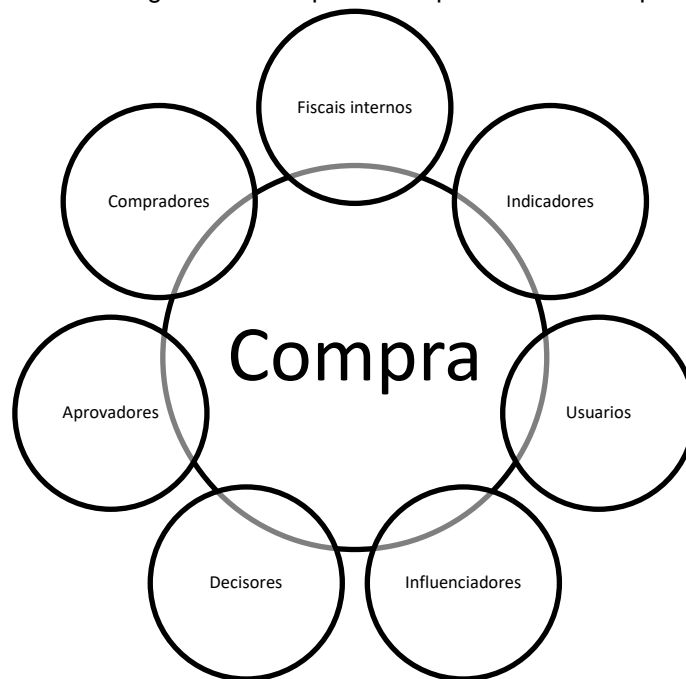
Segundo Castro e Neves (2011), Gobe (2007) e Siqueira (2005), existem vários tipos de pessoas envolvidas no processo de compra, cada qual com seu grau de importância e influência, são eles:

- Indicadores: geralmente são pessoas que percebem o problema ou a oportunidade e requerem a compra de um novo produto ou serviço;
- Usuários: são as pessoas dentro da indústria que devem utilizar ou trabalhar com o produto comprado;
- Influenciadores: além do comprador, os influenciadores possuem referências do produto, conhecimento técnico e opções de fornecedores para sugerir;
- Fiscais internos (*gatekeepers*): A função básica dos *gatekeepers* é evitar que o vendedor entre em contato com os demais usuários ou decisores, por considerar que o produto oferecido não agrega valor. Podem estar na função de recepcionistas ou telefonistas;
- Compradores: são colaboradores da empresa em questão, compradores na empresa ou gerentes de compras e têm a autoridade de contatar e negociar com fornecedores;
- Decisores: são aqueles que têm a palavra final sobre o processo de compra, os decisores podem ser da alta administração, como o presidente da empresa, ou mesmo o conselho da diretoria.

De acordo com Castro e Neves (2011), Gobe (2007) e Siqueira (2005) a abordagem inicial sempre será marcada por uma fase de testes, em que o comprador fará perguntas na busca de detalhes para saber se o vendedor está capacitado para atendê-lo.

Mapear as pessoas envolvidas deve ser um dos primeiros passos na atuação do vendedor. Observa-se, na figura 1, os participantes do processo de compra:

Figura 1: Participantes do processo de compra



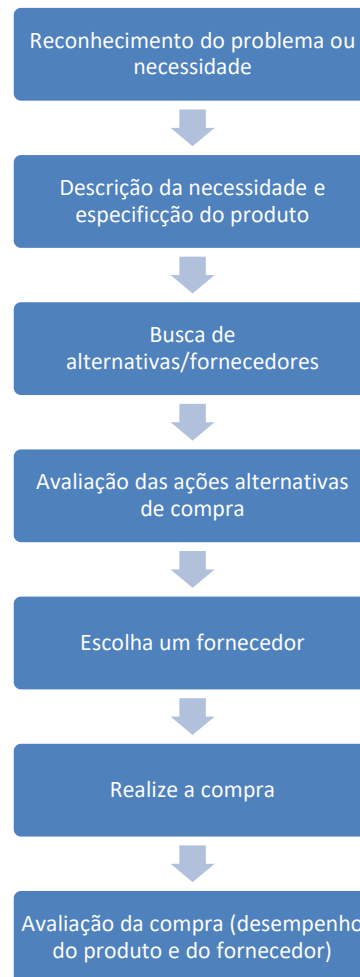
Fonte: Baseado em Castro e Neves (2011, p.25), Siqueira (2005, p.159) e Gobe (2007, p.147).

Diante disso Melo (2013) explica que entender os influenciadores passa a ser importante, no sentido de entender a cultura de compra, como também realizar a individualização das preferências e exercer a influência correta sobre eles.

Siqueira (2005), Gobe (2007), Castro e Neves (2011) reforçam a importância de realizar a venda, na certeza de o produto suprir a necessidade do cliente dentro das especificações, mas colocam como a visão do comprador a busca de alternativas, seleção, a avaliação da compra e a influência de caráter profissional (hierárquica) e pessoal (amigos e colegas de trabalho) sofrida dentro do processo.

Percebe-se que por isso o vendedor industrial deve estar sempre alerta no que diz respeito aos concorrentes e profissionais envolvidos na compra. Observa-se, na figura 2, as etapas do processo de compra, segundo Gobe (2007) e Siqueira (2005):

Figura 2: O processo de compra organizacional



Fonte: Baseado em Gobe (2007) e Siqueira (2005).

Para efetuar as compras, uma indústria, de forma estruturada ou não, terá que passar por estas fases:

- a) antecipação ou reconhecimento de um problema: quando algo, uma pessoa ou um sistema dentro da indústria identifica a necessidade de um produto ou serviço;
- b) determinação e descrição das características e quantidade do item a ser comprado: após a identificação da necessidade, existe o detalhamento do que será comprado, além da definição de sua quantidade;
- c) procura da qualificação dos fornecedores: seleção de acordo com alguns critérios estabelecidos dos potenciais fornecedores;
- d) requisição de propostas: são pedidas propostas para um grupo reduzido de fornecedores;

e) avaliação de propostas e seleção de fornecedores: as propostas são avaliadas pelo comprador e por todos participantes no processo de compra caracterizado;

f) rotina de compra: recebimento, inspeção, pagamento, cadastro em sistema de estoque são atividades geralmente feitas pela empresa;

g) avaliação de desempenho e retorno: após todas atividades de compra terem sido realizadas, é feita a avaliação do produto e do fornecedor.

Em todas as etapas do processo de compras, seja a decisão individual ou coletiva, o vendedor está sendo avaliado e testado em cada palavra, pois a compra industrial oferece um alto risco para a empresa, a qual pode falir caso haja erro ou falha no decorrer desse processo. Nesse sentido, realça-se a importância da comunicação entre os setores da organização que o vendedor representa na indústria e de uma equipe bem preparada para dar suporte na pré-venda, na venda e no pós-venda.

3.5 Processo de vendas

No que tange ao vendedor industrial recém contratado na organização, espera-se que ele possua uma boa percepção, para identificar qual a estrutura do processo de compra utilizado, quem são os influenciadores, produtos e serviços a serem ofertados, assim como têm que estar em constante aprendizado para estudar os *prospects* a serem trabalhados, conhecer os ramos de atuação das organizações e o processo no qual o produto será inserido, para saber se irá ou não suprir as necessidades da organização. Com o tempo o vendedor vai elaborando seu ritual de venda, e esse padrão irá se desenvolvendo com suas próprias características.

Segundo Melo (2013), o padrão de venda industrial (PVI) é a identidade do vendedor, ou seja, são todas suas características como profissional, qualidades e defeitos, é o comprometimento que ele possui com seus clientes. De certa maneira, o mercado compra primeiro o vendedor e não os produtos ou serviços por ele oferecidos. Quando se possui um padrão, demonstra-se a característica que todo comprador busca em um novo fornecedor, sua identidade própria.

Na figura 3, observa-se a pirâmide do processo de venda na indústria, de acordo com Melo (2013), a qual apresenta que a maior parte do trabalho do vendedor industrial ainda é o relacionamento:

Figura 3: Pirâmide do processo de venda na indústria



Fonte: Melo (2013, p.102)

No processo de venda industrial, ainda é possível fazer a aplicação da venda preditiva técnica, no decorrer da entrega ou do pós-venda, e o vendedor pode pontuar dados ou informações que antecipem até mesmo as futuras necessidades adicionais no atendimento à necessidade do cliente. Para Melo (2013), é necessário prever todos os passos no decorrer da entrega.

Pode-se dividir o processo de venda em três etapas, segundo Gobe (2007):

Pré-venda

- Prospectando o mercado;
- Analisando a potencialidade do cliente;
- Agendando entrevistas e visitas;
- Elaborando propostas comerciais;
- Realizando visitas;
- Acompanhando propostas;
- Emitindo pedido;
- Elaborando relatórios comerciais.

Durante a venda

- Acompanhamento do pedido internamente;

- Informando o cliente sobre o pedido;
- Acompanhando o recebimento do produto.

Pós-venda

- Pós-venda aos intermediários;
- Pós-venda ao consumidor.

Percebe-se que, por mais que o processo de vendas industrial seja influenciável pela evolução do relacionamento do vendedor com o cliente em cada etapa do ciclo da venda, esse ciclo possui etapas a serem seguidas, de forma estruturada ou não, do mesmo modo que o processo de compras.

Então, uma vez que ambos (vendedor industrial e comprador) possuem etapas a serem seguidas, cada qual com suas características e peculiaridades, o que resta ao vendedor é estar ciente de suas atividades e desenvolvê-las da melhor forma possível, pois o comprador poderá estar iniciando um relacionamento de longa duração com o vendedor industrial, mas ninguém quer passar anos negociando com alguém com quem não se sente confortável.

3.6 O profissional de vendas da indústria

Muitos não conseguem compreender que o *establishment* exercido pelos grandes *players* e decisores industriais cria um ambiente de negócios nesse meio que vai muito além do “*B2B*”. Para sobreviver no mercado industrial, é preciso de um tipo especial de vendedor.

De acordo com Siqueira (1995, p.23), “para atingir o mercado *B2B*, envolve-se uma variedade de tipos de vendedores e uma diferenciação de estilos de vendas”. Observa-se os tipos de cada vendedor industrial, destacados por Siqueira (1995), Ratto (2007), Stanton e Spiro (2010) e Castro e Neves (2011):

- Vendedores de novos negócios: o objetivo é prospectar novos clientes. Após o início dos negócios, esses clientes são encaminhados para a equipe de vendas normalmente interna responsável pela manutenção dos clientes.

- Vendedor técnico: trabalha com os itens mais sofisticados que exigem conhecimento profundo do produto. Normalmente, o vendedor técnico assume muito mais a postura de consultor do cliente.
- Vendedor de insumos industriais: tem como clientes as empresas que utilizam seus produtos como matéria prima ou suprimento. São, em princípio, produtos já conhecidos e de utilização regular por parte dos clientes.
- Missionários ou propagandista: a função do missionário geralmente não é gerar venda direta, coletando pedidos, por exemplo. Geralmente, ele trabalha com influenciadores de compra.
- Vendedor de bens de consumo: atende prioritariamente atacadistas, distribuidores e varejistas, vendendo produtos acabados que são destinados ao consumidor final.
- Representante de conta: sua principal função é a captação de pedidos.
- Consultor técnico: é o profissional responsável pelo suporte e orientação técnica para seus clientes, por meio de suas atividades é gerada a venda técnica.
- Técnicos ou engenheiro de vendas: é um vendedor e consultor técnico.
- Vendedores de canal indireto: (*trade selling*) são vendedores que atendem varejistas, uma de suas tarefas é entregar aos distribuidores o material promocional e dar assistência.
- Entregador: sua principal tarefa é a entrega.
- Vendedor de soluções: não está relacionado a uma empresa ou a uma linha de produtos específica, se concentra em algumas necessidades dos clientes e trabalha vendendo a melhor solução para saná-las.

Mesmo com várias distinções nas variedades de tipos de vendedores, cada um deles possui sua influência no ambiente industrial, por meio do conhecimento sobre o produto e da experiência de mercado que o vendedor adquire ao longo da carreira, tudo isso exerce forte poder na negociação, pois auxilia o comprador na tomada de decisão. A organização que compreende a necessidade de um setor de vendas além de entender este exclusivo ecossistema, tem a possibilidade de vencê-lo com maestria:

Os estilos de vendas variam em um continuo relacionado com as tarefas de vendas, desde o desenvolvimento de novos negócios, que envolve o trabalho de desenvolver e influenciar a demanda, até o apoio para vender que abrange a assistência ao cliente para completar a venda. (Siqueira, 1995, p.23).

Segundo Futrell (2003), as funções ou atividades de um profissional de vendas podem variar de empresa para empresa, e também destaca que o mesmo se difere de outros cargos em vários aspectos:

- Os profissionais de vendas representam sua empresas perante o mundo exterior e, conseqüentemente, as opiniões sobre sua empresa e seus produtos costumam ser formadas a partir das impressões deixadas pela força de vendas.
- Outros funcionários normalmente trabalham sob estreita supervisão, enquanto a característica do profissional de vendas externas é trabalhar com pouca ou nenhuma supervisão direta.
- Os profissionais de vendas provavelmente necessitam de mais tato, diplomacia e traquejo social que outros funcionários da organização.
- Os funcionários de vendas estão entre os poucos funcionários autorizados a gastar dinheiro da companhia.
- Alguns cargos de vendas costumam exigir muitas viagens e muito tempo longe do lar e da família.

Diferenciando-se das outras áreas, o vendedor industrial ainda possui características únicas, distinguindo-se por atuar em um segmento altamente competitivo, no qual, além de ser avaliado dentro da própria empresa, é avaliado diariamente por seu cliente. De acordo com Siqueira (1995), o comprador industrial deseja do vendedor industrial o seguinte:

- Conhecimento completo do produto;
- ideias de fora: informações de mercado, novidades;
- ajuda para seus problemas: consultoria industrial e comercial;
- tratamento respeitoso: não gosta de perder tempo à toa, espera confidencialidade do vendedor;
- disposição para repartir os negócios com outros fornecedores.

Em síntese, o comprador industrial espera que o vendedor seja capacitado, ponderado, sóbrio e respeitoso. Quando o assunto é postura profissional, alguns modos de agir podem ser corrigidos para o próprio bem da carreira. Por meio de treinamento, supervisão e experiência de trabalho, as posturas profissionais podem ser ajustadas.

Indiferente ao tipo de vendedor, diversos livros e artigos de vendas, além da rotina empresarial, têm mostrado um novo papel do vendedor, destacando mudanças importantes na sua filosofia de trabalho:

Tendências como o aumento da educação dos clientes, das exigências do consumidor sobre as empresas da concorrência de diversos mercados, multiplicidade de canais de comunicação e distribuição disponíveis aos consumidores e tecnologia de informação levaram a área de vendas a repensar suas atividades e redefinir seu papel. (Castro e Neves, 2011, p.24)

Do mesmo modo, Melo (2013), Gobe (2007), Futrell (2003), Albers (2000), Band (1997), Cobra (1994) e Carvalho (1989) sugerem características necessárias para o perfil do vendedor industrial, que podem ser subdivididas em 7 (sete) grupos de variáveis:

- Aspectos pessoais: a maturidade profissional e pessoal, estado civil definido, aparência física (limpeza pessoal, bem penteado, postura);
- formação educacional e experiência profissional: a formação familiar e dados de formação dos familiares é levado em consideração, educação técnica, educação comercial, domínio das técnicas e dos instrumentos de vendas industriais, nível educacional avançado (graduação, pós-graduação, especialização, MBA), experiência na área de vendas industrial e outras experiências com vendas além do segmento industrial;
 - estilo de vida e status atual: vida familiar (suporte do cônjuge e filhos), atividades (*hobbies*) e saúde (disposição);
 - aptidões que são inerentes à pessoa: inteligência, habilidades cognitivas, inteligência verbal, aptidão para o trabalho de vendas, administração de tempo, memória, associação de ideias e a proatividade.
 - habilidades que podem ser aprendidas: apresentação oral, habilidades interpessoais (relacionamentos), conhecimento da atividade e do negócio, habilidades de negociação, capacidade analítica, organização e técnicas de vendas;
 - referente à personalidade: a responsabilidade, a naturalidade, a sociabilidade, a autoestima, o dinamismo, a adaptabilidade, o arrojo, a persistência, a automotivação, a empatia, a estabilidade, a assiduidade (disposição para o trabalho), a lealdade, a honestidade, o instinto de liderança, o entusiasmo, a ética, o senso de humor, a boa reputação tanto na vida pessoal quanto profissional é fundamental, a

criatividade, a flexibilidade, o equilíbrio, a serenidade, a necessidade de realização pessoal (motivação intrínseca) e a necessidade de busca de resultados (motivação extrínseca);

- motivações para o trabalho, tais como: dinheiro, segurança, *status*, poder, perfeição, competitividade e pela própria atividade do trabalho (gostar do que faz).

Por meio dessas características, observa-se como é distinto o perfil de vendedor na indústria em comparação com vendedores de outros segmentos, contando como traços que se sobressaem, o vendedor industrial deve apresentar elevado grau de conhecimento técnico e de mercado, habilidades cognitivas e habilidades interpessoais.

Determinar as aptidões necessárias para preencher um cargo constitui, em parte, importante tarefa dentro de uma organização, principalmente porque o vendedor na indústria, especificamente, representa a empresa aos olhos do cliente e do mercado.

3.7 Design de serviços

O *design* de serviços foi inserido inicialmente como uma disciplina de projeto na Escola Internacional de Kohn, em 1991, como um campo novo e sua definição é muito ampla. Desse modo, Moritz (2005) relata que o objetivo das metodologias de *design* de serviços no que tange a atividade de vendas é projetar de acordo com as necessidades dos clientes ou participantes, de modo que o serviço seja amigável, competitivo e relevante para os clientes.

Moritz (2005) escreve que o *design* de serviços pode ser entendido como uma maneira muito diferente de abordar a forma de se pensar a relação entre organizações e clientes. Por meio do *design* de serviços, as organizações podem criar vantagens competitivas, clientes fiéis e satisfeitos e maiores margens de lucro.

De acordo com Mager (2009), o *design* de serviços possui uma abordagem que compreende as atividades humanas tais como sentimentos, necessidades e motivações, e trabalha a criação de serviços sob a perspectiva dos utilizadores. Tecnicamente, a autora vê o *design* de serviços como uma abordagem empática para descobrir necessidades não satisfeitas, explícitas e ocultas dos clientes, focalizando

seus desejos mais utilizáveis, úteis, eficientes, eficazes e desejáveis do ponto de vista do produtor.

Stickdorn e Schneider (2014) apresentam o *design* de serviços como uma nova maneira de pensar, integrando e vinculando vários campos de estudo. Do mesmo modo para Aguiar (2014), o *design* de serviços pode ser melhor caracterizado por seu comprometimento com o cliente e por sua diversidade.

O *design* de serviços está planejando e moldando experiências de serviço úteis, desejáveis e eficientes, isso ajuda a entender os consumidores, o mercado, os recursos disponíveis e *insights* sobre as expectativas dos clientes, necessidades e experiências em todos os *touchpoints* e ao longo do tempo, ajuda a desvendar oportunidades, produzir ideias, resolver problemas e criar soluções implementáveis.

O ponto de partida central das características do *design* de serviços, são bem resumidas por Saco e Gonçalves (2008) e Stickdorn e Scheneider (2014), como pode ser verificado a seguir:

- ser centrado no usuário: no que se refere à indústria, o design de serviços deve ser centrado no cliente e na solução do real problema;
- ser cocriativo: envolver os usuários e *stakeholders*, as partes interessadas na concepção dos projetos como cocriadores;
- ser sequencial: os serviços devem ser visualizados como uma sequência de ações inter-relacionadas, em cada *touchpoint* que o utilizador tem com ele, constitui uma conjunto bem orquestrado, no qual várias etapas se seguem em lógica sucessão;
- ser qualitativo: o principal objetivo é chegar a profundos *insights* sobre o porquê de as pessoas usarem o serviço;
- ser interativo: o processo de design do serviço precisa ser executado várias vezes;
- ser holístico: todo o ambiente de um serviço deve ser levado em consideração;
- deixar evidências: elas servem por meio da associação emocional, à percepção que o usuário/cliente tem do serviço que recebeu, portanto, podem prolongar as experiências do serviço para além do período do serviço, estendendo sensivelmente a experiência do serviço para a etapa do pós-serviço.

O *design* de serviços trabalha perfeitamente na organização, pensando no cliente. Moritz (2005) evidencia que a utilização do *design* de serviços ainda traz benefícios para a organização, tais como:

- Verdadeira compreensão das necessidades do mercado;
- Maior valor com os recursos disponíveis;
- Mudança na cultura organizacional;
- Novas perspectivas de desenvolvimento futuro;
- Maior eficácia;
- Melhor eficiência;
- Conecta organização e clientes;
- Experiências de serviço de qualidade superior como base do sucesso;
- Diferenciação contra a concorrência;
- Afinidade da marca.

O *design* de serviços existe desde que os serviços existem, pois, a partir do momento em que o vendedor deixa de ser um agente distribuidor de produtos, com a habilidade de convencimento e passa ter a preocupação em atender as necessidades e expectativas dos clientes. Nesse sentido, o vendedor torna-se um prestador de serviços, tornando o *design* de serviços essencial para o planejamento de suas atividades e dos processos organizacionais.

O *design* de serviços fornece ferramentas para criar uma visão geral da situação, gerar entendimento mútuo, aprimorar operações e direcionar recursos. É um processo contínuo, que trabalha com componentes, oficinas e projetos para integrar novas práticas de serviço nas organizações. Efetivamente, o *design* de serviços se adapta às organizações e necessidades e é traduzido em estruturas e processos de negócios.

3.7.1 Características da área de serviços e do *design* de serviços

Na prática, o *design* de serviços desempenha um papel no planejamento e organização de pessoas, da infraestrutura na comunicação de um serviço, a fim de melhorar sua qualidade e a interação entre o vendedor, atuando como prestador de serviços aos clientes.

O *design* de serviço fornece especificações, diretrizes e estratégias significativas. Gera idéias, desenvolve soluções e cria conceitos. Utiliza critérios para identificar as melhores ideias e soluções. Encontra maneiras de explicar e compartilhar *insights*, estruturas e processos complexos. Usa a prototipagem para testar resultados, planos e mapas de processos para implementar as soluções. (Moritz, 2005, pg 40)

Alguns autores, como Moritz (2005), Walker (1985), Nusbaumer (1984), Miles (1983), Browning e Singelman (1978), destacam que as características principais para identificar a área de serviços:

- Não são tangíveis: não têm forma física, não podem ser fisicamente tocados, não podem ser vistos antes da compra ou levados para casa depois. O desafio é encontrar maneiras de criar manifestações tangíveis e representações que comuniquem o valor do serviço;
- Não são separáveis do consumo: produção e consumo de serviços ocorrem, na maior parte, concomitantemente;
- Não podem ser armazenados: como os serviços não são físicos, geralmente não podem ser armazenados ou inventariados;
- Os serviços não podem ser propriedade: a maioria dos serviços são utilizados no local. Por exemplo, no caso de uma negociação, ela tem local e horário agendado para que ocorra, porém ninguém pode levar os serviços para casa.
- São experiências complexas: serviços acontecem ao longo do tempo e através de vários *touchpoints*, diferentemente dos produtos tangíveis. Não há duas experiências de prestação de serviços iguais, os clientes percebem serviços em muitos níveis diferentes;
- A qualidade do serviço é difícil de medir: as medidas de qualidade em um serviço tendem a ser qualitativas e existem poucas medidas. Como resultado, há uma maior variabilidade nos serviços e é mais difícil controlar a qualidade de um serviço.

Moritz (2005) contribui destacando que o *design* de serviços aborda as características únicas dos serviços, todos os *touchpoints* podem ser considerados peças de um quebra-cabeça de experiências de um serviço e podem ser construídos fora de componentes de produto e serviço, é um conceito na mente dos clientes.

Observa-se, no quadro 01, algumas diferenças entre serviços e produtos segundo Moritz (2005), Walker (1985), Nusbaumer (1984), Miles (1983), Browning e Singelman (1978):

Quadro 01: O que difere os serviços x produtos

PRODUTO	SERVIÇOS
Produzido	Realizado
Matéria	Imaterial
Tangível	Intangível
Pode ser armazenado	Não pode ser armazenado
Normalmente sem participação do cliente	Necessita da interação com o cliente
Consumo após a produção	Consumo: Produção
Defeitos na fabricação	Erros de comportamento
Existe controle para medir a qualidade do produto	A qualidade do serviço é difícil de medir

Fonte: Moritz (2005), Walker (1985), Nusbaumer (1984), Miles (1983), Browning e Singelman (1978)

O *design* de serviços pode oferecer a possibilidade de planejar e organizar as pessoas e a infraestrutura dentro de uma organização, auxiliando na comunicação do serviço, a fim de melhorar sua qualidade e a interação entre vendedor, norteado como prestador de serviços e seus clientes.

3.7.2 Ferramentas do *design* de serviços

No que se refere à fabricação de um produto, talvez seja relativamente simples relatar o processo; pode-se iniciar com um conceito, com as funções básicas, estruturas ou mensagens associadas, que irão atrair e satisfazer os consumidores. Com base nas análises do conceito, o produto já tem premissas definidas: estilo, componentes que devem ser planejados e concebidos, já se tem modelos físicos como *mockup* para a avaliação de estilo e *layout*. Assim, os protótipos são construídos e testados em termos de funcionalidade, usabilidade, viabilidade de produção, custo e preço, resposta de mercado.

Do mesmo modo, para o elaboração de um projeto de *design* de serviços é preciso seguir algumas etapas para a realização: pode-se iniciar com a exploração, que envolve entender a empresa, seus processos e problemas sob a perspectiva do cliente; a criação, depois de definido o problema, envolve os conhecedores da prestação de prestação de serviço, como clientes, funcionários, *stakeholders*, gerando

o maior número de ideias; a partir disso, ocorre a reflexão e análise dos dados coletados; por fim, estará elaborada a proposta final possível de aplicação.

De acordo com Stickdorn e Schneider (2014, p.126), “embora os processos de design sejam na realidade não lineares, é possível articular uma estrutura geral entre eles”. Considerando que os processos de *design* para produtos físicos já estão estabelecidos, o design de serviços oferece ferramentas de diversas áreas, tornando-se possível implementar projetos com uma abordagem estruturada.

Para a melhoria de projetos voltados ao setor de vendas de produtos na indústria de bens de capital e bens intermediários, o *design* de serviços apresenta ferramentas, como mostram Moritz (2005) e Stickdorn e Schneider (2014), que poderiam ser utilizadas por todos os envolvidos no processo de vendas, cada qual com suas especificidades:

- Um dia na vida, safari de serviços, *shadowing* e o mapa de jornada do usuário consistem na observação e acompanhamento do dia a dia da vida dos usuários.
- Entrevistas contextuais, os 5 porquês, sondagem cultural e a etnografia móvel são conduzidas no ambiente, ou contexto em que ocorre o processo do serviço em questão. Essas técnicas permitem que os entrevistadores observem, investiguem e registrem o comportamento no qual estão interessados.
- *Brainstorming* em grupo, cocriação e o mapa de expectativas geralmente envolvem exercícios para estimular a participação do grupo, momento em que há abertura para investigar e mapear quando eles estão interagindo com um serviço para que haja melhoria.
- *Storytelling*, *storyboard*, criação de cenários e o “E se ...?” são ferramentas que exploram a criação de cenários por meio de narrativas ou desenhos, criadas com um nível de detalhamento suficiente para explorar, de maneira relevante, um aspecto específico da oferta de um serviço.
- Maquete de mesa é uma réplica miniaturizada em 3D, os designers podem dar vida a uma situação, encenando situações em cenários comuns e auxiliando no desenvolvimento de protótipos.
- Protótipo de serviço e a encenação do serviço: é a simulação de uma experiência do serviço. Essas simulações podem variar, desde conversas informais

no estilo “dramatização” até recriações mais detalhadas, em escala natural, envolvendo a participação ativa de usuários, acessórios de cena e pontos de contato físicos.

- Mapa de ciclo de vida do usuário e *blueprints* de serviços são uma visualização do relacionamento entre usuário e prestador do serviço, ele pode especificar aspectos do relacionamento e detalhar aspectos do serviços, detalhando tudo, desde os pontos de contato com o usuário até os processos de retaguarda.

- Mapa de *stakeholders*: é uma representação visual ou física dos diversos grupos/públicos envolvidos em determinado serviço. Ao representar dessa maneira funcionários, clientes, organizações parceiras e outros *stakeholders*, pode-se analisar e mapear as atividades entre esses grupos.

- Personas: são perfis fictícios, muitas vezes desenvolvidos como uma maneira de representar um grupo específico de pessoas, com base em seus interesses comuns.

- O desenvolvimento ágil e o *business model canvas* são ferramentas que auxiliam na descrição, análise e *design* de modelos de negócios, permitem que os projetos cresçam e se desenvolvam ao longo do tempo, adaptando-se em torno da evolução das necessidades do cliente e dos materiais de pesquisa que o projeto pode gerar.

Cada ferramenta possui suas particularidades mas possuem em comum a necessidade do envolvimento de mais pessoas, ou seja o usuário ou o cliente. Então, é imprescindível que haja a profunda compreensão do que é essencial para transformar uma negociação numa experiência para o comprador para que a prestação do serviço e do produto supram suas expectativas e necessidades.

4. PERCURSO METODOLÓGICO

Na pesquisa se presupôs que, identificando diretrizes para projetos de *design de serviços* voltadas ao setor de vendas na indústria de bens de capital e bens intermediários, poderia-se auxiliar os gestores no momento da elaboração de projetos no que tange a prestação de serviços na indústria. Isso se torna relevante pois os profissionais envolvidos nos diversos *touchpoints*, no desenvolver de suas atividades acabam por exercer tarefas que vão além de sua alçada, como por exemplo do vendedor, existe o contato com outros setores, logística, transporte e pós venda, assim como acompanha e desenvolve o ciclo da venda de cada cliente.

As ferramentas do *design de serviços* podem ser utilizadas para facilitar e auxiliar as atividades exercidas pelo profissional de vendas na indústria, contribuindo na condução e desempenho do setor para que este seja otimizado o tempo.

No desenvolvimento deste projeto, com foco em realizar o acima exposto, algumas etapas foram desenvolvidas.

4.1 Etapas do estudo

A identificação das diretrizes foi realizada por meio das seguintes etapas:

- a) aprofundamento teórico;
- b) seleção de amostra;
- c) elaboração do instrumento de coleta;
- d) coleta e verificação dos dados;
- e) análise e interpretação dos dados e
- f) redação do relatório final.

Na primeira fase, houve o aprofundamento teórico, com o intuito de a estudante compreender o conteúdo relacionado às funções do vendedor, ao processo de vendas na indústria, o *design de serviços* e suas ferramentas com potencialidades para a área comercial.

Das indústrias pesquisadas delimitaram-se ao setor de vendas setor de compras industriais, utilizou-se como critério para classificação das empresas as

definições do SEBRAE²: a indústria micro, com até 9 empregados; pequena, de 10 a 49 empregados; média, de 50 até 99 empregados; e grande, com mais de 100 empregados. Considerou-se três categorias neste relatório, micro e pequena (ou somente pequena), média e grande.

Nesta pesquisa não houve preocupação com a neutralidade científica, pois de acordo com Lakatos e Marconi (2017) é necessário que haja compreensão dos fatos por meio da conduta participante do pesquisador. Deste modo, buscou-se aprender o significado social que os respondentes atribuíram aos fatos e aos problemas que vivenciaram. Ainda, segundo as autoras, na abordagem qualitativa os pesquisados, por sua vez, “são vistos como sujeitos capazes de produzir conhecimentos e de intervir em sua solução” (Lakatos e Marconi, 2017, p. 295).

Configurou-se de natureza aplicada a qual, segundo Gil (2010, p. 27), é uma pesquisa voltada à aplicação em uma situação específica. Como desdobramento metodológico, definiu-se amostragem por conglomerados, que ainda de acordo com o autor são as organizações.

Tornou-se necessária uma abordagem qualitativa que, segundo Fantinato (2015), “não se preocupa com representativa numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização”. Graham (2009) destaca que uma das funções da análise qualitativa é encontrar padrões e reproduzir explicações.

4.2 Seleção da amostra e perfil dos respondentes

Para a seleção de amostra, foram ouvidas 9 indústrias, no período de setembro a novembro de 2017, e realizadas 27 entrevistas com profissionais relacionados de forma direta ou indireta ao processo de vendas na indústria: foram 3 gestores comerciais, 3 vendedores e 3 compradores que representaram suas empresas, classificadas previamente como indústria de grande porte, indústria de médio porte e indústria de pequeno porte.

Segue a identificação dos funcionários da primeira empresa do grupo de indústrias de grande porte, identificada como Indústria de Grande Porte 1 (IGP1), que é uma empresa de bens de capital no ramo de energia renovável, situada na cidade

² Informação disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae> >

de Joinville, no estado de Santa Catarina, que fabrica turbinas eólicas além de acessórios necessários para manutenção desses equipamentos

- **Respondente gerente de indústria de grande porte 1, identificado como GGP1:** Gestor comercial, o gestor possui 42 anos de idade, 1 ano na função, com 20 anos de experiência na área comercial, formado em administração, casado e com filhos.

- **Respondente vendedor de indústria de grande porte 1, identificado como VGP1:** Vendedor técnico, 29 anos de idade, 7 anos na função atual, com 10 anos de experiência na área comercial, 2º grau completo, casado e sem filhos.

- **Respondente comprador de indústria de grande porte 1, identificado como CGP1:** Comprador pediu desligamento da referida indústria pouco tempo após participar da entrevista, a pedido da empresa não se descreveu o currículo do profissional conforme realizado com os demais respondentes, porém autorizou-se utilizar as informações coletadas anteriormente.

A 2º indústria, identificada como Indústria de Grande Porte 2 (IGP2), situa-se na cidade de Joinville, no estado de Santa Catarina, é uma indústria de bens intermediários e fabrica equipamentos plásticos. Segue a lista dos funcionários entrevistados:

- **Respondente gerente de indústria de grande porte 2, identificado como GGP2:** Coordenador de vendas, possui 34 anos de idade, 16 anos na área comercial e dez anos na atual indústria, desenvolveu outras funções, inclusive a coordenação, é formado em administração de empresas e pós-graduado em engenharia de vendas, casado e com filho.

- **Respondente vendedor de indústria de grande porte 2, identificado como VGP2:** Vendedor técnico, possui 27 anos de idade, atua há 10 anos na área comercial, 3 na atual empresa, desenvolveu outras funções antes de assumir o cargo de consultor técnico de vendas, atualmente está cursando a faculdade de administração de empresas, é divorciado e tem um filho.

- **Respondente comprador de indústria de grande porte 2, identificado como CGP2:** Comprador técnico, possui 43 anos de idade, há 13 anos atua na área industrial, formado em logística, casado, com filhos.

A 3ª indústria, identificada como Indústria de Grande Porte 3 (IGP3), é uma empresa de bens de capital, situada na cidade de Joinville, no estado de Santa Catarina, e fabrica equipamentos para sistemas de pré-tratamento de superfície. Segue a caracterização de seus funcionários:

- **Respondente gerente de indústria de grande porte 3, identificado como GGP3:** Gerente comercial, possui 38 anos de idade e 11 anos de experiência na área comercial da indústria, é formado em Tecnologia da automação industrial, tem especialização em gestão de negócios, com MBA em gerenciamento de projetos, casado, com filhas.

- **Respondente vendedor de indústria de grande porte 3, identificado como VGP3:** Vendedor técnico, possui 31 anos de idade e trabalha 4 anos na referida empresa, no total são 10 anos de experiência em vendas na indústria, é formado em engenharia da produção, casado.

- **Respondente comprador de indústria de grande porte 3, identificado como CGP3:** Analista de compras, possui 43 anos de idade, atua há 10 anos na área industrial, é formado em administração, casado, com filha.

No grupo de indústrias de médio porte, a primeira denominou-se Indústria de Médio Porte 1 (IMP1), é uma empresa de bens de capital situada na cidade de Joinville, no estado de Santa Catarina, a qual atua no desenvolvimento, fabricação e comercialização de autoclaves hospitalares, atualmente também comercializa móveis e acessórios. Seguem seus funcionários entrevistados:

- **Respondente gerente de indústria de médio porte 1, identificado como GMP1:** Gerente comercial, possui 47 anos de idade, quase 30 anos de experiência na área comercial, 4 anos na atual empresa, é formado em administração de marketing, tem especialização em gestão empresarial e MBA executivo em direito do trabalho para gestão de pessoas, casado e com filhos.

- **Respondente vendedor de indústria de médio porte 1, identificado como VMP1:** Vendedor técnico, tem 34 anos de idade e 10 anos na área comercial, formado em administração, com habilitação em comércio exterior, possui MBA em gestão comercial, casado e com filhos.

- **Respondente comprador de indústria de médio porte 1, identificado como CMP1:** Coordenador de compras, possui 53 anos de idade, 35 anos no

segmento industrial, é formado em administração, com pós-graduação em engenharia de produção, divorciado, com filhos.

A 2ª indústria de médio porte, aqui denominada como Indústria de Médio Porte 2 (IMP2), situa-se na cidade de Joinville, no estado de Santa Catarina, é uma indústria de bens intermediários e atua na fabricação e comercialização de máquinas de corte industrial. Estão listados abaixo os funcionários entrevistados:

- **Respondente gerente de indústria de médio porte 2, identificado como GMP2:** Gerente de vendas, formado em engenharia de produção e sistemas, com MBA em gestão comercial, tem 27 anos de idade e atua há 5 anos na área comercial, possui 11 anos de experiências profissionais, casado e com filho.
- **Respondente vendedor de indústria de médio porte 2, identificado como VMP2:** Vendedor técnico, tem 28 anos de idade e possui 10 anos de experiência na área comercial, 6 anos na referida indústria, é graduado em administração, casado e com filho.
- **Respondente comprador de indústria de médio porte 2, identificado como CMP2:** Comprador, 34 anos de idade e 10 anos de experiência na área de logística, atualmente é coordenador de compras há 8 meses, possui graduação em sistemas da informação e MBA em logística, casado e com filho.

A terceira empresa denominou-se Indústria de Médio Porte 3 (IMP3), está situada na cidade de Joinville, no estado de Santa Catarina, é uma indústria de bens intermediários especializada em equipamentos de solda e corte. Segue a caracterização dos funcionários entrevistados:

- **Respondente gerente de indústria de médio porte 3, identificado como GMP3:** Gestor de vendas, possui 35 anos de idade e 5 anos na atual empresa, 17 anos de experiência profissional na coordenação de equipes de qualidade. É formado em Qualidade e produtividade industrial, casado e com filho.
- **Respondente vendedor de indústria de médio porte 3, identificado como VMP3:** Consultor técnico de vendas, possui 29 anos de idade, 13 anos de experiência na área de usinagem, 6 deles na atual empresa, possui curso técnico em usinagem, é solteiro e sem filhos.
- **Respondente comprador de indústria de médio porte 3, identificado como CMP3:** Comprador e sócio-diretor da referida indústria, possui 55 anos de

idade, 2º grau completo, casado e com filhos, atualmente os filhos já estão se integrando aos negócios da família, são formados e estão em fase transacional.

No que tange as indústrias de pequeno porte, a primeira representante denominou-se Indústria de Pequeno Porte 1 (IPP1), é uma empresa de bens de capital, situada na cidade de Joinville, no estado de Santa Catarina, sendo especializada no projeto, fabricação e comercialização de autoclaves industriais. Na sequência, apresentam-se seus representantes:

- **Respondente gerente de indústria de pequeno porte 1, identificado como GPP1:** Gerente comercial, possui 30 anos de idade, atua há um ano na gestão comercial, mas possui 10 anos de experiência na gestão de compras, é formado em administração de empresas e é casado.

- **Respondente vendedor de indústria de pequeno porte 1, identificado como VPP1:** Vendedor técnico, possui 35 anos de idade, atua há 3 anos na referida empresa, atualmente está cursando engenharia mecânica, é casado, sem filhos.

- **Respondente comprador de indústria de pequeno porte 1, identificado como CPP1:** Comprador, possui 32 anos de idade, no total tem 11 anos atuados em outras funções, é formado em logística, atua na IPP1 há 5 anos, casado, sem filhos.

A segunda empresa deste grupo denominou-se Indústria de Pequeno Porte 2 (IPP2), situada na cidade de Joinville, no estado de Santa Catarina, a qual atua no ramo de construção civil, é uma indústria de bens intermediários e atua com máquinas para indústria de artefatos de concreto. Seguem seus representantes:

- **Respondente gerente de indústria de pequeno porte 2, identificado como GPP2:** Gerente comercial e sócio fundador, também atua como diretor comercial, gerindo uma equipe de representantes terceirizados. Possui 48 anos de idade, com experiência de 25 anos na área comercial, não é formado. É casado e com filhos.

- **Respondente vendedor de indústria de pequeno porte 2, identificado como VPP2:** Representante comercial, possui 52 anos, 15 na área comercial da indústria e mais 18 anos de experiência bancária, formado em

administração, com pós-graduação em gestão comercial e vendas, casado e sem filhos.

- **Respondente compradora de indústria de pequeno porte 2, identificado como CPP2:** Compradora, é a única mulher entre todos os respondentes, possui 38 anos de idade, atua há 5 anos como responsável por compras e financeiro, mais 10 anos de experiência em outros segmentos, é formada em administração, casada e sem filhos.

Por último, a terceira empresa foi denominada Indústria de Pequeno Porte 3 (IPP3), é uma empresa de bens de capital, situada na cidade de Joinville, no estado de Santa Catarina, atua com a fabricação de autoclaves industriais para processamento de diversos materiais. Segue o perfil de seus funcionários entrevistados:

- **Respondente gerente de indústria de pequeno porte 3, identificado como GPP3:** Gerente comercial e sócio fundador da empresa, é responsável pelos representantes comerciais terceirizados, atua nas diversas funções internas, caso haja necessidade.

- **Respondente vendedor de indústria de pequeno porte 3, identificado como VPP3:** Vendedor técnico e o sócio fundador da empresa, atua como vendedor técnico e em todas as demais rotinas externas de vendas quando necessário, possui 57 anos, 20 com vendas industriais, formado em engenharia mecânica, divorciado, 3 filhos.

- **Respondente comprador de indústria de pequeno porte 3, identificado como CPP3:** Comprador, atua há um ano como responsável por compras, possui 19 anos de idade e é filho de um dos sócios, está cursando engenharia elétrica, solteiro.

Deve-se destacar que a escolha das indústrias e dos respondentes foi definida por meio do segmento de atuação e da influência exercida pelos profissionais das mesmas no processo de vendas na indústria de bens de capital e, prioritariamente, pelas possíveis contribuições que poderiam oferecer, face à experiência, conhecimento de seus ramos, como suas descrições podem atestar.

4.3 Instrumentos de coleta

Para elaboração do instrumento de coleta, foi desenvolvida uma matriz de amarração que levou em consideração o objetivo geral, os objetivos específicos e a fundamentação teórica:

A matriz de amarração fornece uma estrutura esquemática que sintetiza, transparentemente, a configuração da pesquisa e, desse modo, oferece ao pesquisador a visualização sistematizada do trabalho, possibilitando o exame de sua estrutura, da coerência da proposta, do desenvolvimento, de suas limitações e de sua defesa, além de, na mesma medida, favorecer a compreensão e/ou a avaliação de terceiros. (Telles, 2001, p.71)

Observa-se no quadro 02 a matriz de amarração desenvolvida pela estudante:

Quadro 02: Matriz de amarração

Objetivo geral	Objetivos específicos	Questões específicas do instrumento de pesquisa	Forma de análise
Identificar diretrizes para projetos de design de serviços na área de vendas na indústria de bens intermediários	Compreender o processo de vendas de bens intermediários.	3G/4G/6G/8G/ 3V/4V/6V/8V/ 1C/2C/3C/7C	Textual Comparativa Mapa de expectativas
	Identificar características específicas do processo de vendas de bens intermediários.	1G/5G/ 1V/5V	Textual Comparativa Mapa de expectativas
	Investigar informações relevantes que sirvam de base para a gestão de vendas.	2G/7G/10G/11G/13G/ 2V/7V/10V/11V/13V/ 4C	Textual Comparativa Mapa de expectativas
	Conhecer as expectativas quanto ao papel do vendedor de bens intermediários, na visão de gestores, profissionais da área e clientes.	12G/13G/15G/ 12V/13V/15V/ 8C/11C.	Textual Comparativa Mapa de expectativas
	Mapear tendências futuras para a área.	9G/14G/ 9V/14V/ 4C/5C/6C/10C	Textual Comparativa Mapa de expectativas

Fonte: Elaborado pela autora

No que tange às questões específicas do instrumento de pesquisa, os numerais são correspondentes ao número e ordem das perguntas efetuadas aos

influenciadores do processo de vendas na indústria, sendo eles identificados por “G”, indicado gerentes; “V” identificando vendedores e “C”, correspondendo aos compradores. Deve-se destacar que o instrumento de coleta foi aprovado pela banca de qualificação.

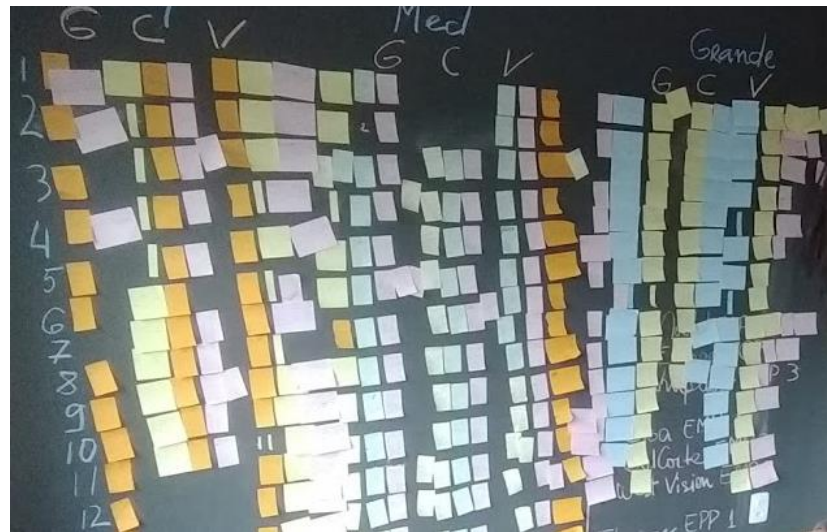
Como pode-se perceber no apêndice 2, apêndice 3 e apêndice 4 as perguntas têm o direcionamento para coleta das informações para projetos de *design* de serviços, como por exemplo: a entrevista qualitativa que será conduzida pela estudante é condizente com a entrevista contextual, pois permite que seja observado, investigado e registrado o comportamento dos profissionais influenciadores do processo de vendas industrial no seu âmbito profissional; o fato de entrevistar gestores, compradores e funcionários direciona a ferramenta mapa de *stakeholders*, que leva em consideração todos os grupos de referência; a pergunta que na qual se pede para descrever o processo de vendas ou processo de compras possui relação com o mapa de jornada do usuário.

Foram realizadas, na coleta, entrevistas em profundidade com os influenciadores do processo de venda. As entrevistas realizadas pela estudante seguiram um roteiro estruturado, na qual, de acordo com Gil (2010), o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, são realizadas em momento e local de conveniência para cada um dos entrevistados.

Em sequência, no decorrer da entrevista qualitativa, Graham (2009) sugere que a análise de conteúdo pode e deve começar em campo, à medida que segue a entrevista para coleta de dados, por meio das entrevistas, notas de campo, aquisição de documentos, fotos e assim por diante. Porém, o relatório de campo desenvolvido por ter conteúdo considerado confidencial pelos respondentes ou profissional responsável pelas informações, não pode ser apresentado.

As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas, por meio da análise de conteúdo, os resultados foram compilados e esse material gerou o texto da análise dos resultados, o qual foi apresentado no formato de relatório final. Posteriormente foi possível realizar um mapa de expectativas, onde nesse foi agrupado conteúdos comuns e observado aspectos divergentes para análise e verificação dos dados.

Figura 4: Mapa de expectativas



Fonte: Primária (2017)

Pode-se observar na figura 4, foram agrupados 3 grupos, divididos por meio da classificação de cada indústria, pequeno, médio e grande porte; em seguida, subgrupos divididos pela função de cada profissional respondente; facilitando as comparativas entre os influenciadores de um mesmo cargo, mais tarde entre os funcionários da mesma empresa e finalmente as comparativas entre os profissionais e as classificações de indústrias distintas.

5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta como foi realizada a coleta das informações no decorrer das 27 entrevistas, como também, as análises das informações coletadas.

A ideia de trabalhar com 3 indústrias de cada porte e com 3 profissionais influenciadores do processo de vendas de cada indústria, surgiu na perspectiva de ter-se, por exemplo, duas respostas divergentes e uma terceira complementar, para percepção de qual mais se destaca dentre as duas anteriores.

Tal escolha se deu também devido ao fato de ser esta pesquisa de caráter qualitativo, ou seja, preocupa-se com a riqueza de informações e não com a representatividade numérica.

5.1. Pesquisa de campo

Em todo o desenvolvimento do relatório técnico preliminar até o primeiro mês após a qualificação, acreditava-se que o agendamento das entrevistas e a realização das mesmas seria a parte mais simples. Mas o setor de vendas na indústria mostrou-se uma área na qual a comodidade e a rotina não encontram espaço.

Depois de muitos e-mails encaminhados, recados sem retorno, chamadas realizadas, pelas quais as empresas não demonstravam interesse ou tempo para participar das entrevistas, mudou-se a abordagem. Contatos por meio de redes de relacionamento profissional foram iniciados, bem como indicações de profissionais com *networking* mais amplo no segmento industrial. Concluiu-se que até para convidar os profissionais da indústria, e estes cederem uma entrevista sobre a área de atuação é preciso ter relacionamento.

E o que esta experiência ensinou sobre relacionamento, antes mesmo de aplicar as entrevistas? Que o relacionamento é o ponto de apoio para estruturar um contato, é o vínculo de confiança entre duas pessoas, que abre portas e mantém as pessoas envolvidas e em alerta até onde é recíproco o retorno.

5.1.1 Pesquisa de campo com gestores e vendedores

Conforme já citado, no período de setembro a novembro de 2017, foram realizadas 27 entrevistas com profissionais ligados ao processo de vendas na indústria.

Para compreender as diferentes perspectivas da área comercial da indústria, foram ouvidos 9 gestores de vendas e 9 vendedores, seguindo um questionário com 15 perguntas.

5.1.1.1 O atual papel do vendedor

Em relação à pergunta 01 da entrevista dos gestores e vendedores (Qual o atual papel do vendedor na indústria de bens de capital e bens intermediários?), o respondente GPP1 relatou que a principal função do vendedor é quebrar barreiras:

Hoje existem muitas barreiras, como impostos, investimentos, custos Brasil, frete e produtividade... o vendedor além de entender do equipamento ou do produto que está vendendo, tem que quebrar essas barreiras! Convencer não é só o cliente comprar o produto em si, ele (o cliente) tem que estar “convencido” que esse produto vai trazer melhoria para a empresa e vai trazer o que mais interessa que é o retorno, vai trazer o “*pay back*” do investimento deles. (GPP1)

Os respondentes GPP2, GPP3, GMP2, GMP3, VMP2, VGG3 relataram que percebem que cada vez mais o vendedor atua como uma extensão do cliente e, quando o VMP2 diz extensão do cliente, refere-se mais a atuar como um funcionário do cliente, “observando deficiências e oferecendo soluções”. Para o respondente VGP3, “essa visão de funcionário do cliente é porque durante o processo de vendas você acaba demonstrando na prestação de serviço que está determinado a ajudar a empresa a crescer, ser estratégico, ver problemas que o cliente não percebe”.

Em continuação, os respondentes GMP1, GMP2, GMP3, GGP1, GGP2, GGP3, VPP1, VPP2, VMP3, VGP1 2 VGP2 destacaram a atuação do vendedor como especialista, não apenas no processo de vendas em si, mas da necessidade de cada vez maior de o vendedor saber das novidades de seu segmento, estudar o potencial cliente, identificar influenciadores do processo de compras, conhecer características técnicas do produto, conhecer o processo do cliente, conhecer suas necessidades, saber identificar problemas no processo do cliente e reverter como possível oportunidade de negócio, o respondente VGP1 (29) ainda reforçou que: “não adianta ter técnica de vendas e não conseguir identificar os reais problemas do cliente e propor as soluções corretamente”.

Os respondentes GGP3 e o VGP2 concordaram que, devido a essa necessidade de o vendedor na indústria conhecer todos os processos - no que se refere aos internos, desde a formulação do orçamento até a fabricação e entrega do produto final; como externos, conhecendo os procedimentos do cliente e identificando os influenciadores do processo de compras do mesmo - os vendedores acabam atuando como influenciadores também, pois dentro da sua empresa sabe a necessidade e zela pela satisfação de seu cliente, interferindo no que é plausível em vários setores, para que seja entregue o produto conforme solicitado.

Numa visão institucional, o respondente VPP3 coloca que o vendedor representa a imagem da empresa, confiança e credibilidade. Os respondentes VMP1 e VGP2 completam que o vendedor é fundamental na comunicação da empresa com o mercado e o cliente.

Sendo assim, percebeu-se que o atual papel do vendedor na indústria de bens de capital e bens intermediários vai muito além de etapas pré-determinadas denominadas como processo de vendas. Destina-se à um profissional qualificado, não apenas academicamente ou com experiência profissional, mas que possua como características principais determinação e ousadia, para sair de trás do computador e extrair tudo que for necessário e essencial para seu desenvolvimento e aperfeiçoamento, não pela empresa ou pelo cliente, mas pela vontade de aprender mais.

Pode-se perceber que os gerentes de médias e grandes indústrias já observam essa necessidade de vendedores que vão além da função e são especialistas em suas atividades, como também alguns vendedores, inclusive os de empresas de pequeno porte.

Neste sentido, pode-se compreender como uma primeira diretriz: **O profissional de vendas na indústria deve ser proativo**. O vendedor que é proativo está sempre de prontidão a agir, responde rapidamente a novas demandas e tem um comportamento de antecipação na resolução de problemas. O que confirma os aspectos comentados por Melo (2013), Gobe (2007), Futrell (2003), Albers (2000), Band (1997), Cobra (1994) e Carvalho (1989).

5.1.1.2 O vendedor e os demais profissionais da empresa

Em relação à pergunta 02 da entrevista dos gestores e vendedores (Algo difere o vendedor de outros cargos dentro da indústria?), os respondentes afirmaram, em sua totalidade, que não apenas pelas atividades, mas também em função da imagem que o vendedor representa perante o cliente e o mercado, este se difere de outros cargos na indústria, pois, por mais que todos tenham conhecimento que por trás de um vendedor bem-sucedido existe uma equipe trabalhando em sincronia em cada etapa, é o vendedor que está ativamente em contato com o mercado, criando e desenvolvendo relacionamento com os clientes.

Do mesmo modo, os respondentes GPP1, GPP2, GPP3, GMP1, GMP2, GMP3, GGP1, GGP2, GGP3, VPP3 e VGP3 consideram a necessidade de ter uma visão ampla além de seu setor, pois o vendedor, no desenvolvimento de suas atividades, se envolve com assuntos que vão muito além de sua alçada, incluindo também o que tange o planejamento e a fabricação do produto, o acompanhamento e conhecimento do processo do cliente, tendo vasto conhecimento geral da sua empresa e do cliente.

Nesse sentido, o respondente GGP1 comentou que

o vendedor tem sua importância porque ele é o canal do cliente com a empresa, com o que acontece no mercado, é ele que influencia no desenvolvimento do cliente e da empresa, cada funcionário trabalha em benefício do seu setor, o setor de vendas trabalha em função de todos. (GGP1)

De mesmo modo, os respondentes GMP2 e GMP3 complementam que, devido a esse contato constante com o mercado e com os clientes, outra característica que difere o vendedor de outras funções é saber lidar com frustrações, pois nem todos os contatos serão positivos ou conforme se espera.

Os respondentes GGP1, VMP2, VMP3, VGP1 ainda destacaram a importância de o vendedor ter cuidado com as expressões e ter um bom vocabulário, como enfatizou o VGP1, ao afirmar que “existem vendedores que conversam e se expressam muito bem, mas na hora de escrever um e-mail se perdem, o saber se expressar se estende ao e-mail, telefone e na mensagem”.

Por meio das respostas, pode-se perceber que, não somente o vendedor, mas que o departamento de vendas também se difere das demais funções e setores dentro da indústria.

Seja através da representatividade ou atuação no mercado, o vendedor é visto como a ponta da lança, que tem como uma de suas obrigações absorver o impacto

das reações do mercado devido ao alto número de informações que estão em constante mudanças, além disso, deve analisar e repassar o essencial e imprescindível para a empresa e, por consequência, tem a necessidade de um bom desenvolvimento de vocabulário e postura nos variados âmbitos de contato com o cliente.

Os respondentes estão cientes de que o vendedor representa a imagem da empresa perante o cliente, ou seja, que a conduta do vendedor na indústria é reflexo do que a empresa aceita dentro dela. Do mesmo modo, os gestores de todas as classificações já notam a necessidade de o vendedor ter uma visão ampla do meio em que está inserido.

Dessa forma, pode-se compreender uma segunda diretriz: **O profissional de vendas na indústria deve estar bem informado**. Para tanto, deve ler não só as notícias das redes sociais ou leituras comuns, como gibis ou revistas nas recepções. Deve buscar a leitura de um livro ou de um bom jornal. O vendedor que lê amplia seu vocabulário, melhora a escrita, ajuda a se expressar melhor e auxilia o desenvolvimento pessoal. O que confirma os aspectos comentados por Reade, Oliveira e Mola (2015), Melo (2013), Castro e Neves (2011), Stanton e Spiro (2010), Ratto (2007), Siqueira (2005), Souza (1998) e Cobra (1984).

5.1.1.3 O processo de vendas

Em relação à pergunta 03 da entrevista dos gestores e vendedores (como é o processo de vendas?), os respondentes GPP1, GPP2, GPP3, GMP2, GGP2, VPP1, VPP3 são enfáticos ao afirmar que o processo de vendas se inicia pelo planejamento e ações realizadas no setor comercial ou de marketing, por meio da divulgação de seu produto nas diversas plataformas e redes, participação em feiras, eventos e/ou catálogos da área, a partir disso, segundo eles, os clientes que entram em contato são muito mais propícios ao fechamento de uma venda.

Posteriormente, os respondentes GPP2, GPP3, GMP2, GGP1, GGP2, GGP3, VMP1, VMP2 e o VGP2 ressaltaram a importância da pesquisa de mercado para realizar um mapeamento de público ou segmento alvo, pois, a partir disso, o processo de identificação de uma necessidade entre uma empresa ou outro cliente conforme o

tamanho da empresa ou segmento é similar. De acordo com GGP3, “o processo de vendas varia conforme o tamanho da empresa do cliente, pois o processo decisório de compra é diferente! ”.

Em continuação, os respondentes GMP1, GMP2, VMP2, VMP3 e o VGP2 relatam uma fase denominada maturação, na qual ocorre o amadurecimento do potencial cliente e levantamento de informação para justificar o contato. Nesse sentido, os respondentes GPP2, GMP1, GMP2, GMP3, GGP2, GGP3, VPP2, VMP1, VMP3, VGP2 e VGP3 relatam que acontece a prospecção, ou seja, é feita uma sondagem para validar se existe uma necessidade em determinados segmentos ou público alvo, baseado nisso, o potencial cliente torna-se um *prospect*, isto é, um cliente com altas oportunidades de fechamento.

Os respondentes GPP1, GMP1, GMP2, GMP3, GGP2, GGP3, assim como todos os vendedores ouvidos, salientam o agendamento da visita ou mesmo a primeira reunião como um momento de apresentar a empresa e o produto, de escutar o *prospect*, tentar entender os problemas que ele acredita ter, conhecer mais seus processos e identificar os decisores e influenciadores do processo de compra. Nesse sentido, o VGP2 comentou que

na área industrial geralmente existem situações que o comprador não entende nada do produto, aí se você identifica os decisores, muda, porque o cara da engenharia sabe que precisa de tal dimensão, tal especificação técnica, o comprador está ali mas não sabe e também em alguns casos não assina a ordem de compra! (VGP2)

Os respondentes GMP2, GMP3 e o VMP3 relatam a aplicação de teste no produto “*in loco*”, ou seja, a realização de uma visita técnica do vendedor à empresa para demonstrar o produto e demais especificações. Em sequência, quanto às etapas do processo de vendas, todos os respondentes concordam que ocorre uma elaboração de proposta técnica, apresentação dessa proposta, negociação para seu ajuste e, posteriormente, seu fechamento. Tudo isso acontece no prazo de 3 meses a 1 ano, em média, de contato com o cliente até o fechamento, sem levar em consideração negociações postergadas.

Os respondentes GPP2, GMP1, GMP3, GGP2, GGP3, VPP2, VMP2 e o VGP1 ainda destacam a presença do vendedor, no acompanhamento da entrega do produto (logística), engenharia (modificação ou personalização) e pós-vendas, como na também pesquisa de satisfação. Ademais, o GPP1, GMP3, GGP1, VPP2 e o VMP2

finalizam o processo com o trabalho da equipe de assistência técnica responsável pelo suporte ao cliente, no que se refere nova aquisição.

Por meio das análises descritas por cada respondente como processo de vendas, percebe-se que as indústrias de pequeno porte investem mais, não apenas no sentido financeiro da palavra, mas de tempo, para divulgar seu “*portfolio*”, como também para apreciar as novas tecnologias e a facilidade de contato na busca de novos mercados.

Quanto à frase descrita como maturação, dentre todos os respondentes, apenas uma empresa de médio porte está em sincronia sobre ela, os demais respondentes se encontram na prospecção, o que pode ser caracterizado como uma divergência entre levantamento de informação para justificar o contato e entrar em contato para conseguir informações.

Nas demais etapas do processo de vendas na indústria de bens de capital, todos os respondentes estão cientes de suas atribuições e que, por melhor que estejam desenvolvendo a negociação, a qualquer momento pode-se voltar a uma etapa anterior, por isso a longa média de tempo para finalizar a transação.

Neste sentido, pode-se compreender uma terceira diretriz: **O profissional de vendas na indústria deve saber interagir com o cliente.** Mais importante que conhecer o processo de vendas da sua empresa e identificar em que etapa está o seu cliente, é maximizar o resultado de cada atendimento. Qual melhor maneira de fazer isso? Interagindo! É estar em exercício mútuo, fazendo com que haja uma profunda compreensão de ambas as partes sobre o negócio, o produto, o processo e seu desenvolvimento. O que confirma os aspectos comentados por Melo (2013), Castro e Neves (2011), Gobe (2007) e Siqueira (2005).

5.1.1.4 Planejamento ou roteiro

Em relação à pergunta 04 da entrevista dos gestores e vendedores (Existe planejamento ou roteiro na área de vendas na indústria?), os respondentes foram unânimes ao afirmar que existe planejamento e roteiros na área de vendas na indústria, os roteiros normalmente são baseados na evolução do processo de vendas de cada cliente, tornando-se flexível a novas atividades consideradas importantes.

Neste sentido, deve-se destacar que, segundo os respondentes das indústrias de grande porte, é importante o planejamento mensal ou até semanal, conforme a necessidade, pois há custos de deslocamento, feiras e eventos que precisam ser contabilizados previamente.

Considerando as respostas à pergunta 4 (quatro), confirmou-se que realmente existe um planejamento e um roteiro para a área de vendas na indústria.

O planejamento normalmente está relacionado às atividades da gestão, para programar com antecedência as ações que a equipe de vendas, irá realizar no decorrer do mês. O roteiro está relacionado às atividades dos vendedores, como uma base de compromissos a serem cumpridos diariamente no decorrer do mês, baseados na evolução do processo de vendas de cada cliente, tornando-se flexível a novas atividades consideradas importantes.

Neste sentido, pode-se compreender como uma quarta diretriz: **o profissional de vendas na indústria deve anotar tudo**. Ele tem sempre algo em mãos para anotar, um caderno, uma agenda, o celular ou *tablet*, ele não perde uma venda por esquecer alguma informação, pois ele anota. A oportunidade pode acontecer numa conversa informal ou em uma reunião, por isso o vendedor deve anotar tudo. O que confirma os aspectos comentados por Castro e Neves (2011), Gobe (2007) e Siqueira (2005).

5.1.1.5 O processo de vendas na industria de bens de capital se difere de outros segmentos

No que diz respeito à pergunta 05 da entrevista dos gestores e vendedores (O processo de vendas na indústria de bens de capital se difere de outros segmentos?), os respondentes afirmaram, que sim, o processo de vendas na indústria se difere de outros segmentos, principalmente no que se refere aos segmentos distintos da área industrial. A esse respeito, o respondente GPP1 comentou que

No segmento industrial você tem que fazer a venda do pacote completo, ou seja, nossos vendedores não vendem somente a máquina, eles vendem uma solução, o cliente tem um problema e nós, por meio de nossas máquinas, temos que oferecer uma solução. A solução muitas vezes não é só a máquina [...] enfim, tem todo um antes, durante e depois do processo. Diferente de uma ferramenta ou um varejo, que não há essa necessidade do vendedor saber para onde vai ou para que será usado, muitas vezes a compra é por

impulso, no geral o consultor de vendas técnicas tem que ser a solução para toda etapa do cliente não só o processo de vendas em si. (GPP1)

Nesse sentido, o respondente VGP1 afirmou que:

Existem pessoas que dizem que vendedor é vendedor, mas isso é relativo! Existem vendedores em todos os segmentos, mas o conhecimento e o preparo do vendedor industrial são distintos, nem sempre o bom vendedor do varejo será um bom vendedor na indústria. (GGP1)

Para os respondentes GMP1, GMP2 e VMP2, a confiança e credibilidade do vendedor influencia no fechamento, assim como sua postura e segurança com que são passadas as informações, o relacionamento é considerado um forte diferencial para desenvolver e finalizar uma venda, ao contrário de outros segmentos, o processo de vendas na indústria é técnico, mais demorado.

Os respondentes GMP2, GGP1, GGP2 e o VGP1 complementam que, para essas vendas técnicas, o conhecimento e habilidades que os vendedores na área industrial necessitam, são fortes diferenciais, pois, ao contrário de muitas capacitações, treinamentos e cursos que se encontram para a área de vendas, que àqueles relacionados a indústria são limitados ou incoerentes com a realidade.

Os respondentes GGP2 e GGP3 consideraram a complexidade do processo, pois a venda na indústria não é linear, observa-se a oportunidade e se identifica em que fase do processo ela está.

Para os respondentes VPP1, VPP2, VMP1 e VMP3, a venda, além do segmento, difere-se em quem está prestando o serviço, se é terceirizado ou não, pois, para uma equipe terceirizada, o acompanhamento e capacitação constante são mais necessários que para os funcionários. No que se refere aos funcionários contratados que prestam serviços exclusivamente às empresas contratantes, o representante comercial autônomo (terceirizado) tem a possibilidade de atender empresas distintas, como também de optar por qual produto irá oferecer ao cliente. Os respondentes alegaram que é notável a preferência por produtos melhor comissionados e quando o representante possui maior domínio e conhecimento do produto.

Considerando as respostas à pergunta 5 (cinco), confirma-se que o processo de vendas de bens de capital se difere de outros segmentos.

Para as indústrias de pequeno e médio porte que trabalham com representantes terceirizados, os vendedores observam o maior investimento de tempo

e capacitação por parte dos terceirizados. Do mesmo modo que, para os gestores das indústrias de médio porte, a postura, a segurança, a confiança e a credibilidade do cliente no vendedor influenciam no fechamento da negociação. Para os gestores da indústria de grande porte, a diferenciação ocorre no conhecimento e habilidades de que os vendedores da área industrial necessitam.

Percebeu-se que a venda industrial se difere mais pelo perfil do profissional envolvido que exerce as atividades na indústria que especificamente o processo de vendas em si. Observando-se o vendedor industrial um profissional de vendas distinto em comparativo com os vendedores de outros segmentos.

Neste sentido, pode-se compreender como uma quinta diretriz: **O profissional de vendas na indústria deve ter competências diferenciadas.** Se o gestor ou empresa não estão dispostos a treiná-lo e capacitá-lo de acordo com a necessidade, é muito provável que não irá encontrar facilmente um vendedor pronto no mercado para a área industrial. Desse modo, o vendedor industrial deve estar em constante aprendizado, como profissional e como pessoa, afinal, o jargão, “contrate caráter e treine habilidades” está em alta na indústria. O que confirma os aspectos comentados por Melo (2013), Castro e Neves (2011), Stanton e Spiro (2010), Ratto (2007), Gobe (2007), Siqueira (2005), Futrell (2003) e Souza (1998).

5.1.1.6 O processo de vendas em outros locais

Em relação à pergunta 06 da entrevista dos gestores e vendedores (O processo de vendas pode-se acontecer em outros locais?), os respondentes GPP2, GPP3 e o VPP3 enfatizaram que não pode acontecer ou se desenvolver vendas em outros locais. Os respondentes GPP1, GMP1, GMP2, GMP3, GGP1, GGP2, GGP3, VPP1, VPP2, VMP1, VMP2, VMP3, VGP1, VGP2 e o VGP3, ao contrário, afirmaram que sim, mas voltado a feiras e eventos, nos quais o objetivo do vendedor é gerar relacionamento.

Os respondentes GGP3, VGP1 e o VGP2 complementaram que antigamente era maior esse contato, mas devido aos escândalos políticos acontecidos recentemente no Brasil e à influência que isso exerce na indústria, como mudanças culturais, econômicas e valores, essas relações não são mais algo que a empresa aceita com facilidade. Os respondentes VMP1 e o VGP2 relataram que as empresas estão evitando vínculo entre o cliente e o fornecedor, porque gera uma certa

preferência depois do relacionamento, o que influencia no fechamento dos negócios. O respondente VGP3 ainda falou que “vai do perfil do vendedor [...] o representante cria mais relacionamento do que os vendedores que são funcionários, os funcionários se restringem a feiras, eventos e workshops da área”.

Por meio das análises das respostas à pergunta 06, percebeu-se a maior participação das indústrias de médio e grande porte em feiras e eventos, como forma de gerar relacionamentos, de modo a limitarem ao relacionamento profissional o contato com os clientes, devido à influência que ocorreu na indústria os escândalos políticos envolvendo corrupção, desvio de verbas públicas entre outros.

Para a maioria dos gestores das indústrias de pequeno porte o contato não pode acontecer ou se desenvolver outros locais.

Neste sentido, pode-se compreender como uma sexta diretriz: **o profissional de vendas na indústria deve ter disciplina**. Todos os profissionais possuem uma vida fora do horário de trabalho, porém se este profissional trabalha com vendas e não possui domínio das vontades, o tempo efetivo de rendimento profissional torna-se menor, devido ao tempo gasto com atividades supérfluas. O que confirma os aspectos comentados por Melo (2013), Castro e Neves (2011), Gobe (2007) e Siqueira (2005).

5.1.1.7 Atividades além do processo de vendas

Em relação à pergunta 07 da entrevista dos gestores e vendedores (existem atividades que o vendedor faz além do processo de vendas em si? Quais?), os respondentes afirmaram, em sua totalidade, que sim, ou seja, as atividades de vendas vão além das rotinas envolvidas naquilo já determinado dentro das etapas do processo de vendas.

Neste sentido, deve-se destacar não somente rotinas burocráticas envolvendo setor financeiro, por exemplo. Contudo, de acordo com os respondentes GPP1, GMP3, VMP1, VMP2, VMP3, VGP2 e o VGP3, dependendo de cada segmento no qual o profissional atua, podem ocorrer atividades atreladas à área de projetos e engenharia, como dimensionamento, espaço e layout.

Do mesmo modo, os respondentes GPP2, GPP3, VPP3 e o VMP1 consideraram o envolvimento das atividades de transporte e logística, como também aplicação de testes e demonstração de uso.

Os respondentes GMP3, VMP1 e o VGP3, de maneira semelhante, consideraram o comprometimento com a assistência técnica e pós-vendas.

Os respondentes GGP2, VPP1, VPP2, VMP1, VMP2, VMP3 e VGP2 consideraram que a relação e comprometimento do vendedor com o cliente implica em atividades “extras”, justamente para levar algo a mais, como conhecimento de mercado, conhecimento do processo do cliente, consultoria técnica. Nesse sentido, o respondente VPP1 complementou que

Toda empresa é o sonho de alguém, então essa identificação do problema e a maneira que isso (o problema) é colocado, nós podemos ajudar ou falir uma empresa, o vendedor tem que ser muito bem estruturado e maleável, o vendedor tem que saber lidar por isso o envolvimento em várias outras atividades e setores além do processo de vendas. (VPP1)

Por meio das informações levantadas, observou-se a maior influência dos vendedores da indústria de médio e grande porte nos setores que envolvem engenharia e planejamento. Enquanto os vendedores da indústria de pequeno porte têm maior participação no que se refere a transporte e logística do produto.

Nesse sentido, pode-se compreender como uma sétima diretriz: **O profissional de vendas na indústria deve ter visão.** É a capacidade de olhar a organização como um todo, identificar como funcionam os processos, como as atividades de cada setor se integram e a influência que cada um exerce na sua atividade como vendedor, como é a produção e a entrega do produto ao mercado. O que confirma os aspectos comentados por Melo (2013), Castro e Neves (2011), Gobe (2007), Siqueira (2005) e Souza 1998.

5.1.1.8 Ferramentas de vendas utilizadas no processo

Em relação à pergunta 08 da entrevista dos gestores e vendedores (quais as ferramentas de vendas que são utilizadas no processo?), os respondentes GGP1, GGP2, GGP3, GMP3, GMP2, GMP1, VGP3, VGP1, VMP2 e VMP1 confirmaram a utilização do “CRM” que significa “*Customer Relationship Management*” (Gestão de

relacionamento com o cliente). De acordo com o site da *Salesforce*³, pioneira na utilização em *CRM* na nuvem, o termo se refere a um conjunto de ações que podem ser sugeridas a partir do gerenciamento e análises das interações com seus potenciais clientes, pois é uma plataforma virtual que armazena informações dos clientes, auxiliando os profissionais a gerenciarem contas, “*leads*” e oportunidades de negócio.

Os respondentes GGP1, GGP2, VGP1 e VGP2 citaram a utilização do “*pipedrive*”, uma ferramenta de gestão de vendas similar ao *CRM*, enquanto um fornece constantes dados de oportunidades para gerar relacionamento e atualizações constantes do “*status*” do cliente para a gestão, o “*pipedrive*” fornece cases e conteúdos interativos para os usuários, tornando-se a ferramenta intermediária para comunicação entre os vendedores, gestores e as atualizações dos clientes.

Ao mesmo tempo, os respondentes GPP3, GPP2, GPP1, VPP1, VPP2, VPP3 confirmaram a utilização de planilhas como importante ferramenta para o processo de vendas na indústria.

Considerando as respostas à pergunta 08, percebeu-se que as indústrias de médio e grande porte, atuam exclusivamente com o *CRM* como plataforma virtual e ferramenta para suporte de vendas e, em alguns casos, ainda usam o *CRM* como ferramenta de gestão e o *pipedrive* como ferramenta operacional para os vendedores.

Para as indústrias de pequeno porte, seja por controle da empresa ou para controle do próprio vendedor, a utilização de planilhas é evidente.

Neste sentido, pode-se compreender uma oitava diretriz: **O profissional de vendas na indústria deve manter seu sistema de controle e clientes atualizados.** É natural o receio de entrar em contato diariamente com o cliente, por preocupação de cancelamento, se for uma negociação de risco, ou alteração de projeto, se já está tudo finalizado. Porém, o cliente sente-se abandonado quando solicita algo e não está ciente da etapa em que está o projeto. Do mesmo modo, toda empresa também quer saber o que seus vendedores estão fazendo. Por isso, é essencial que profissional de vendas na indústria mantenha seus clientes e sistemas sempre atualizados. O que confirma os aspectos comentados por Melo (2013), Castro e Neves (2011), Gobe (2007), Siqueira (2005) e Souza (1998).

³ <https://www.salesforce.com/br/>

5.1.1.9 Migração para atendimento virtual

Em relação à pergunta 09 da entrevista dos gestores e vendedores (Todo atendimento passasse a ser virtual como seria?), os respondentes GPP1, GGP2, GGP3, VPP1, VPP2, VGP1, VGP2 e VGP3 concordaram que existe uma forte tendência da venda e compra virtual, principalmente por parte dos compradores que já procuram se distanciar do relacionamento ativo com os vendedores, e as novas tecnologias facilitam para que isso ocorra.

No entanto, quanto ao atendimento em si, os respondentes acreditam que sempre haverá a necessidade de outra pessoa no outro lado, conforme o respondente GPP1 destacou:

Nós teríamos que desenvolver outros tipos de ponte para o cliente se sentir próximo ao vendedor, talvez, um chat on line inclusive nós possuímos, mas digo que seria mais assertivo para peças de reposição, porém a venda em si, ainda é necessário esse relacionamento pessoal, essa proximidade com o cliente. (GPP1)

Do mesmo modo, o respondente VGP3 finalizou:

Nós já vemos o futuro sem a venda pessoal, as empresas investem em marketing, tem um bom nome no mercado, os clientes ligam e você vira referência, mas se perde um pouco da sensibilidade, você não auxilia o cliente a enxergar muitas vezes o real problema do processo dele. (VGP3)

A mesma sensibilidade que o respondente VGP1 colocou, ao comentar que “perderia muito a sensibilidade da negociação, da identificação da necessidade”, é comentado pelos demais respondentes GPP2, GPP3, GMP1, GMP2, GMP3, GGP1, VPP3, VMP1, VMP2 e VMP3, que acreditam que o atendimento jamais seria 100% virtual, o respondente GMP1 enfatizou que “o contato é uma parte essencial para a venda na indústria, agrega valor na negociação e passa mais segurança”.

Os respondentes GMP2, VPP3, VMP1 e VMP2 relataram ser necessária a segurança, pois o “brasileiro precisa de contato, do relacionamento para gerar confiança e segurança”, e o respondente GGP1 justifica: “é um mercado muito técnico, alto valor agregado, para transmitir mais segurança e confiabilidade é preciso do contato”.

O respondente GMP3 complementou que “as tecnologias poderão ajudar na manutenção do relacionamento, mas para desenvolver e fortalecer uma relação sempre haverá a necessidade do olho no olho”.

Os respondentes VMP2 e VGP2 concordaram que deve haver um equilíbrio entre o atendimento virtual e pessoal, segundo o respondente VMP2,

Toda venda em algum momento passa pelo virtual, por meio do site, e-mail, telefônico, mas também precisa do pessoal para equilibrar as expectativas e tornar mais pessoal para transmitir a credibilidade da empresa, do vendedor e do produto em questão. (VMP2)

Do mesmo, o respondente VGP2 complementou:

Se um dia chegar a acontecer para a área industrial seria bem difícil, o relacionamento, a parte prática do processo, até a concepção do produto final, normalmente é alternado nos variados tipos de plataformas disponíveis, como também na equipe de venda, assistência técnica e desenvolvimento para tornar mais ativo e participativo o relacionamento, é quase impossível ser totalmente virtual no segmento. (VGP2)

Por meio das análises das respostas da pergunta 09, percebeu-se que os gestores das indústrias de grande porte e os vendedores de pequeno e grande porte observam a migração para atendimento virtual como uma forte tendência para os próximos anos. Contudo, a humanização da venda virtual, com mecanismos em que haja a possibilidade de integração com o vendedor, será essencial para que o processo de venda na indústria não perca a sensibilidade e torne tudo automatizado.

Para os gestores das indústrias de pequeno e médio porte, bem como para os vendedores das indústrias de médio porte essa migração jamais ocorrerá 100%, devido à segurança que a venda industrial necessita para fechamento.

Neste sentido, pode-se compreender uma nona diretriz: **o profissional de vendas na indústria deve ser confiante**. A venda virtual é uma realidade para muitas empresas, atualmente tudo está registrado e gravado. Seja por telefone, por e-mail ou chat, o vendedor industrial deve ser confiante para conseguir transmitir segurança e confiabilidade da mensagem que está passando. O que confirma os aspectos comentados por Melo (2013) e Siqueira (2005).

5.1.1.10 Dificuldade diária na equipe de vendas

Em relação à pergunta 10 da entrevista dos gestores e vendedores (Qual maior dificuldade diária em uma equipe de vendas?), os respondentes GPP2, GPP3, GMP3, VPP3, VMP3 e VGP3 relataram que a maior dificuldade diária da equipe de vendas é em encontrar cursos, treinamentos e/ou capacitação específica para área comercial da indústria.

Os respondentes GGP1, GGP2, VMP2, VGP3 e VMP3 consideraram a administração de tempo, seguido da deficiência na qualificação de oportunidades, priorização de atividades e falta de foco, resultando na ausência de comprometimento para o retorno com o cliente.

Para os respondentes GMP3, VGP1, VGP2 e VGP3, como normalmente o vendedor técnico representa uma empresa, uma grande dificuldade é ter uma equipe preparada para dar suporte, de acordo com os respondentes, muitas vezes esses setores não entendem as atividades e/ou dificuldades do vendedor técnico.

Do mesmo modo o respondente VGP3 mencionou não ocorrência da gestão do conhecimento:

Não existe um histórico ou controle de problemas solucionados disponível para ser acessado caso ocorra novamente, um manual mesmo, não tem com a assistência, com o vendedor ou com a empresa! Se tiver um problema, temos que perder mais tempo para resolver tudo novamente. O vendedor perde muito tempo resolvendo problema que não é da sua alçada. Se tivesse a gestão do conhecimento teríamos mais tempo para focar no que realmente importa que é vender! (VGP3)

Os respondentes GMP1 e GGP3 expuseram a dificuldade da equipe de vendas em lidar com frustrações e rejeições, pois devido ao longo período que o vendedor técnico tem que se dedicar aos clientes em todas as etapas do processo de vendas e o prazo de negociação ser maior que em outros segmentos, o vendedor possui uma certa dificuldade em lidar com estes sentimentos.

Os respondentes GPP2, VPP1 e VMP1 mencionaram que, devido a esse longo ciclo que envolve desde a prospecção até a finalização com o cliente, o vendedor técnico acaba deixando passar o “*timing*” para o fechamento como também perde a sensibilidade para ouvir e entender o cliente.

Igualmente, os respondentes GPP1 e GMP2 também afirmaram que, devido ao ciclo prolongado da venda, a motivação é uma dificuldade, como relatou o GPP1:

Hoje o vendedor tem que entrar na empresa motivado e sair motivado! Como a indústria de bens de capital demora três meses, seis meses ou até um ano para sair uma venda o vendedor tem que saber lidar com essas frustrações e estar sempre motivado. (GPP1)

Por meio das análises às respostas da pergunta 10, observou-se que os gestores das indústrias de pequeno porte, como os alguns vendedores de outras classificações, possuem dificuldade em encontrar capacitação específicas para a área industrial, como também dificuldades relacionadas ao longo ciclo de negociação do processo de vendas na indústria, como por exemplo: dificuldade em lidar com a rejeição do cliente, a falta de motivação ou perder *timing* para o fechamento.

Para os gestores de grande porte e alguns vendedores de todas as classificações, as maiores dificuldades estão relacionadas à administração do tempo e a questões advindas dela como: não priorizar as atividades importantes, qualificar as vendas incorretamente, falta de foco e falta de comprometimento. Porém, para os vendedores das indústrias de grande porte, a maior dificuldade é o suporte técnico, ou a falta dele.

Neste sentido, pode-se compreender como uma décima diretriz: **O profissional de vendas na indústria deve ter foco.** Ao tempo que a área industrial é influenciada constantemente, é essencial ao vendedor se adequar rapidamente. Diante disso, o vendedor na indústria deve priorizar e ter foco em aspectos realmente importantes. O que confirma os aspectos comentados por Castro e Neves (2011), Stanton e Spiro (2010), Gobe (2007) e Ratto (2007), Siqueira (2005), Futrell 2003 e Souza (1998).

5.1.1.11 Desafios do gestor com a equipe de vendas

Em relação à pergunta 11 da entrevista dos gestores e vendedores (Quais os maiores desafios do gestor em gerir a equipe de vendas?), os respondentes GPP3, GMP1, GMP2, GGP1, GGP2, VPP2, VPP3, VMP1, VMP2, VGP2 e VGP3 mencionaram que um dos maiores desafios do gestor com relação à gestão da equipe de vendas na indústria é lidar diariamente com personalidades distintas.

Do mesmo modo, os respondentes GMP2 e GMP3 destacaram a dificuldade em motivar equipes de vendas quando as pessoas são tão diferentes.

Os respondentes GGP2, VPP1, VMP1 e VGP3 relacionaram que o gestor tem um desafio no que se refere à seleção de informações, pois, segundo os respondentes GPP1, GGP3, VMP3, o gestor tem o papel de “equilibrar as expectativas”, como relata o respondente GPP1: “o vendedor é a ponte entre a empresa e o cliente, o gestor tem que ser essa harmonia para alinhar as expectativas do vendedor e do cliente, dentro do que seja saudável para a empresa”. A essa mesma questão, o respondente VMP3 afirma: “o gestor tem que intermediar o que o cliente quer, o que o vendedor quer e o que a empresa quer, tem que entender as necessidades e expectativas de todos depois equilibrar! ”.

Os respondentes GPP2, GMP3, VMP2 e VGP1 incluíram o desafio em formar e capacitar a equipe de vendas dentro da indústria, como também encontrar capacitação externa e material específico para a área de vendas na indústria, de forma a manter a empresa atualizada.

Através das análises das respostas à pergunta 11, percebeu-se a dificuldade dos profissionais das indústrias de médio e grande porte em lidar com as personalidades diferentes, de mesmo modo os profissionais das indústrias de pequeno porte têm dificuldades relacionadas ao tratamento de profissionais distintos.

Outra perspectiva que se observou em todas as classificações de indústria é a dificuldade de os gestores receberem as informações que os vendedores julgam importantes, para filtrar e absorver o essencial e, a partir disso, intervir de modo neutro na negociação, sem prejudicar ou favorecer qualquer uma das partes, mas equilibrando a negociação, para o cliente e para a empresa.

Neste sentido, pode-se compreender uma décima primeira diretriz: **o profissional de vendas na indústria deve parar e pensar antes de falar**. A dificuldade em lidar com pessoas distintas aumenta com a falta de comunicação e interpretação do que é passado. Antes de falar algo, o vendedor industrial deve parar e pensar se a informação é realmente útil. O que confirma os aspectos comentados por Melo (2013), Siqueira (2005), Futrell (2003) e Souza (1998).

5.1.1.12 O que se espera de um vendedor referente a postura, personalidade e desenvoltura profissional

Em relação à pergunta 12 da entrevista dos gestores e vendedores (O que realmente se espera de um vendedor referente a postura, personalidade e desenvoltura profissional?), os respondentes afirmaram, em sua totalidade, que, no que se refere à desenvoltura profissional, o mínimo que se espera de um vendedor técnico é que ele seja especialista em sua área, tenha conhecimento de mercado, noção do produto e meio em que está inserido.

Em sequência, os respondentes GPP1, GPP2, GPP3, GMP1, GMP2, GMP3, GGP1, GGP2, GGP3, VPP3, VMP2, VGP2 e VGP3 enumeraram algumas atitudes ligadas à atual situação do país consideradas essenciais para o profissional de vendas na indústria, tais como ética, transparência, sinceridade, empatia, a sabedoria em transmitir confiança e segurança.

Da mesma forma, os respondentes GMP2, GMP3, GGP2, GGP3 VMP3 complementaram a lista, acrescentando a idoneidade do vendedor, a integridade profissional e o bom nome no mercado.

Os respondentes GPP1, GPP2, GMP1, GMP2, GGP1, VMP2 e VGP1 ressaltaram a importância de os profissionais de vendas possuírem uma boa comunicação verbal, como também saber desenvolver um bom e-mail, o respondente GGP1 relatou o seguinte:

Nós falamos com clientes de todas as idades [...] então você não pode usar gírias. Falar de maneira clara, cuidar com palavras, é isso que se espera de um vendedor! Comunicativo dentro de um parâmetro aceitável para desenvolver e manter um bom relacionamento com o cliente e o mercado. Tornando essencial saber escrever, ter a capacidade de elaborar um bom e-mail, o que eu percebo muito é que eles (os vendedores) falam muito bem, explicam muito bem, mas na hora de escrever é complicado. Então além da boa comunicação verbal a boa comunicação escrita é essencial para um vendedor. (GGP1)

Para os respondentes GMP3 e GGP1, a experiência em vendas é um diferencial, mesmo não se referindo ao segmento da indústria. Os respondentes VPP2, VMP2, VMP3 e VGP3 citaram que o vendedor teria que ser motivado, organizado, carismático, dinâmico, simpático e ter bom humor.

Por meio das análises das respostas da pergunta 12, percebe-se que os gestores de todas as classificações e os vendedores da indústria de grande porte possuem uma visão macro acerca da influência que situações externas exercem sobre as características necessárias para ser vendedor industrial.

Do mesmo modo, os gestores de pequeno, médio e grande porte pontuaram as boas atitudes no mercado praticadas pelo vendedor e sua postura para transmitir essa segurança necessária para a venda na indústria. Os vendedores observaram a simpatia e o bom humor.

Nesse sentido, pode-se compreender uma décima segunda diretriz: **O profissional de vendas na indústria deve proceder como um especialista.** Não basta possuir o conhecimento ou habilidade, é preciso colocar tudo isso em prática. Dessa maneira, o vendedor industrial não é somente teoria, ele pratica por meio de atitudes e resultados diários. O que confirma os aspectos comentados por Melo (2013), Castro e Neves (2011), Gobe (2007), Siqueira (2005), Futrell (2003) e Souza (1998).

5.1.1.13 O que atrapalha o bom desempenho do vendedor?

Em relação a pergunta 13 da entrevista dos gestores e vendedores (O que atrapalha o bom desempenho do vendedor?), os respondentes GPP3, GMP1, GMP2, GMP3, GGP1, VPP3, VMP3, VGP1, VGP2 e VGP3 acreditam que o que atrapalha o bom desempenho do vendedor é a má utilização das novas tecnologias e redes sociais, pois, a partir disso, gera-se a má administração do tempo, falta de foco, falta disciplina e a priorização errada dos objetivos.

Os respondentes GGP2, GGP3, VPP1 e VPP2 explicaram que o bom desempenho do vendedor também é afetado pela falta de capacitação, qualificação técnica e vendas específicas para a indústria, como relatou o respondente GGP3 “quando vem com qualificação, não tem experiência! E quando tem bagagem, não tem qualificação técnica para a indústria! ”.

O respondente GPP1 relatou que:

Tirando a escrita... (pausa para risos), a escrita, a calma, a paciência, tem que ter demais! Você escuta reclamações, desaforos e o vendedor não pode se deixar levar por isso. O vendedor tem de saber respirar fundo antes de responder o cliente em várias situações, para que não haja desencontro de informações ou incoerência no que foi passado de ambos os lados. (GPP1)

Do mesmo modo, os respondentes VMP1, VMP2 citaram a inabilidade em ouvir e entender, filtrar incorretamente as informações.

Para o respondente GPP2, a ansiedade e o imediatismo atrapalham o bom desempenho do vendedor, assim como a falta de ética e a execução de funções que vão além de sua alçada, conforme relataram os respondentes VPP1 e VPP2.

Por meio das análises das respostas dadas à pergunta 13, percebeu-se que, na maior parte das indústrias, sobretudo nas indústrias de médio e grande porte, o que mais atrapalha o desempenho dos vendedores é o uso indiscriminado das redes sociais no horário de trabalho.

Neste sentido, pode-se compreender uma décima terceira diretriz: **O profissional de vendas na indústria deve ter sempre um objetivo.** O vendedor que pretender superar seus limites deve estipular objetivos desafiadores a si mesmo. E para concretizá-lo, o vendedor industrial diariamente realiza atividades em função do objetivo traçado. O que confirma os aspectos comentados por Melo (2013), Castro e Neves (2011), Gobe (2007), Siqueira (2005), Futrell (2003) e Souza (1998).

5.1.1.14 Qualificação para indústria

Em relação à pergunta 14 da entrevista dos gestores e vendedores (em geral, os candidatos disponíveis no mercado estão qualificados para a área de vendas na indústria?), os respondentes afirmaram que, no que diz respeito aos candidatos disponíveis no mercado, eles não estão qualificados para a área de vendas na indústria.

Os respondentes GPP1, GMP1, GMP3, GGP1, GGP3 enfatizaram a necessidade de contratar os profissionais para a área de vendas industrial, mesmo não estando aptos ao cargo, para posteriormente desenvolvê-los, sendo possível contratá-los para cargos inferiores para depois promovê-los, como relatou o respondente GGP1:

Atualmente, preferimos contratar como assistente de vendas, treinamos internamente, depois eu promovo, os bons estão trabalhando, a mulher é uma vendedora técnica perfeita, é muito mais focada, mais determinada, mais atenciosa com os clientes, comete menos erros de cadastro, a sensibilidade, o foco em conduzir uma negociação, mas quando fala de comportamento tem que tomar muito cuidado em como coloca as coisas. Está muito complicado no que se refere às novas gerações, é muita inteligência que não é utilizada para algo útil, até tem muito conhecimento técnico, mas não sabem se relacionar, interagir no contexto, sem determinação ou ambição. (GGP1)

Os respondentes GPP2, VMP2, VMP3 e VGP2 concordaram que alguns profissionais possuem qualificação técnica, mas por questão comportamental, como por exemplo, a arrogância, torna-se dificultoso o relacionamento na empresa e/ou com o cliente.

Por meio das análises das respostas da pergunta 14, percebeu-se a dificuldade de encontrar profissionais com o perfil de vendas para a indústria no atual mercado de trabalho. Favorecendo a contratação de profissionais não qualificados, conforme as exigências de cada empresa, porém, com a oportunidade de valorização caso se destaque.

Nesse sentido, pode-se compreender uma décima quarta diretriz: **o profissional de vendas na indústria deve ser resiliente**. O vendedor precisa se adaptar as mudanças que, cada dia mais, fazem parte das organizações, aceitar um salário menor ou uma função inferior não diminui sua capacidade. Com otimismo e convicção, o vendedor industrial sabe que a oportunidade aparece. O que confirma os aspectos comentados por Reade, Oliveira e Mola (2015), Melo (2013), Futrell (2003) e Souza (1998).

5.1.1.15 Projeções para o futuro

Quanto à pergunta 15 da entrevista dos gestores e vendedores (o que se observa e o que se pode projetar para o futuro em relação ao profissional de vendas e ao setor comercial na indústria?), o respondente GGP3 percebeu que, nos últimos anos, aumentou a complexidade da venda industrial, pois, além da influência econômica e política que a indústria sofre, também tem de lidar com a mudança de cultura e valores dos clientes.

O respondente GMP1 observou que:

O Brasil está numa transição de gerações em várias áreas, que está criando muita instabilidade, renovando valores esquecidos, motivando a mudança de cultura dentro das empresas, por consequência, muitas posturas que eram consideradas normais não serão mais aceitas. (GMP1)

Os respondentes GMP1 e GGP3 concordaram que essas mudanças fazem com que o vendedor industrial seja cada vez mais parceiro do seu cliente.

Para o respondente GPP2, ainda existem muitos vendedores e representantes acomodados ao salário base ou ajuda de custo que lhe é oferecido, não prestando o retorno necessário a cada cliente. Atualmente, de acordo com o respondente GPP1, o cliente pede uma informação e tem que esperar de 30 a 60 dias para que seja dado um retorno.

Para os respondentes GPP1, GMP1, GMP2, VPP1, VPP2, VPP3, VMP1, VMP2, VMP3, VGP1, VGP2 e VGP3, os vendedores terão que ser realmente especialistas, mais capacitados e atualizados acerca das novas tecnologias e novidade do ramo, não apenas do segmento industrial, mas no que for importante ou significativo para o cliente.

Os respondentes GPP1, GPP3, GMP3, GGP1, VPP3 e VMP2 relataram que a velocidade da informação devido às novas tecnologias encurtou a distância e favoreceu a manutenção do relacionamento, mas, para a indústria, a humanização, a empatia do processo de vendas e dos vendedores será cada vez maior. Do mesmo modo, os respondentes GPP1, GPP2, GMP1, GMP2 e VGP1 ressaltaram a valorização do profissional que possui boas referências, trabalha com ética e transparência para com o cliente e a empresa na que presta serviço, assim desenvolvendo um vínculo de confiança.

Os respondentes GPP2, GPP3, GMP1, GMP3, GGP1, GGP2, VPP3, VMP1 e VGP1 acreditam que vendas é a profissão do futuro e que a função de vendas sempre irá existir, seja por meio da terceirização (com os representantes comerciais) ou contratados (internos ou externos).

O respondente VGP1 explicou:

O vendedor sempre irá existir! A venda baseada nas novas tecnologias é um “commodity”, para a indústria o bem de capital sempre terá que ser apresentado, como você vai especificar um projeto para teu cliente? Você vai precisar de um vendedor técnico lá, mostrando as vantagens, desvantagens. Como vai fazer um projeto de engenharia? [...] com a parte de rolamento e mancais, não se faz isso por um site, isso se faz na apresentação do projeto!
(VGP1)

Através das análises das respostas da pergunta 15, percebeu-se que os vendedores já observam a necessidade do aperfeiçoamento específico para a área de vendas na indústria, principalmente no que tange às novas tecnologias e utilização das mesmas para manutenção do relacionamento.

Do mesmo modo, os gestores verificam que a influência da economia e da política na indústria gera uma mudança de comportamento e no modo de se relacionar dos clientes da indústria, porém, não altera a precisão de um intermediador para negociação industrial, mesmo com as tendências à migração para as novas tecnologias.

Nesse sentido, pode-se compreender uma décima quinta diretriz: **o profissional de vendas na indústria deve estar em constante aprendizado**. Ele não perde a oportunidade de participar de um treinamento, capacitação, *workshop* ou fazer uma nova graduação. O estudo oferece a oportunidade de ampliar o pensamento e o *networking*, para quem é vendedor, ambas opções são consideráveis. O que confirma os aspectos comentados por Melo (2013), Castro e Neves (2011), Gobe (2007) Siqueira 1995, Futrell (2003) e Souza (1998).

5.1.2 Pesquisa com compradores

Foram ouvidos 9 compradores, os quais representam o outro lado do processo, o cliente. Como profissionais da área de suprimentos, atendem a profissionais de vendas em suas empresas, ou seja, os vendedores indústrias.

5.1.2.1 Processo de compras na indústria de bens de capital

Em relação à pergunta 01 da entrevista dos compradores (como é o processo de compras na indústria de bens de capital?), os respondentes foram unânimes ao afirmarem que o processo de compras na indústria se inicia com uma necessidade ou uma demanda gerada a partir de algum departamento, por exemplo, o de produção, engenharia ou de uma venda no setor comercial.

Para os respondentes CPP1 e CPP2, existe uma etapa denominada detalhamento do projeto, na qual é feita a descrição do produto para comprar, se for algo novo. Do mesmo modo, produtos já comprados anteriormente possuem controle interno, já arquivado.

Posteriormente, todos os respondentes solicitam no mínimo 3 (três) cotações com fornecedores previamente cadastrados e homologados.

Com o retorno das cotações como método de análise, para os respondentes CGP2, CMP2 e CMP1, são avaliados o preço e o prazo para a entrega, porém, para os respondentes CPP2 e CPP3, são avaliados o preço e a qualidade.

Para os respondentes CGP2, CMP2, CPP3 e CPP2, o retorno das cotações é o momento de encaminhá-las aos superiores (diretores, pai ou coordenador, por exemplo) para justificativa das escolhas e futura aprovação. Após o retorno das cotações e análise das mesmas. É encaminhada a ordem de compra.

Os respondentes CPP2 e CGP3 relataram que são responsáveis por acompanhar e receber o produto, como também verificar se o produto entregue está em conformidade com a compra. O respondente CMP2 relatou a análise de pós-vendas realizado após a entrega, quando é avaliado se o produto entregue atendeu à necessidade, se foi entregue no prazo e o atendimento do fornecedor.

Por meio das observações das respostas da pergunta 01 dos compradores, percebeu-se que o comprador não identifica as necessidades, ele as supre, conforme vão surgindo de algum departamento ou setor. Nas indústrias de pequeno porte, os compradores possuem mais detalhamentos dos produtos e processos por meio de controle interno (planilhas).

Observou-se, que independentemente do tamanho da empresa, as que possuem participação familiar, indiferente ao nível hierárquico, o comprador não decide sozinho, pois possui um grau maior de complexidade para efetuar a compra, necessitando de autorização para efetivá-la.

Desse modo, as respostas dadas à pergunta 01 da entrevista com os compradores confirmam a terceira diretriz da entrevista com gestores e vendedores: O profissional de vendas na indústria deve saber interagir com o cliente. Mais importante que conhecer o processo de vendas da sua empresa e identificar em que etapa está o seu cliente, é maximizar o resultado de cada atendimento. Qual melhor maneira de fazer isso? Interagindo! É estar em exercício mutuo, fazendo com que haja uma profunda compreensão de ambas as partes sobre o negócio, o produto, o processo e seu desenvolvimento.

5.1.2.2 Planejamento e roteiro

Em relação à pergunta 02 da entrevista dos compradores (existe planejamento ou roteiro?), os respondentes afirmaram que sim, existe um planejamento e um roteiro.

Para os respondentes CPP2, CPP3 e CMP3, as atividades realizadas no setor de compras são correlacionadas às demandas geradas pelo setor comercial, ou seja, a principal atribuição de compras depende do vendedor e de suas respectivas empresas.

O respondente CPP1 considerou como rotina o recebimento, a expedição, conferência de materiais, *checklist* de notas fiscais, compras de matéria prima e insumos para produção.

Ao mesmo tempo em que o respondente CMP1 relatou o PCPP (Planejamento de controle de produto e processo), o respondente CGP3 relatou que, na IGP3, as rotinas estão atreladas a checar demandas, executar pedidos, acompanhar entrega, o prazo da entrega, o desenvolvimento de fornecedores e novos materiais, qualificar os fornecedores e homologar os fornecedores.

Observando as respostas da pergunta 02 dos compradores, percebeu-se que, para as indústrias de pequeno porte, as atividades consideradas como rotina do comprador estão diretamente ligadas a demandas do setor comercial. Por outro lado, as atividades dos compradores na indústria de médio e grande porte estão ligadas ao macro do setor de compras, como a logística, o financeiro e o desenvolvimento de novos fornecedores.

Assim, as respostas referentes à pergunta 02 da entrevista com os compradores confirmam a quarta diretriz da entrevista com gestores e vendedores: O profissional de vendas na indústria deve anotar tudo, conforme fora exposto anteriormente.

5.1.2.3 Desafios da interação comprador x vendedor

Em relação à pergunta 03 da entrevista dos compradores (quais os maiores desafios no dia a dia da vida do profissional de compras com relação a interação com o vendedor na indústria?), os respondentes CPP1, CPP2, CMP1, CMP2 e CGP2 relataram que um dos maiores desafios é permanecer atrativo, pois, em muitos casos, por ser um volume menor de compra ou a própria negociação não chamar atenção do

vendedor, ele demora para responder ou não retorna mais, nesse sentido, os respondentes CPP2 e CGP3 usaram um jargão “se está difícil para orçar imagina pra entregar?”. Ademais, ainda há casos em que vendedor não entrega no prazo, entrega parcial ou entrega o material errado.

O respondente CGP2 comentou que “muitos querem vender, mas não querem saber se o produto realmente atende a minha necessidade, não sabem onde se encaixa o produto aqui, assim não adianta”.

Os respondentes CPP1, CMP2 e CGP3 afirmaram que o desafio de interação com o vendedor na indústria acontece quando se tem um número reduzido de fornecedores de um mesmo produto disponíveis no mercado, pois menor será a oportunidade de a negociação ser flexível. O respondente CGP3 observou que “concorrência é igual a poder de negociação: se eu tenho mais fornecedores, eu tenho mais oportunidade de estabelecer concorrência ou fazer mais exigências”.

O respondente CPP3 relatou que na IPP3 não há interação com os vendedores e que há a preferência pela compra virtual, por outro lado o respondente CPP1 comentou: “meu desafio é tentar fazer uma boa parceria que ambas as partes saiam ganhando”.

Por meio das observações das respostas da pergunta 03 dos compradores, percebeu-se que os maiores desafios da interação entre vendedores e compradores, segundo os compradores das indústrias de pequeno e médio porte, não é o relacionamento, mas manter o vendedor interessado na negociação depois de um certo período de contato.

Os compradores da indústria de grande porte consideram que seus desafios estão ligados ao desenvolvimento de fornecedores, a negociação é limitada quando existe um número menor de fornecedores, além disso, o produto precisa se encaixar no processo do comprador.

Dessa forma, as respostas obtidas na pergunta 03 da entrevista com os compradores colabora com a segunda diretriz da entrevista com gestores e vendedores: O profissional de vendas na indústria deve estar bem informado.

Tais respostas colaboram também com a oitava diretriz da entrevista dos gestores e vendedores: O profissional de vendas na indústria deve manter seus clientes e sistemas sempre atualizados.

5.1.2.4 Restrição do relacionamento

Em relação à pergunta 04 da entrevista dos compradores (os relacionamentos desenvolvidos em face do trabalho se restringem ao ambiente industrial ou podem acontecer em outros locais e outras formas?) os respondentes afirmaram, em sua totalidade, que sim, o relacionamento se restringe ao ambiente industrial.

Os respondentes CPP1, CPP2, CPP3 e CMP2 relataram que o contato ou relacionamento com os fornecedores se restringe à própria indústria. O respondente CGP3 comentou que:

Não é bem visto o comprador que tem um relacionamento pessoal fora da empresa com o vendedor [...] existem diferentes estilos de gestão, existem empresas que são abertas ao relacionamento e outras que são procedimentadas (sic), então você tem um procedimento estabelecido para o comportamento do comprador, aqui nós temos procedimentos e regras delimitando esse relacionamento ambiente profissional, meu relacionamento com o vendedor é consequência disso. (CGP3)

Os respondentes CMP1, CMP3, CGP1, CGP2 e CGP3 relataram que existe a possibilidade de acontecer o contato com os vendedores em feiras ou eventos, ou mesmo a necessidade da visita *in loco* ao fabricante, mas normalmente os encontros são restritos ao conteúdo industrial.

Analisando as respostas da pergunta 04 dos compradores, percebeu-se que, do mesmo modo que o comprador possui procedimentos internos restringindo e evitando o relacionamento com os vendedores industriais e fornecedores, o vendedor na indústria possui como princípio básico desenvolver esse relacionamento levando em consideração que cada profissional dispõe de um ciclo a seguir, que resultará na efetivação do negócio caso todos cumpram suas etapas.

Assim, as respostas da pergunta 04 da entrevista com os compradores possibilitam concluir que a sexta diretriz da entrevista com gestores e vendedores: o profissional de vendas na indústria dever ter disciplina.

5.1.2.5 Diferenciais no atendimento pessoal e virtual

Acerca da pergunta 05 da entrevista dos compradores (existem diferenciais entre o atendimento pessoal e virtual?), os respondentes afirmaram, em sua

totalidade, que em algum momento o processo de vendas na indústria passa pelo atendimento virtual.

Todavia, para os respondentes CMP1 e CPP2, a prestação de serviços pessoal ou virtual é avaliada da mesma maneira quando o serviço é bem prestado. De acordo com os respondentes CPP1, CPP3, CMP2, CMP3, CGP1, CGP2 e CGP3, é essencial o contato pessoal em algum momento do processo de compra, seja para o primeiro contato, seja para finalizar a negociação. O respondente CPP3 afirmou que, através de contatos presenciais, os vendedores são mais atenciosos. O respondente CMP3 comenta o seguinte:

Nós temos o atendimento virtual, nós discutimos, tiramos dúvidas, fazemos reuniões, mas sempre há a necessidade do contato físico, o visual, ele gera a confiança; o aperto de mão, a credibilidade; ele gera o desenho que você faz da pessoa e fala “*perai*”, eu não vou fazer negócio com esse cara porque ele não *tá* me passando segurança”, eu desenvolvo negócio por Skype, por e-mail, *whats*, mas eu não fecho sem visitar a fábrica, sem conhecer a planta da empresa dele e verificar como ele negocia. (CMP3)

Do mesmo modo, o respondente CGP2 afirmou que “melhor é quando vem, mas quando acontece só pela internet, muitos é porque já tem um relacionamento [...], mas eles sempre vêm aqui passa mais segurança”.

Os respondentes CPP2, CMP2 e CGP3 relataram que algumas das desvantagens do atendimento virtual é que muitas vezes o vendedor não consegue transmitir a mensagem correta, causando desentendimento, o retorno é mais demorado, as especificações técnicas do produto não são bem esclarecidas.

No que diz respeito às respostas da pergunta 05 dos compradores, percebeu-se que as novas tecnologias agregaram e facilitaram o contato e manutenção de clientes, porém o contato pessoal entre os envolvidos sempre será necessário em alguma etapa da negociação, mesmo para aqueles que a buscam por meio de indicações de confiança, esse profissional de vendas, por outro lado, terá que estar capacitado para corresponder às expectativas do comprador quanto à imagem mental idealizada.

Dessa forma, tais perguntas confirmam a quinta diretriz da entrevista com gestores e vendedores: o profissional de vendas na indústria deve ter as competências diferenciadas.

5.1.2.6 Migração para virtual

Em relação à pergunta 06 da entrevista dos compradores (Se todo atendimento passasse a ser virtual como seria?), os respondentes CPP1, CPP3, CMP2 e CGP2 relataram como vantagem do atendimento virtual a agilidade para enviar informações. Quanto à aparente comodidade e agilidade na venda, o respondente CGP3 comentou:

Você abre o computador, não precisa ligar pra ninguém nem cobrar ninguém, porém não existe negociação, já está estabelecido, eu não posso argumentar sobre meu poder de compras, vendedor não deixa dinheiro na mesa. Não tem a sensibilidade da negociação. (CGP3)

Os respondentes CMP2, CMP3 e CGP2 relataram que, na migração para o atendimento virtual, são necessárias explicações mais detalhadas, atualização constante de alterações no produto ou apresentação de produtos novos, o que atualmente não ocorre.

O respondente CMP3 comentou que isso seria o ideal, mas ainda é difícil, pois:

Quando você fecha um negócio, tem que ter o pessoal pra saber com quem está lidando, depois de um determinado tempo até não tem problema [...] mesmo pelo Skype que você tá vendo, ao vivo você tira mais dúvidas, você percebe mais, da vontade de eliminar, mas é uma necessidade o contato. (CMP3)

Os respondentes CGP2 e CMP2 relataram que existem muitas necessidades que são identificadas pelo vendedor no atendimento pessoal ao visitar a empresa e visualizar o processo do cliente.

Alem disso, o respondente CGP2 comentou que:

A segurança do atendimento pessoal, esse conforto do olho no olho, tu não sabe quem tá lá do outro lado. A resistência em comprar pela internet também é pelo tempo de troca. Hoje, se eu precisar de algo novo, o vendedor vem aqui e vê se serve ou não. (CGP2)

Analisando as respostas da pergunta 06 dos compradores, percebeu-se que a internet já é uma realidade para as organizações, porém há muito que melhorar, principalmente no que tange a humanização da negociação e suporte para visualização do processo do cliente.

Desse modo, tais respostas colaboram com a nona diretriz da entrevista com gestores e vendedores: o profissional de vendas na indústria deve ser confiante.

5.1.2.7 Relacionamento comprador x vendedor

Em relação à pergunta 07 da entrevista dos compradores (como é o relacionamento comprador x vendedor na indústria?), os respondentes afirmaram que o relacionamento é estritamente profissional.

O respondente CPP1 relatou que, quando o vendedor é mais carismático, ele tem a capacidade de criar o ambiente mais leve. Além disso, o respondente CGP3 citou que o vendedor tem a obrigação de tentar se aproximar, pois, se ele não o fizer, poderá estar perdendo mercado.

Os respondentes CPP3 e CMP3 relataram ainda existir uma acomodação por parte do vendedor, o que resulta na demora a retornar o que é solicitado, assim: “existe interesse em vender, em fechar negócio, mas eu percebo que, mesmo já fechado o negócio, demora pra trazer o contrato, demora a assinar, demora pra encaminhar o orçamento, quando envia não liga mais [...] é complicado”, é o que explica o respondente CMP3.

Os respondentes CPP1 e CGP2 relataram que, em alguns casos, se há a necessidade de um fornecedor novo, é frequente o pedido de indicação para outros compradores de outras empresas, assim como, se o vendedor quer fornecer para a empresa, são pedidas referências para outros compradores. O respondente CGP2 relata que: “hoje, não tem dificuldade em desenvolver um vendedor novo, a gente pega alguns contatos de compradores, eu ligo pra outro amigo comprador e ele me indica alguém de confiança dele, que já prestou um bom serviço”.

Por meio de observações às respostas da pergunta 07 dos compradores, notou-se que, de acordo com os compradores das indústrias de pequeno e médio porte, o vendedor industrial possui uma certa dificuldade em permanecer motivado e disposto em várias etapas do processo de compra.

Para os compradores das indústrias de grande porte que prospectam constantemente fornecedores novos, os vendedores têm a obrigatoriedade de tentar a aproximação para desenvolver o relacionamento, do mesmo modo, caso isso não ocorra, há uma rede de comunicação entre os compradores e os envolvidos no processo de compra para a busca de referências no que se refere a bons fornecedores.

Assim, essas respostas corroboram com a primeira diretriz da entrevista com gestores e vendedores: o profissional de vendas na indústria deve ser proativo. As

respostas também confirmam a sétima diretriz: o profissional de vendas na indústria deve ter visão. É a capacidade de olhar a organização como um todo, identificar como funcionam os processos, como as atividades de cada setor se integram e a influência que cada um exerce na sua atividade como vendedor, como é a produção e a entrega do produto ao mercado.

5.1.2.8 O que se espera de um vendedor na indústria

Em relação à pergunta 08 da entrevista dos compradores (como é e o que realmente se espera de um vendedor na indústria, referente à postura, personalidade e desenvoltura profissional?), os respondentes CPP2, CPP3, CMP1, CPM2, CGP1, CGP2 e CGP3 relataram que o mínimo que se espera de um vendedor na indústria é que ele tenha instrução e conheça o seu produto, saiba apresentar a empresa para a qual presta serviço e tenha conhecimento sobre a atuação da empresa que está tentando vender.

O respondente CGP3 mencionou que o que se espera é o vendedor especialista, ou seja, aquele que tem conhecimento técnico de engenharia do produto, que seja qualificado em vendas consultivas, conhecendo valores maiores de negociação, serviços inclusos no fornecimento do produto.

O respondente CPP2 mencionou, dentre os problemas observados nas atitudes dos vendedores, a falta de vontade de fazer o algo a mais, de se esforçar e conhecer o cliente e o processo dele. Os respondentes CPP2, CMP1, CGP2 e CGP3 mencionaram que, acima de tudo, se espera que o vendedor consiga identificar onde o produto dele se encaixa no processo, que seja sincero se o produto vai atender a necessidade da empresa ou não.

Os respondentes CPP1, CPP3, CMP3 e CGP3 consideraram a agilidade e a disciplina para atender ligações e responder os e-mails, transparência e segurança nas informações passadas e persistência para manter o atendimento. O respondente CPP1 afirmou que:

A persistência do vendedor é uma coisa que chama a atenção, aquele cara que responde primeiro, tem uns que a gente tem que ligar cobrando, aquele cara que manda o orçamento pra ti e demonstra interesse em te ligar, tem cara que manda a cotação e não te liga mais, a persistência dos fornecedores influencia pra fechar sim, se eu tenho duas cotações sem dúvida eu vou fechar com o cara que tem mais interesse que me retorna. (CPP1)

Os respondentes CPP1, CMP1, CMP2 e CGP2 relataram que o que se espera dos vendedores na indústria é uma postura ética e responsável, que este não queira obter vantagens das informações a que tem acesso. Os respondentes CPP1 e CMP1 comentaram que se espera também que o vendedor industrial entregue o que foi comprado.

Através da observação das respostas da pergunta 08 dos compradores, percebeu-se que conhecimento e comprometimento é a base para toda negociação. É preciso ter conhecimento sobre a concorrência, para conseguir diferenciar-se dos demais; ter conhecimento sobre o processo do cliente, para enquadrar-se adequadamente e ter certeza de que estará solucionando um problema e não arrumando outro; além de e conhecimento sobre o seu produto, para transmitir segurança e certeza do que é apresentado.

Do mesmo modo, é necessário comprometimento para se manter ativo na relação com o comprador, além de comprometimento em proceder corretamente e comprometimento em manter-se focado em um objetivo comum que se enquadre no que a organização e o cliente esperam.

Assim, essas respostas dão embasamento à décima segunda diretriz da entrevista com gestores e vendedores: o profissional de vendas na indústria deve proceder como um especialista. E também reforçam a décima diretriz: o profissional de vendas na indústria deve estar sempre em movimento, com o objetivo de cumprir seus compromissos.

5.1.2.9 O que é perceptível no bom ou mau desempenho do vendedor

Acerca da pergunta 09 da entrevista dos compradores (o que é perceptível no bom ou mau desempenho do vendedor no dia a dia?), os respondentes CPP3, CMP1, CMP2, CGP1 e CGP3 relatam que o que é perceptível no mau desempenho do vendedor é a má vontade, ou seja, quando o comprador tem uma ordem de compra no valor baixo, ele não se torna atrativo suficiente para o fornecedor, a partir disso, em alguns casos, o vendedor não retorna mais ou não se esforça pela negociação.

O respondente CGP3 comentou que “se o vendedor não consegue completar um ciclo de vendas, fazendo um atendimento regular e constante, o cliente não vai se sentir seguro”. Do mesmo modo, o respondente CMP2 contou que “o vendedor tem

que sair do celular, ele não pode dar oportunidade do cliente experimentar o atendimento de outras empresas, ele vai perder cliente”.

Os respondentes CGP2, CMP3, CPP3 e CPP1 relataram que é perceptível, em alguns casos, a falta de suporte em relação à equipe interna da empresa, como descreveu o respondente CGP2: “é mais frequente o vendedor que a gente percebe que não um treinamento mínimo, que vem aqui a pessoa muito boa, tu liga na empresa e a equipe interna não sabe de nada”. De modo igual, destacam a falta de preparo do vendedor em anteceder, ou seja, em ter o conhecimento prévio sobre o cliente para quem se está tentando vender.

O respondente CPP1 revelou o seguinte:

Os bons vendedores não ficam parados, os bons são reconhecidos e visados, eles mudam de organização, mas não de segmento então se eu precisar eu vou ligar pra esse cara que já tem boa referência, como também quando o comprador muda de organização ele vai procurar esse vendedor novamente.
(CPP1)

Observando as respostas da pergunta 09 dos compradores, percebeu-se que demonstrações de má vontade e falta de retorno ocorrem com os compradores de todas as classificações, bem como a falta de preparo no que se antecede a reunião.

Desse modo, tais respostas confirmam a décima primeira diretriz da entrevista com gestores e vendedores: o profissional de vendas na indústria deve parar e pensar antes de falar.

5.1.2.10 Percepções sobre os novos profissionais na área de vendas na indústria

No condizente à pergunta 10 da entrevista dos compradores (o que é perceptível em relação aos profissionais que estão entrando para a área de vendas na indústria?), os respondentes CPP1, CPP3, CMP1, CMP2, CMP3, CGP1, CGP2 e CGP3 relataram que é perceptível, em relação aos profissionais que estão entrando na área de vendas industrial, a falta ou baixa qualificação, não acadêmica, mas a qualificação sobre o produto e as atividades inerentes ao dia a dia da rotina de vendas, bem como a insegurança ao transmitir informações. Nesse sentido, o respondente CMP3 mencionou que:

Os novos vendedores não conseguem compreender que eles precisam conhecer um pouco do seu produto e um pouco do produto do cliente. Quando os novos vendedores conseguirem entender e visualizar o processo do cliente ele consegue se encaixar naquilo. E isso parece que as pessoas não querem estudar e buscar fora. (CMP3)

O respondente CPP3 relatou outra percepção, quando o vendedor é antigo na empresa, pode-se perceber a acomodação ao retornar os contatos, aos funcionários novos, pelo contrário, ligam constantemente. Dessa forma, o respondente CMP1 comentou que “parece que os vendedores novos são automatizados, atendimento padrão todos querem apresentar a empresa”.

O respondente CGP3 mencionou que, quando a empresa é pequena, local ou tem produto com valor nominal menor, em geral o vendedor é menos qualificado tecnicamente, ao contrário acontece quando os produtos têm maior valor agregado, nesse caso, o vendedor é praticamente um engenheiro de vendas, sabe dimensionar o produto e tem segurança nas informações passadas do produto.

Outra percepção que o respondente CGP3 relatou foi sobre o método de contratação para o vendedor na indústria, a empresa, na visão desse respondente, muitas vezes contrata o profissional formado em engenharia, por exemplo, esse novo funcionário tem conhecimento técnico, tem qualificação sobre o produto, por outro lado, a parte humana é deficiente, o respondente discorreu que

É mais fácil trazer a pessoa que tenha disciplina, capacidade de atender, capacitação em vendas, rotinas de atendimento em vendas e treinar essa pessoa tecnicamente, do que o contrário, e as empresas fazem isso, contratam gente da área técnica e põe no atendimento, aí sai tudo torto, é frequente. (CGP3)

De acordo com o respondente CGP3, o vendedor industrial é um processo de vendas, se ele tiver a disciplina para esse processo, a venda na indústria será concluída com sucesso. Da mesma maneira que a compra também é um processo, que, a partir do momento em que cada um faz a sua parte, a influência humana é zero, assim, quem apresentar a melhor proposta finaliza a negociação.

A partir dessas respostas, percebeu-se que atualmente existe uma falta de maturidade em rotinas de vendas dos profissionais que estão se incorporando ao mercado. Da mesma maneira, falta uma visão macro, é necessário ver além daquilo em que se está inserido.

Desse modo, essas respostas embasam a décima quinta diretriz da entrevista com gestores e vendedores: o profissional de vendas na indústria deve estar em constante aprendizado. Serve de base também para décima terceira diretriz: o profissional de vendas na indústria deve ser resiliente.

5.1.2.11 Projeções para o futuro do comprador

Em relação à pergunta 10 da entrevista dos compradores (o que se observa e o que se pode projetar para o futuro do profissional de compras?), os respondentes afirmaram, em sua totalidade, que o comprador é uma peça fundamental e estratégica dentro da indústria.

Os respondentes CPP1, CPP2, CMP2, CGP1 e CGP3 relataram que, atualmente, os compradores exercem outras atividades além dessa função, devido a isso, existe uma grande tendência de que a função de comprador seja absorvida por outros setores, tais como, de acordo com o que o respondente CMP2 relatou, setor gerencial ou planejamento.

O respondente CMP2 complementou que “sempre vai existir comprador da mesma maneira que sempre existirá vendedor. Enquanto existir a necessidade de comprar algo para a empresa o comprador vai estar lá negociando o melhor preço”.

Os respondentes CMP2, CGP1, CGP2 e CGP3 consideraram a importância do comprador similar à do vendedor, pois ambos estão diariamente em contato com o mercado: ao mesmo tempo em que o vendedor gera receita para a empresa, o comprador a economiza. O respondente CGP2 descreveu o processo: “se eu comprar um produto com boa durabilidade, eu não vou precisar gastar para comprar novamente. A máquina não vai quebrar, não vai ter custo de hora parada.”

Os respondentes CPP2, CGP2 e CGP3 relataram que cada vez mais os compradores terão que ser especialistas em suas áreas, capacitados e atualizados no que se refere aos produtos e novas tecnologias.

Por meio de observações às respostas da pergunta 11 dos compradores, percebeu-se que independente da área de atuação, inclusive a dos compradores, os profissionais estão agregando mais funções e, conseqüentemente, terão que estar cada vez mais capacitados e para corresponder às novas responsabilidades.

O que não diminui o foco principal, quaisquer que sejam as atividades desenvolvidas por cada função, seja a de vendedor industrial ou a de comprador, o objetivo é conseguir a melhor negociação.

Tais respostas confirmam a décima terceira diretriz da entrevista com gestores e vendedores: O profissional de vendas na indústria deve ter sempre um objetivo.

6 DIRETRIZES PARA PROJETOS DE DESIGN DE SERVIÇOS VOLTADO AO SETOR DE VENDAS NA INDÚSTRIA

A partir da pesquisa realizada em campo entre os meses de setembro a novembro de 2017, a etapa da identificação das diretrizes, teve como base a comparativa das respostas dos influenciadores coletados, tanto na fundamentação teórica quanto na pesquisa de campo. Dessa forma este capítulo tem por objetivo apresentar as diretrizes identificadas para projetos de design de serviço voltadas ao setor de vendas na indústria de bens de capital e bens intermediários.

Essas diretrizes foram identificadas com o intuito de auxiliar os gestores no momento da elaboração de projetos para área de vendas na indústria. Diante disso o resultado é um conjunto com quinze diretrizes, que abrangem desde características da função de vendas na indústria e comportamentais até habilidades que podem ser treinadas. São elas:

- 1) **O profissional de vendas na indústria deve ser proativo.** O vendedor que é proativo está sempre de prontidão a agir, responde rapidamente a novas demandas e tem um comportamento de antecipação na resolução de problemas.
- 2) **O profissional de vendas na indústria deve estar bem informado.** Para tanto, deve ler não só as notícias das redes sociais ou leituras comuns, como gibis ou revistas nas recepções. Deve buscar a leitura de um livro ou de um bom jornal. O vendedor que lê amplia seu vocabulário, melhora a escrita, ajuda a se expressar melhor e auxilia o desenvolvimento pessoal.
- 3) **O profissional de vendas na indústria deve saber interagir com o cliente.** Mais importante que conhecer o processo de vendas da sua empresa e identificar em que etapa está o seu cliente, é maximizar o resultado de cada atendimento. Qual melhor maneira de fazer isso? Interagindo! É estar em exercício mútuo, fazendo com que haja uma profunda compreensão de ambas as partes sobre o negócio, o produto, o processo e seu desenvolvimento.
- 4) **O profissional de vendas na indústria deve anotar tudo.** Ele tem sempre algo em mãos para anotar, um caderno, uma agenda, o celular ou *tablet*, ele não perde uma venda por esquecer alguma informação, pois ele anota. A

oportunidade pode acontecer numa conversa informal ou em uma reunião, por isso o vendedor deve anotar tudo.

- 5) **O profissional de vendas na indústria deve ter competências diferenciadas.** Se o gestor ou empresa não estão dispostos a treiná-lo e capacitá-lo de acordo com a necessidade, é muito provável que não irá encontrar facilmente um vendedor pronto no mercado para a área industrial. Desse modo, o vendedor industrial deve estar em constante aprendizado, como profissional e como pessoa, afinal, o jargão, “contrate caráter e treine habilidades” está em alta na indústria.
- 6) **O profissional de vendas na indústria deve ter disciplina.** Todos os profissionais possuem uma vida fora do horário de trabalho, porém se este profissional trabalha com vendas e não possui domínio das vontades, o tempo efetivo de rendimento profissional torna-se menor, devido ao tempo gasto com atividades supérfluas.
- 7) **O profissional de vendas na indústria deve ter visão.** É a capacidade de olhar a organização como um todo, identificar como funcionam os processos, como as atividades de cada setor se integram e a influência que cada um exerce na sua atividade como vendedor, como é a produção e a entrega do produto ao mercado.
- 8) **O profissional de vendas na indústria deve manter seu sistema de controle e clientes atualizados.** É natural o receio de entrar em contato diariamente com o cliente, por preocupação de cancelamento, se for uma negociação de risco, ou alteração de projeto, se já está tudo finalizado. Porém, o cliente sente-se abandonado quando solicita algo e não está ciente da etapa em que está o projeto. Do mesmo modo, toda empresa também quer saber o que seus vendedores estão fazendo. Por isso, é essencial que profissional de vendas na indústria mantenha seus clientes e sistemas sempre atualizados.
- 9) **O profissional de vendas na indústria deve ser confiante.** A venda virtual é uma realidade para muitas empresas, atualmente tudo está registrado e gravado. Seja por telefone, por e-mail ou chat, o vendedor industrial deve ser confiante para conseguir transmitir segurança e confiabilidade da mensagem que está passando.
- 10) **O profissional de vendas na indústria deve ter foco.** Ao tempo que a área industrial é influenciada constantemente, é essencial ao vendedor se adequar

rapidamente. Diante disso, o vendedor na indústria deve priorizar e ter foco em aspectos realmente importantes.

- 11) **O profissional de vendas na indústria deve parar e pensar antes de falar.** A dificuldade em lidar com pessoas distintas aumenta com a falta de comunicação e interpretação do que é passado. Antes de falar algo, o vendedor industrial deve parar e pensar se a informação é realmente útil.
- 12) **O profissional de vendas na indústria deve proceder como um especialista.** Não basta possuir o conhecimento ou habilidade, é preciso colocar tudo isso em prática. Dessa maneira, o vendedor industrial não é somente teoria, ele pratica por meio de atitudes e resultados diários.
- 13) **O profissional de vendas na indústria deve ter sempre um objetivo.** O vendedor que pretender superar seus limites deve estipular objetivos desafiadores a si mesmo. E para concretizá-lo, o vendedor industrial diariamente realiza atividades em função do objetivo traçado.
- 14) **O profissional de vendas na indústria deve ser resiliente.** O vendedor precisa se adaptar as mudanças que, cada dia mais, fazem parte das organizações, aceitar um salário menor ou uma função inferior não diminui sua capacidade. Com otimismo e convicção, o vendedor industrial sabe que a oportunidade aparece.
- 15) **O profissional de vendas na indústria deve estar em constante aprendizado.** Ele não perde a oportunidade de participar de um treinamento, capacitação, *workshop* ou fazer uma nova graduação. O estudo oferece a oportunidade de ampliar o pensamento e o *networking*, para quem é vendedor, ambas opções são consideráveis.

Após a identificação das quinze diretrizes, verificou-se a necessidade de reordena-las conforme a relevância evidente, observada por meio das entrevistas com os compradores; e a criação de um formato gráfico mais atrativo à leitura e ao uso dos profissionais envolvidos no processo de vendas na indústria. Como resultado o apêndice 01 apresenta o infográfico com informações textuais mais compactas e diretas, assim, facilitando a leitura.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se propôs, como objetivo geral, a identificar diretrizes para projetos de *design* de serviços, voltadas para o setor de vendas na indústria; para conseguir realizar este objetivo, a pesquisa foi dividida em 6 partes, a primeira etapa foi feito o aprofundamento teórico; a segunda etapa a seleção de amostra; a terceira etapa a elaboração do instrumento de coleta; a quarta etapa a coleta e verificação dos dados; a quinta etapa análise e interpretação dos dados e a sexta etapa redação do relatório final.

Em relação ao aprofundamento teórico, este foi o resultado da investigação bibliográfica sobre a história e evolução dos tipos de vendas e vendedores, além do levantamento de características e diferenciais do *business to business* e o vendedor na indústria em comparativo com *business to consumer*, informações sobre o processo de vendas e compras na indústria e o *design de serviços*, características e ferramentas como possível vantagem competitiva no setor de vendas industrial.

Já a segunda etapa que foi a de seleção e amostra, foram selecionadas 9 indústrias dentre elas foram selecionados 27 profissionais relacionados de forma direta ou indireta ao processo de vendas na indústria entre eles 3 gestores comerciais, 3 vendedores e 3 compradores que representaram suas empresas, classificadas previamente como indústria de grande porte, indústria de médio porte e indústria de pequeno porte.

A terceira etapa que se refere a elaboração do instrumento de coleta foi desenvolvida uma matriz de amarração que levou em consideração o objetivo geral, os objetivos específicos e a fundamentação teórica.

Para a quarta etapa que diz respeito a coleta e verificação dos dados, em todo o desenvolvimento do relatório técnico preliminar até o primeiro mês após a qualificação, acreditava-se que o agendamento das entrevistas e a realização das mesmas seria a parte mais simples. Depois de muitos e-mails encaminhados, recados sem retorno, chamadas realizadas, pelas quais as empresas não demonstravam interesse ou tempo para participar das entrevistas, mudou-se a abordagem. Contatos por meio de redes de relacionamento profissional foram iniciados, bem como indicações de profissionais com *networking* mais amplo no segmento industrial.

Finalmente de setembro a novembro de 2017, foram realizadas as 27 entrevistas em profundidade com profissionais considerados influenciadores do

processo de venda, entre eles 3 gestores comerciais, 3 vendedores e 3 compradores. As entrevistas realizadas pela estudante seguiram um roteiro estruturado, em local e momento de conveniência para cada um dos entrevistados. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas de maneira que foi possível realizar um mapa de expectativas, onde nesse foi agrupado conteúdos comuns e observado aspectos divergentes para análise e verificação dos dados.

Em sequência, na quinta etapa a de análise e interpretação dos dados, no decorrer da entrevista qualitativa, a análise de conteúdo começou em campo por meio de notas e materiais fornecidos pelas indústrias respondentes. Nesta etapa houve limitações por questões de confidencialidade das informações, delimitadas pelas empresas representantes de sua classe.

Por meio do cruzamento dos dados obtidos nas entrevistas, analisou-se e interpretou-se as respostas dos respondentes das organizações, considerando o comparativo das respostas dos profissionais de empresas distintas, como também comparativo entre categorias de empresas e o resultado final são 15 diretrizes para projetos de *design de serviços* voltados ao setor de vendas na indústria.

Com base em todo o trabalho desenvolvido, pode-se afirmar que todos os objetivos propostos foram alcançados e espera-se que este relatório técnico possa trazer uma grande contribuição à área do *design de serviços*, principalmente no que diz respeito à área de vendas na Indústria. Pois observou-se que apenas Melo (2013) e Cobra (1984), dos autores referenciados nesse relatório, comentam a participação dos clientes ou usuários como fonte para o desenvolvimento de suas obras, tratando-se disso o objetivo de o envolvimento do *design de serviços* para o setor de vendas, trabalhar a criação de projetos e serviços levando em consideração o ponto de vista dos clientes.

Deve-se destacar ainda que as 15 diretrizes confirmam várias afirmações dos diversos autores pesquisados na fundamentação teórica e que serviram de base para elaboração do roteiro de entrevistas.

Como sugestão de continuidade deste estudo, sugere-se aprofundar em uma empresa as diretrizes, para alinhar as expectativas quanto a prestação de serviços da organização e o cliente, ao final criar um *checkin* para um diagnóstico. Assim como realizar uma pesquisa com outros segmentos de mercado. Dessa maneira, também poderão ser analisados os comparativos do comportamento do

consumidor para o comprador, uma vez que foi constatado na aplicação da pesquisa de campo a dificuldade em encontrar capacitações específicas para cada segmento.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Victor R.L. **Atendimento ao cliente: Velhos cenários, novos desafios.** Blumenau: Nova Letra, 2014.

BAND, William A. **Competências críticas: dez novas ideias para revolucionar a empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BARRAL, Welber Oliveira. **O Comércio internacional.** Belo horizonte: Del Rey. 2007.

BRYSON, Bill. **Em casa: Uma breve história da vida doméstica.** São Paulo: Companhia das letras, 2011.

BROWNING, H. C., SINGELMAN. **The transformation of the US labour force: the interaction of industry and occupation in Politics and Society**, N. 8, p. 481-509.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Avaliação de equipes de vendas: gerentes, supervisores, vendedores, promotores de venda.** São Paulo: Atlas, 1989.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade.** Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CASTRO, Luciano Thomé e; NEVES, Marcos Fava. **Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão.** São Paulo: Atlas, 2011.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Administração de vendas.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1984.

FANTINATO, Marcelo. **Métodos de pesquisa.** Disponível em <
<http://each.uspnet.usp.br/sarajane/wp-content/uploads/2015/09/M%C3%A9todos-de-Pesquisa.pdf>> Acessado em 12/07/2017.

FUTRELL, Charles M. **Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

GRAHAM, Gibbs. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GERSHUNY, J. I.; MILES, I. D. **The new service economy: the transformation of employment in industrial societies**. London: Frances Pinter, 1983.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOBE, Antonio Carlos. **Administração de vendas**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

GUBERT, Pablo Andrez Pinheiro. **Planejamento Tributário: análise jurídica e ética**. 2 ed. Curitiba: Juruá, 2004.

LAM, Camila. **Como as vendas se tornaram prestação de serviços ao cliente**. Exame, 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/como-as-vendas-se-tornaram-prestacao-de-servico-ao-cliente/>>. Acesso em: 7 jul. 2017.

LOUREIRO, Felipe Pereira. **As origens da indústria no Brasil**. São Paulo: LCTE. 2008

MAGER, B. Service Design as an Emerging Field *In* Miettinen, S.; Koivisto, M. **Designing Services with Innovative Methods**. Helsinki: Taik Publication, 2009, p. 28-42.

MANPOWERGROUP. **Pesquisa de Expectativa de Emprego 2018**. Disponível em: <<https://www.manpowergroup.com.br/> > Acessado em 15/01/2018

MANCINI, Lucas. **Call Center: Estratégia para vencer**. São Paulo: Summus, 2006.

MELO, Lício de. **A Bíblia de vendas industriais**. Salto-SP: Schoba, 2013.

MORITZ, Stefan. **Service Design Practical access to an evolving field**. Disponível em: <<http://stefanmoritz.com/files/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf>> Acessado em 19/06/2017.

NUSBAUMER, J. **Les services: nouvelle donne de l'économie**. Paris: Economic, 1984.

SALESFORCE. **O que é CRM**. Disponível em: <<https://www.salesforce.com/br/crm/>> Acessado em 15/12/2017.

RAMOS, Fabio Pestana. **O surgimento do homem, os primeiros agrupamentos sociais e o aparecimento das famílias**. Disponível em: <<http://fabiopestanaramos.blogspot.com.br/2011/08/o-surgimento-do-homem-os-primeiros.html>> Acessado em 11/04/2017

RATTO, Luiz. **Vendas técnicas de trabalho e mercado**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2007.

READE, Dennis Vincent; OLIVEIRA, Sérgio Luiz I. de; MOLA, Jeferson. **Coleção Marketing em Tempos Modernos Marketing B2B**. São Paulo: Saraiva, 2015.

SACO E.M., GONÇALVES A.P. Service Design: An Appraisal in **Design Management Review**, Vol. 19, Issue 1, 10 de Jun 2010.

STANTON; William John. **Fundamentos do marketing**. São Paulo: Pioneira, 2010.

_____; SPIRO, Rosann L. **Gestão da força de vendas**. 12 ed. Porto Alegre: AMGH, 2010.

SEBRAE. **Aumento do setor de serviços no PIB brasileiro**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>> Acessado em 19/06/2017.

SIQUEIRA; Antonio Carlos Barroso de. **Vendas industriais: técnicas e instrumentos para business to business**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Marketing empresarial, industrial e de serviços**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SOUZA, Adão de. **Qualidade de vendas I: atendimento profissional na venda interna**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.

STICKDORN; Marc. SCHNEIDER; Jacob – **Isto é design thinking de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2014

TELLES; Renato. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração *in* **Revista de Administração**, São Paulo, v.36, n.4, p.64-72, outubro/dezembro 2001

WALKER, R. **Is there a service economy? Science and Society**. V. 49, n. 1, 1985.

APÊNDICE 01 - Diretrizes para projetos de *design* de serviços voltadas ao setor de vendas na indústria



Fonte: Primária (2018)

APÊNDICE 02 - Perguntas aplicadas nas entrevistas aos gestores:

- 1) Qual é o atual papel do vendedor na indústria de bens industriais?
- 2) Algo a difere de outros cargos dentro da indústria?
- 3) Como é o processo de vendas?
- 4) Existe planejamento e roteiro?
- 5) O processo de vendas na indústria se difere de outros segmentos?
- 6) O processo de vendas se restringe ao ambiente industrial ou pode-se acontecer em outros locais?
- 7) Existem atividades que o vendedor faz além do processo de vendas em si? Quais?
- 8) Quais as ferramentas de vendas que são utilizadas no processo?
- 9) Se todo atendimento passasse a ser virtual, como seria?
- 10) Qual a maior dificuldade em uma equipe de vendas?
- 11) Quais os maiores desafios do gestor com relação a equipe vendas?
- 12) O que realmente se espera de um vendedor referente à postura, personalidade e desenvoltura profissional?
- 13) O que atrapalha o bom desempenho do vendedor?
- 14) Em geral, os candidatos disponíveis no mercado estão qualificados para o setor de vendas na indústria de bens intermediários?
- 15) O que se observa e o que se pode projetar para o futuro do setor e da profissão?

APÊNDICE 03 - Perguntas aplicadas nas entrevistas aos vendedores:

- 1) Qual é o atual papel do vendedor na indústria de bens intermediários?
- 2) Algo a difere de outros cargos dentro da indústria?
- 3) Como é o processo de vendas?
- 4) Existe planejamento e roteiro?
- 5) O processo de vendas na indústria se difere de outros segmentos?
- 6) O processo de vendas se restringe ao ambiente industrial ou pode acontecer em outros locais?
- 7) Existem atividades que o vendedor faz além do processo de vendas em si? Quais?
- 8) Quais as ferramentas de vendas que são utilizadas no processo?
- 9) Se todo atendimento passasse a ser virtual, como seria?
- 10) Qual a maior dificuldade em uma equipe de vendas?
- 11) Quais os maiores desafios do gestor com relação a equipe vendas?
- 12) O que realmente se espera de um vendedor referente a postura, personalidade e desenvoltura profissional e como realmente é?
- 13) O que atrapalha o bom desempenho do vendedor?
- 14) Em geral, os candidatos que estão vindo do mercado estão qualificados para o segmento industrial?
- 15) O que se observa e o que pode-se projetar para o futuro do setor e da profissão?

APÊNDICE 04 - Perguntas aplicadas nas entrevistas aos compradores:

- 1) Como é o processo de compras de bens intermediários?
- 2) Existe planejamento ou roteiro?
- 3) Quais maiores desafios no dia a dia da vida do profissional de compras com relação a interação com o vendedor na indústria de bens intermediários?
- 4) Os relacionamentos desenvolvidos em face do trabalho se restringe ao ambiente industrial ou pode acontecer em outros locais e outras formas?
- 5) Existem diferenciais entre o atendimento pessoal e a virtual? Quais os benefícios ou desvantagens de cada um?
- 6) Se todo atendimento passasse a ser virtual, como seria? (Vantagens e desvantagens)
- 7) Como é o relacionamento comprador x vendedor na indústria de bens intermediários?
- 8) Como é e o que realmente se espera de um vendedor de bens intermediários referente a postura, personalidade e desenvoltura profissional?
- 9) O que é perceptível no bom ou mal desempenho do vendedor no dia a dia?
- 10) O que é perceptível em relação aos profissionais que estão entrando para área de vendas na indústria?
- 11) O que se observa e o que se pode projetar para o futuro da profissão do comprador?

AUTORIZAÇÃO

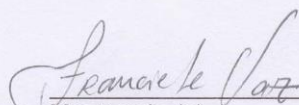
Nome do autor: Franciele Vaz

RG: 5.471.274

Título do Projeto Final: *Design* de serviços para o setor de vendas na indústria

Autorizo a Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE, através da Biblioteca Universitária, disponibilizar cópias do projeto final de minha autoria.

Joinville, 26 de abril de 2016.


Mestrando (a)