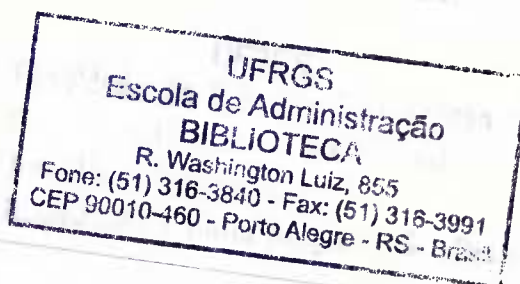


UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS - FCE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA



A VENDA PESSOAL NO SEGMENTO DE TINTAS PREDIAIS. UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NA TINTAS KILLING S/A E NO PRINCIPAL CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DE TINTAS.

MARCELO MACHADO BARBOSA PINTO

Dissertação apresentada ao PPGA/UFRGS e submetida a avaliação em banca como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Prof. Orientador: Dr. Luiz Antônio Slongo

PORTO ALEGRE, JULHO DE 1996

À minha mãe Ivone,
ao meu pai José,
ao meu irmão André,
que apesar das dificuldades
resultantes da minha ausência,
compreenderam de uma forma ou
de outra o propósito do meu trabalho.

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste trabalho só foi possível graças à colaboração de inúmeras pessoas que diretamente ou indiretamente tornaram viável sua execução. Sendo assim, sinto-me profundamente grato a todos que dispensaram sua colaboração para tornar viável a realização dos objetivos propostos neste trabalho.

Gostaria desta forma de prestar meus sinceros agradecimentos as seguintes pessoas e organizações:

Ao professor Dr. Luiz Antônio Slongo, que como orientador colaborou através de sua incontestável sabedoria na realização de cada capítulo deste trabalho e, como colega me transmitiu a confiança necessária para concluir a pesquisa e defendê-la publicamente em banca de avaliação.

Ao professor Dr. Fernando Bins Luce, pelo notório saber transmitido em suas aulas no curso de mestrado e pelo auxílio no fornecimento da bibliografia tão necessária ao aprofundamento do tema desta dissertação, sem a qual não haveria a possibilidade de se desenvolver a base teórica.

Ao professor Dr. Carlos Vargas Rossi, pelos conhecimentos ministrados no curso de mestrado e pela colaboração em seus estudos sobre metodologia de

pesquisa, que foram bastante úteis para a fundamentação metodológica desta dissertação.

Ao professor Dr. Roberto Ruas, pelo encaminhamento dos contatos com a diretoria da Tintas Killing S/A, que foi a empresa fabricante pesquisada nesta dissertação.

A diretoria da Tintas Killing S/A e a sua equipe de vendas, pelo apoio que demonstraram durante a realização desta dissertação.

Aos gerentes, balconistas e pintores entrevistados nas revendas de tinta e nas revendas de material de construção.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS, seus renomados professores, alunos e funcionários que me proporcionaram um excelente atendimento durante a realização do curso de mestrado.

RESUMO

Este trabalho é o resultado de um estudo exploratório que descreve a maneira como é exercida a atividade de venda no principal canal de distribuição das tintas prediais.

O exercício da atividade de venda é descrito pela forma como ele se processa e pela identificação dos atributos responsáveis pela geração, manutenção e modificação da atividade de venda.

A obtenção destas informações se deu pela investigação da interação entre os agentes responsáveis pela comercialização das tintas prediais na Tintas Killing S/A e em algumas revendas de tinta e revendas de material de construção.

A investigação prossegue pelo processo de análise e interpretação das informações, por meio de uma comparação entre os relatos obtidos com os agentes do canal de distribuição, ou seja, os vendedores industriais, os técnicos em produção e aplicação de tintas, os gerentes das revendas, os vendedores de varejo e os pintores.

Desta forma foi possível identificar as atividades de cada agente do canal e o que cada um deles considera como determinante na sua atividade de venda, possibilitando-se agrupar atividades e atributos repetidos por diferentes agentes, esclarecendo-se assim como e por que a venda é exercida no canal de distribuição de tintas prediais.

ABSTRACT

This paper results from an exploratory research that describes the practice of selling activity performed by a distribution channel of building paints.

The practice of selling activity was depicted by the way it works and by the identification of some attributes that accounts for generation, support and changing of the selling activity.

Data were collected from investigating the interaction among the distribution channel agents, represented by a manufacturer (Killing paints), and some resellers (paint stores and building material stores).

The analysis and interpretation of information/data were obtained by comparing the speeches of several distribution channel agents, such as industrial sellers, technicians of paint production and application, managers of stores, retail sellers and painters.

Thus, the activities of each type of agents of this distribution channel were identified separately and each agent expressed what had determined his/her selling activity. This account allowed to join both selling activities and attributes which had been repeated by different agents, clearing up *how* and *why* the selling activity was played by distribution channel of building paints.

SUMÁRIO

ÍNDICE DAS FIGURAS E DA TABELA	XI
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES	XII
LISTA DE ANEXOS	XIII
1. INTRODUÇÃO	01
2. TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	04
3. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS	07
3.1. Objetivo Geral	07
3.2. Objetivos específicos	07
4. A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO	08

5. ESCOLHA DO SETOR E DO FABRICANTE	11
6. BASE TEÓRICA	16
6.1.O papel do vendedor no canal de distribuição	25
6.2. As várias alternativas de distribuição	40
7. MÉTODO DE PESQUISA	46
7.1. Introdução	46
7.2.O método para descrever as atividades de vendas na Killing S/A	46
7.3.O método para relatar as atividades de vendas nas revendas	47
7.4. Justificativa da opção metodológica	48
7.5.A coleta de dados	54
8. OS RESULTADOS DA PESQUISA	60
8.1.A seleção das funções	61

8.2. Os resultados da pesquisa interna	62
8.2.1. As funções primordialmente técnicas	62
8.2.2. As funções primordialmente comerciais	64
8.3. Os resultados da pesquisa externa	69
8.3.1. Os agentes que trabalham na revenda	70
8.3.2. O agente pintor	72
8.3.3. Os atributos de vendas e suas relações com a repetição de atividades	74
8.4. A comparação entre a pesquisa interna e a pesquisa externa	79
8.4.1. As características do produto	79
8.4.2. O conhecimento técnico como complemento das habilidades comerciais	80
8.4.3. A homogeneidade das atividades de vendas como resultado dos atributos técnicos	82

9. CONCLUSÕES	84
10. RECOMENDAÇÕES PARA NOVAS PESQUISAS	89
11. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	91

ÍNDICE DAS FIGURAS E DA TABELA

1. Figura 1: O organograma da área de vendas da Tintas Killing S/A	15
2. Figura 2: Como o vendedor ocupa o seu tempo	24
3. Figura 3: O “continuum” da tarefa de vendas	29
4. Tabela 1: A criatividade quotidiana na tarefa de vendas	32
5. Figura 4: O papel do vendedor e o canal de distribuição	35
6. Figura 5: Um modelo contingencial de eficácia do vendedor	39
7. Figura 6: O caso Killing S/A e o seu principal canal de distribuição	43
8. Figura 7: Tipos básicos de desenhos para Estudo de Caso	53
9. Figura 8: Os instrumentos de coleta de dados utilizados na pesquisa	59

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

1. Ilustração 1: Uma revenda “multimarca”	41
2. Ilustração 2: Uma revenda exclusiva	42
3. Ilustração 3: A venda no balcão	58
4. Ilustração 4: Uma revenda especializada	71

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 - Relatório inicial (diagnóstico sobre os agentes de venda das tintas Killing S/A).	98
ANEXO 2 - Relatório final (diagnósticos sobre as atividades de venda do principal canal de distribuição de tintas prediais)	120
ANEXO 3 - Material de promoção	148

1. INTRODUÇÃO

Compreender o comportamento dos membros do canal de distribuição é a preocupação de inúmeros estudiosos do Marketing. Segundo Kotler (1993), para se chegar à conclusão sobre o canal indicado, o produtor deve avaliar as características do produto, dos intermediários, dos concorrentes, da política da empresa, do ambiente e do nível de serviços almejados pelos consumidores.

A análise dos intermediários deve constituir-se de um trabalho de avaliação de como atuam os agentes que lidam com o produto do fabricante, pois esta conduta é uma das fontes de informação mais importantes para formação da imagem do produto na mente do cliente e do consumidor, bem como para a adaptação do fornecedor às necessidades dos seus clientes e conseqüentemente dos seus consumidores. Hoje em dia não é suficiente ao produtor fabricar bens, é necessário que ele os ponha à disposição dos consumidores (CHIROUZE, 1986).

O termo “cliente” refere-se a qualquer modalidade de intermediário que se envolve com o produto ou serviço entre o produtor e o consumidor, e o termo consumidor refere-se ao usuário final do produto ou serviço.

Para colocar os produtos no mercado, o produtor precisa negociá-los; para isto, é necessário entender a razão de compra dos seus clientes. O fabricante precisa compreender os motivos que leva seu cliente a realizar uma compra. Muitas vezes a realização da compra está relacionada à forma de atuação do agente responsável pela venda, ou seja, de um intermediário.

Não é fácil encontrar produtos que sejam comercializados diretamente entre o fabricante e o consumidor final. Ao sair de sua unidade de produção, o produto geralmente passa por inúmeros intermediários, que desempenham funções diversas. Por exemplo, os atacadistas e varejistas compram-no para revendê-lo, os depositários e as transportadoras assumem sua posse para facilitar sua comercialização, e os escritórios de representação comercial assumem a função de negociar este produto.

Esse conjunto de agentes possui identidade própria e muitas vezes atua de forma diferenciada com o produto, visando atingir seus interesses peculiares. Deve-se entender que o comportamento do comprador industrial, no caso, o intermediário, difere muitas vezes do do consumidor final, pois a motivação pelo trabalho com o produto se enquadra numa esfera mais complexa de retorno sobre um investimento (WEITZ et Alii, 1992).

Dentro deste universo que constitui o canal de distribuição, será abordado o comportamento dos agentes direta e indiretamente responsáveis pela venda da tinta predial, ou seja, aqueles que detêm o conhecimento de produção e de aplicação de tintas, bem como aqueles que

detêm a supervisão de vendas, os responsáveis pela venda efetiva do produto ao cliente (os vendedores industriais) e os que vendem diretamente ao consumidor final, que são os agentes ligados às revendas (gerentes e balconistas) e o agente autônomo pintor.

Para se tornar possível a realização desta pesquisa, foi necessário limitar o universo de análise para se estudar um setor específico de nosso mercado, que é o setor que atua com o produto químico tinta.

A justificativa pela escolha deste setor se deve ao fato de que a indústria de tintas vem sentindo um forte impacto das inovações tecnológicas, as quais vem alterando a forma de produção e comercialização de seus produtos (REVISTA EXAME, 1994).

Dentre as empresas que atuam neste setor foi escolhida a Tintas Killing S/A, pelo interesse que esta companhia demonstrou na realização da pesquisa, no sentido de ter mais conhecimentos sobre a atuação do seu canal de distribuição.

Neste sentido, foi desenvolvido este trabalho, que se iniciou com uma visita em abril de 1995 a empresa para avaliar suas necessidades, elaborando-se assim o relatório inicial (diagnóstico sobre os agentes de venda das Tintas Killing S/A) em maio do mesmo ano. Com base neste documento foi elaborada a base teórica da dissertação, seus objetivos, a pesquisa do canal de distribuição, que foi concluída em dezembro de 1995 (relatório final - diagnóstico sobre as atividades de venda do principal canal de distribuição de tintas prediais), e posteriormente os demais capítulos desta dissertação.

2. TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Para se encaminhar um produto ou serviço a um determinado local num tempo específico e por um preço adequado ao comprador, é preciso realizar inúmeras atividades, dentre as quais se encontra a comunicação.

A comunicação aqui mencionada é o diálogo destinado a satisfazer as necessidades do cliente para que este possa satisfazer as necessidades de outro cliente ou do consumidor final.

A comunicação orientada para atender o cliente constitui-se numa relação interpessoal que envolve o funcionário de uma organização e o destinatário de produtos, idéias ou serviços dessa organização, ou ainda, o funcionário e quem vende produtos ou presta serviços à empresa. Esta relação é denominada de atendimento ao cliente (PILARES, 1991).

Diante da acirrada concorrência no mercado, muitos fabricantes direcionam suas habilidades para o setor da engenharia de produção, visando elaborar produtos que agradem cada vez mais o cliente, bem como o consumidor final. Esta preocupação repercute na atividade comercial da empresa, pois muitas vezes o fabricante não tem tempo suficiente para gerir adequadamente sua força de vendas, deixando de realizar bons negócios e prejudicando, freqüentemente, o atendimento pessoal ao cliente.

A importância no atendimento pessoal ao cliente reforça a valorização dos elementos que compõem o canal de distribuição, ou seja, os intermediários. Os intermediários, salientam Stern e El-Ansary (1988), facilitam o fluxo de bens e serviços. Este procedimento é necessário para estabelecer uma ponte entre o suprimento de bens e serviços gerados pelo produtor e os sortimentos exigidos pelos consumidores. A discrepância resulta do fato de que os fabricantes produzem, basicamente, uma grande quantidade de uma variedade limitada de bens, enquanto que os consumidores desejam, geralmente, uma quantidade limitada de uma ampla variedade de bens (STERN e EL-ANSARY, 1988).

Como pode-se observar, a figura do intermediário é a cada dia que passa mais importante para o produtor. Daí a preocupação em saber como ele se comporta (saber por que ele compra; o que ele compra; saber como ele compra e como vende). Conhecer a forma de agir dos intermediários que comercializam tintas é um requisito importante para melhor atendê-los.

De uma maneira geral, tem-se conhecimento sobre o comportamento de um comprador industrial. Este tipo de cliente investe seu dinheiro em produtos que ele espera que vão acrescentar mais dinheiro a seu investimento. Se ele acredita que um produto concorrente irá lhe trazer mais benefícios, ele compra aquele produto, substituindo assim seu fornecedor.

Não se deve esquecer, entretanto, do custo de substituição de fornecedores, que pode ser bastante elevado, o que não justifica a sua

substituição e sim um aprimoramento nas técnicas de marketing de relacionamento (JACKSON, 1985).

Os compradores industriais, que são intermediários, avaliam seu potencial de retorno no investimento de compra de um produto em três dimensões: 1) a possibilidade de venda do produto; 2) o auxílio do fornecedor ou fabricante nas vendas; 3) o lucro resultante da venda. (WEITZ et alii, 1992).

A consideração sobre estas dimensões força um entendimento sobre o comprometimento que deve ter um fabricante com o seu canal de distribuição. Dependendo da frequência e da importância dos contatos realizados no canal, pode-se situar o ponto de partida da construção de um relacionamento (JACKSON, 1985). Desta forma, busca-se demonstrar as atividades realizadas pelos agentes ou canais de distribuição responsáveis pela comercialização dos produtos da Killing S/A, descrevendo, assim como se processa a venda pessoal neste caso específico da indústria de tintas.

O entendimento da atuação do canal é de suma importância para a empresa, e, por recomendação dos executivos interessados na pesquisa, foi selecionado o segmento da linha predial de tintas, por tratar-se de um segmento que atua com poucos níveis de intermediação até o consumidor final, por isso apresentando constantemente estratégias de divulgação da imagem dos principais fabricantes junto a ele.

3. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

3.1. Objetivo geral:

Investigar a interação dos agentes que exercem as atividades de venda na indústria de tintas, identificando os atributos geradores, mantenedores e modificadores destas atividades.

3.2. Objetivos específicos:

a) descrever as atividades de venda realizadas pelos agentes da Tintas Killing S/A;

b) identificar as atividades de venda realizadas pelas revendas de tinta e pelas revendas de material de construção através dos seus agentes (gerentes e balconistas);

c) identificar as atividades de venda do agente pintor;

d) descrever os atributos geradores, mantenedores e modificadores das atividades de venda dos agentes;

e) comparar as atividades de venda e seus atributos entre os agentes de venda da Killing S/A e os agentes de venda do canal de distribuição.

4. A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

O estudo procura descrever as atividades do canal de distribuição da linha predial de tintas. Descrevendo as atividades de vendas exercidas pelo canal, tem-se uma base para entender os aspectos relacionados ao processo de compra e venda de tintas, ou seja, irá se saber quais os atributos que devam ser levados em consideração na comercialização das tintas. É conveniente salientar que um desempenho adequado das formas de comercialização repercute no volume de vendas dos fabricantes e dos demais agentes de distribuição, alterando positivamente o resultado financeiro destas entidades.

De acordo com um estudo preliminar feito na empresa, intitulado “Diagnóstico sobre os agentes de venda das Tintas Killing S/A” (ANEXO 1), conseguiu-se observar como se apresenta o canal de distribuição da linha predial de tintas. O canal de distribuição é composto, principalmente, por dois tipos de negócio: a revenda de tintas e a revenda de material de construção, possuindo cada um dos negócios elementos ou agentes internos que facilitam as vendas do produto em virtude de sua natureza peculiar. Estes agentes são os gerentes, os balconistas e os pintores.

A peculiaridade do produto tinta se explica da seguinte forma: a tinta é um produto químico cuja alteração de seus componentes repercute em sua utilidade e aplicação.

De acordo com os agentes de venda da Killing S/A, o consumidor não tem conhecimento sobre as propriedades químicas da tinta e o que isso pode representar na qualidade da pintura; assim, se a mistura de pigmentos com bases (composição básica de qualquer tinta) não for adequada, o produto pode tornar-se impróprio para o uso. Diante da afirmação de que o consumidor desconhece o produto, os agentes da Killing S/A entendem que o consumidor final pode ser influenciado pelo comportamento dos agentes mais próximos a ele, que são os agentes internos do canal de distribuição e que trabalham nas revendas de tintas e nas revendas de material de construção.

Ainda, segundo os agentes da Killing S/A, pode haver uma dupla valorização do produto pelos agentes das revendas. A valorização aconteceria com base em duas variáveis do composto promocional de marketing relacionada à prática da venda, são elas: a) a difusão de conhecimentos técnicos referentes à produção e aplicação de tintas e b) a utilização do ferramental da promoção de vendas, notadamente da prática de descontos de preços, prêmios, concursos, sorteios, etc.

Diante deste entendimento, poderíamos formular as seguintes perguntas:

- a) de que forma procede o canal ao realizar a venda do produto?;
- b) como os vendedores que operacionalizam o marketing-mix atuam no canal?

A preferência por estas variáveis e por outras possíveis pode ser observada na pesquisa com as revendas, onde pode-se visualizar a forma de atuação e valorização que o canal de distribuição desempenha na concretização do ato da venda, ou seja, como o canal de distribuição desempenha as atividades de venda e o que seus integrantes valorizam para exercer esta atividade.

5. A ESCOLHA DO SETOR E DO FABRICANTE

A evolução tecnológica vem provocando grandes transformações no relacionamento entre fabricantes, clientes e consumidores no ambiente mercadológico. Estas transformações são responsáveis pela constante instabilidade na concorrência em diversos setores de nossa economia, o que permite a ascensão e queda de pequenas, médias e grandes empresas. A alteração na liderança de segmentos de mercado se dá pelo fato das empresas passarem a dominar a tecnologia que lhes permite este domínio de mercado. Sob este aspecto, um dos setores econômicos interessantes de ser observado é o setor da indústria química.

O setor químico vem passando por uma reestruturação recente. Em 1992 a concorrência de produtos importados forçou as indústrias a se modernizarem, e atualmente o setor espera um crescimento significativo com o acréscimo da demanda internacional e nacional (Balanço Anual da Gazeta Mercantil, 1994/95).

A opção de desenvolver este estudo no segmento de tintas prediais, que é parte do setor químico, deve-se ao fato de que o incremento tecnológico na produção de tintas tem provocado transformações nas técnicas de vendas realizadas pelos agentes de distribuição.

Exemplos de transformações tecnológicas no tratamento da venda de tintas podem ser visualizados, por exemplo, no surgimento de programas (softwares) aplicados à previsão do ambiente a ser pintado com cores previamente escolhidas pelo consumidor; no surgimento de máquinas automáticas de mistura de tintas, muitas das quais já se encontram em funcionamento nas revendas de tintas, como é o caso do sistema “Multicolor” da Renner, do Coral “Color Service” das Tintas Coral, de sistemas semelhantes da Suvnil e da Ypiranga- Akzo e, mais recentemente, o sistema Glidden, que será exclusividade da Eucatex Tintas, que se associou a ICI (Imperial Chemical Industries) para a produção de- nada mais nada menos- uma variedade de 6000 cores, quando atualmente no Brasil ninguém oferece mais de 2000 cores (REVISTA EXAME, 1994).

Associada a uma política de desenvolvimento de produtos/serviços como os citados anteriormente, está o uso de outras ferramentas de marketing, como a venda pessoal aplicada aos agentes do canal de distribuição- como exemplo, temos os clubes do pintor em versões diversas para fabricantes diversos. O resultado deste tipo de política possibilitou à Glidden-ICI, na Colômbia um aumento da participação no mercado de 3% para 18% num período de 3 anos (REVISTA EXAME, 1994). E as ações da ICI não ficam só nisso: recentemente esta corporação assumiu o controle de importantes indústrias de tintas da América do Sul, como a Alba, na Argentina, a Inca, no Uruguai, e a Coral, no Brasil (Gazeta Mercantil, 1996).

A importância de registrarmos essas transformações reside na possibilidade de vislumbrarmos algumas tendências de comportamento deste setor nos próximos anos.

Sendo assim, pelo interesse do pesquisador em estudar este mercado em profunda transformação, e por solicitação da diretoria de uma empresa da região (Tintas Killing S/A), procedeu-se um estudo preliminar que resultou na elaboração desta dissertação.

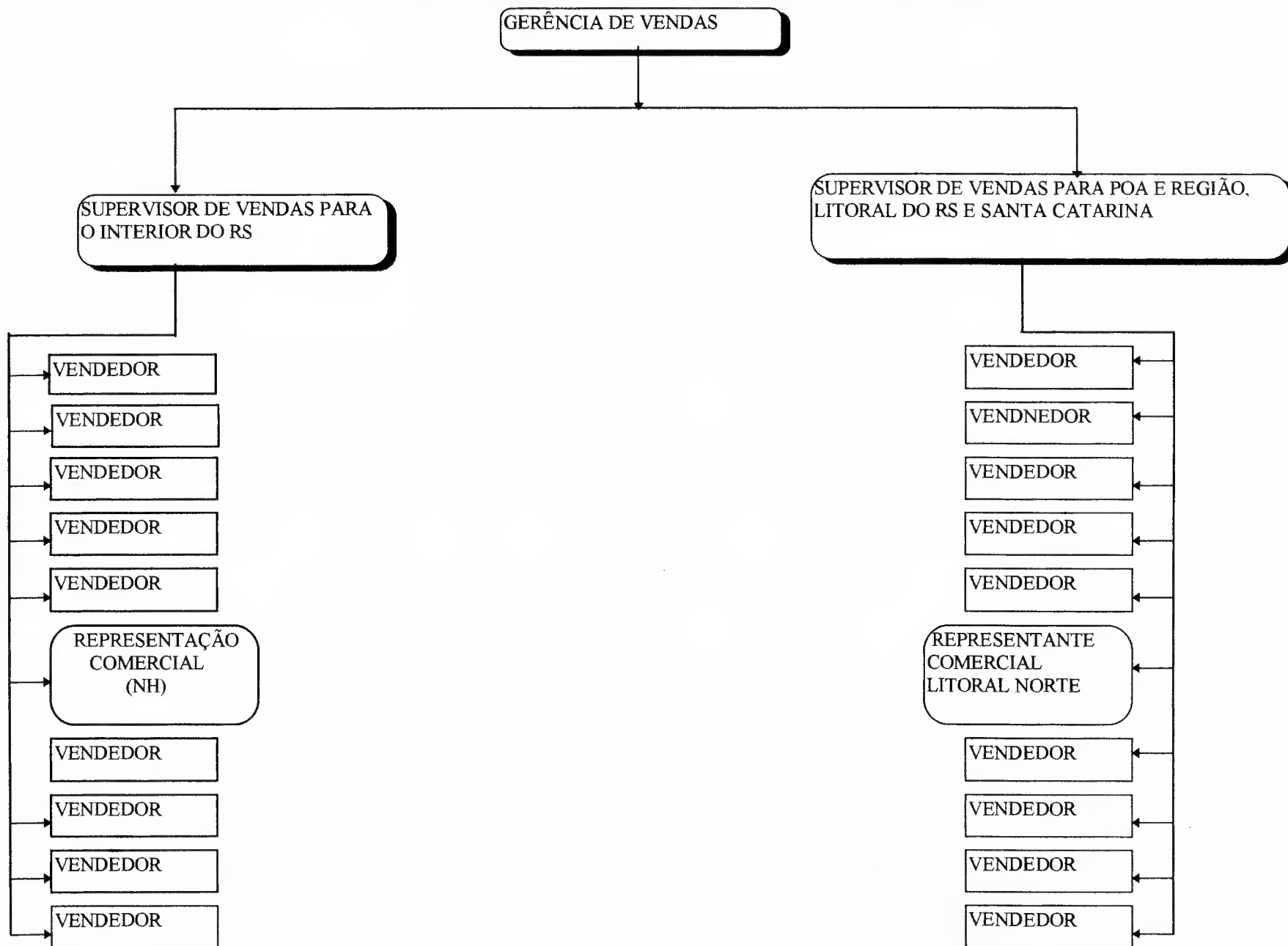
Considerada no mercado local como uma grande empresa, a Killing S/A, no entanto, é uma pequena empresa se comparada à sua concorrência, que é caracterizada por grandes empresas, tais como Coral (ICI), Suvnil (Grupo BASF), Renner, Ypiranga (Grupo AKSO), e Sherwin Williams.

A Killing S/A foi fundada em 1962 na cidade de Novo Hamburgo no Rio Grande do Sul. Conta atualmente com 419 empregados e fabrica, dentre outros produtos: cola para calçados, cola para móveis, massa corrida, tinta acrílica, solventes, tinta a óleo, tinta esmalte, tinta fundo a óleo, tinta PVA (acetato de polivinila) e verniz. De acordo com sua receita operacional líquida, a Killing S/A é a nona empresa produtora de tintas no país (Balanço Anual da Gazeta Mercantil, 1994/95). A empresa atende hoje a 4 (quatro) diferentes segmentos: predial, indústria metal-mecânica, indústria moveleira e o setor coureiro calçadista.

A área da empresa onde se desenvolveu a pesquisa foi o setor comercial da linha predial de tintas. O setor comercial é composto por uma

gerência de vendas e duas supervisões a ela subordinadas, as quais controlam, cada uma, um representante comercial e nove vendedores, sendo uma supervisão para o interior do Rio Grande do Sul e a outra para Porto Alegre (RS), região metropolitana, litoral norte e Santa Catarina. A figura 1 ilustra o organograma da área de vendas.

FIGURA 1: O ORGANOGRAMA DA ÁREA DE VENDAS DA TINTAS KILLING S/A



6. BASE TEÓRICA

Com a transformação econômica acelerada surge a figura do consumidor como importante aliado para o progresso das empresas. O consumidor passa a ser uma figura bastante forte e de grande peso nas relações comerciais. Consciente de sua responsabilidade, o consumidor torna-se mais exigente, transformando a cultura transacional que existia sob a atividade de venda e sobre a venda pessoal.

A venda pessoal é uma forma de comunicação de uma pessoa, o vendedor, para outra (cliente potencial) consistindo no trabalho do vendedor sobre possíveis compradores, esperando influenciá-los em suas necessidades de compra em direção aos produtos ou serviços de sua empresa (SHIMP, 1990).

Sendo um elemento do composto promocional, a venda pessoal contribui com a propaganda, a promoção de vendas e as relações públicas de marketing para realizarem os objetivos da organização. Entretanto, sabe-se que cada elemento promocional possui características diferenciadas, bem como propósitos e vantagens peculiares.

O propósito da venda pessoal inclui a educação do cliente, possibilitando a ele conhecimento sobre o produto e a assistência de marketing, bem como fornecendo serviços de pós-venda e apoio aos compradores (SHIMP, 1990).

De acordo com Churchill Jr., Ford e Walker (1985), a venda pessoal possui benefícios adicionais se comparada a outras técnicas de promoção:

a) a venda pessoal contribui para um alto grau relativo de atenção do cliente porque em situações de contato pessoal é difícil que um provável comprador evite a mensagem do vendedor;

b) a venda pessoal possibilita ao vendedor a adequação imediata da mensagem aos interesses e necessidades do comprador;

c) a comunicação em duas vias, característica da venda pessoal, produz um “feedback” imediato, permitindo a um vendedor atento saber se sua demonstração de venda está ou não dando resultado;

d) a venda pessoal possibilita ao vendedor comunicar um maior número de informações técnicas e complexas do que poderia ser comunicado usando outro método promocional;

e) na venda pessoal há maior diversidade na demonstração das características do produto, bem como de seu funcionamento e “performance”;

f) interações frequentes com os clientes criam oportunidades para se desenvolver uma relação duradoura, o que efetivamente aproxima a organização vendedora da organização compradora, surgindo uma unidade coordenada onde ambos os interesses são satisfeitos.

A venda pessoal é mais dispendiosa do que as demais formas de promoção, pois esta técnica atinge um cliente ou um número pequeno de clientes num determinado tempo; entretanto, esta técnica é mais eficaz do que as demais no que tange aos resultados a longo prazo.

O conjunto de vantagens da venda pessoal a que nos referimos insere-se na perspectiva de uma técnica avançada, dinâmica e variada. A venda pessoal constitui-se assim como instrumento de constante busca de novos clientes e manutenção dos clientes atuais. Desta forma, a venda pessoal é encarada como exercício efetivo do marketing.

Atualmente, muitas empresas passam por transformações em sua estrutura de vendas, transformações estas que se dão não apenas sob o enfoque operacional (territorial, produto, cliente), mas também cognitivo (conhecimento sobre a função a ser desempenhada pelo vendedor).

Uma grande variedade de empresas ainda adota uma postura antiquada de conhecimento sobre a atividade de vendas. Esta postura seria aquela orientada ao interesse primordial do vendedor (SHIMP, 1990), caracterizando-se pela tática de venda sob alta pressão, pelo pequeno esforço de acompanhamento de pós-venda e de atenção às satisfações do cliente.

Aos poucos, estas práticas estão perdendo terreno para novas atitudes de vendas implementadas por empresas modernas, que impõem novos padrões considerados de alto nível na “performance” de vendas. Os novos padrões incluem competição intensa, pequenas margens de lucro, práticas sofisticadas de compra e expectativas de segurança e assistência do vendedor no serviço.

A prática de vendas, de acordo com os novos padrões de desempenho dos vendedores, é baseada em alguns princípios mencionados por Shimp (1990), quais sejam:

1) o processo de venda deve ser construído sobre uma base de confiança e de comum acordo. A venda não deve ser vista como algo que alguém faz para outra pessoa. De preferência, a venda deve ser vista como algo que duas pessoas aceitam fazer buscando benefício mútuo. De fato, deve-se entender que a moderna prática de vendas não procura vender, mas facilitar a compra;

2) uma atmosfera voltada para o cliente é essencial para um crescimento a longo prazo. Uma visão orientada para o cliente significa abandonar as técnicas de alta pressão em vendas e se centralizar na satisfação do cliente. De acordo com Elmes (1988), poderíamos sintetizar o entendimento na seguinte frase: “Caso estejas centrado no produto, realizarás poucas vendas; caso estejas centrado em prospecção obterás muitos clientes” (SHIMP, 1990, p.607);

3) os vendedores devem agir como se estivessem na folha de pagamento dos clientes. Segundo Hersey (1988), o elogio final que um vendedor pode receber é um comentário do cliente ao supervisor de vendas, nestes termos: “Eu não estou certo e o seu vendedor trabalha para mim ou para você”. (SHIMP, 1990, p.607). Quanto mais próximos estiverem os vendedores do cliente, mais preparados eles estarão para resolver os problemas do cliente;

4) tomar o pedido é apenas o primeiro passo; a pós-venda é o que interessa. Por mais pequeno que seja o problema do cliente, algo pode ser feito para solucioná-lo. As técnicas modernas de venda pessoal apelam para se fazer o que for possível para agradar o cliente com o intuito de assegurar uma relação satisfatória a longo prazo;

5) em vendas, a prescrição antes do diagnóstico é uma prática desaconselhável. Os problemas têm que ser analisados pelos vendedores, e as soluções devem ser individualizadas para cada problema. Muitas pessoas gostam de tomar suas próprias decisões - ou ao menos estar envolvidas neste processo. Um vendedor deve tratar seu cliente como um parceiro em sua solução;

6) o profissionalismo e a integridade do vendedor são essenciais. Os clientes esperam altos níveis de conduta dos seus vendedores e desaprovam a falta de profissionalismo, a desconfiança e a desonestidade.

De posse agora do conhecimento sobre as vantagens da venda pessoal em relação às demais técnicas promocionais e dos padrões de

conhecimento e comportamento dos vendedores, convém no momento analisar as atividades de vendas.

O conhecimento sobre as atividades desempenhadas pelos vendedores é de vital importância para qualquer empresa. A função desempenhada pelo canal de distribuição é uma função facilitadora da venda e auxiliadora da resolução dos problemas da clientela desde o mais próximo intermediário até o consumidor final.

De acordo com Moncrief III (1986), em geral as atividades de vendas podem ser classificadas em dez categorias:

1) função de vendas: é composta pelo planejamento da demonstração de vendas, a demonstração de vendas, o tratamento das objeções, o fechamento das vendas e demais atividades correlatas;

2) tomar pedidos: muito do tempo destinado ao vendedor é ocupado com pedidos, problema de envio de pedidos, expedição, retorno de pedidos, etc;

3) utilização de produtos: é composto pelo teste de novos produtos vendidos (ex. uma nova máquina industrial) para assegurar que ela trabalha corretamente. Esta atividade propicia o treinamento dos clientes para o uso do produto e o ensino de procedimentos seguros. Esta orientação é observada com mais frequência pelos vendedores que se dedicam à venda de produtos técnicos;

4) administração de informações: envolve o recebimento de “feedback” dos clientes, dividindo as informações com a administração. Boa parte deste serviço ocorre no dia-a-dia de vendas; entretanto, alguma informação requer do vendedor a capacidade de pesquisa de mercado;

5) utilização de relatos: é composta por um controle de estoque, controle de gôndolas, utilização de cartazes publicitários, “kits” de ponto-de-venda, etc. Esta atividade é mais comum para aqueles que trabalham junto ao varejo;

6) conferências e encontros: são atividades de relacionamento entre vendedores e clientes;

7) treinamento e recrutamento: os vendedores que estão em níveis mais avançados de carreira freqüentemente se envolvem com treinamento de novos vendedores, com o acompanhamento de treinandos e com encargos similares;

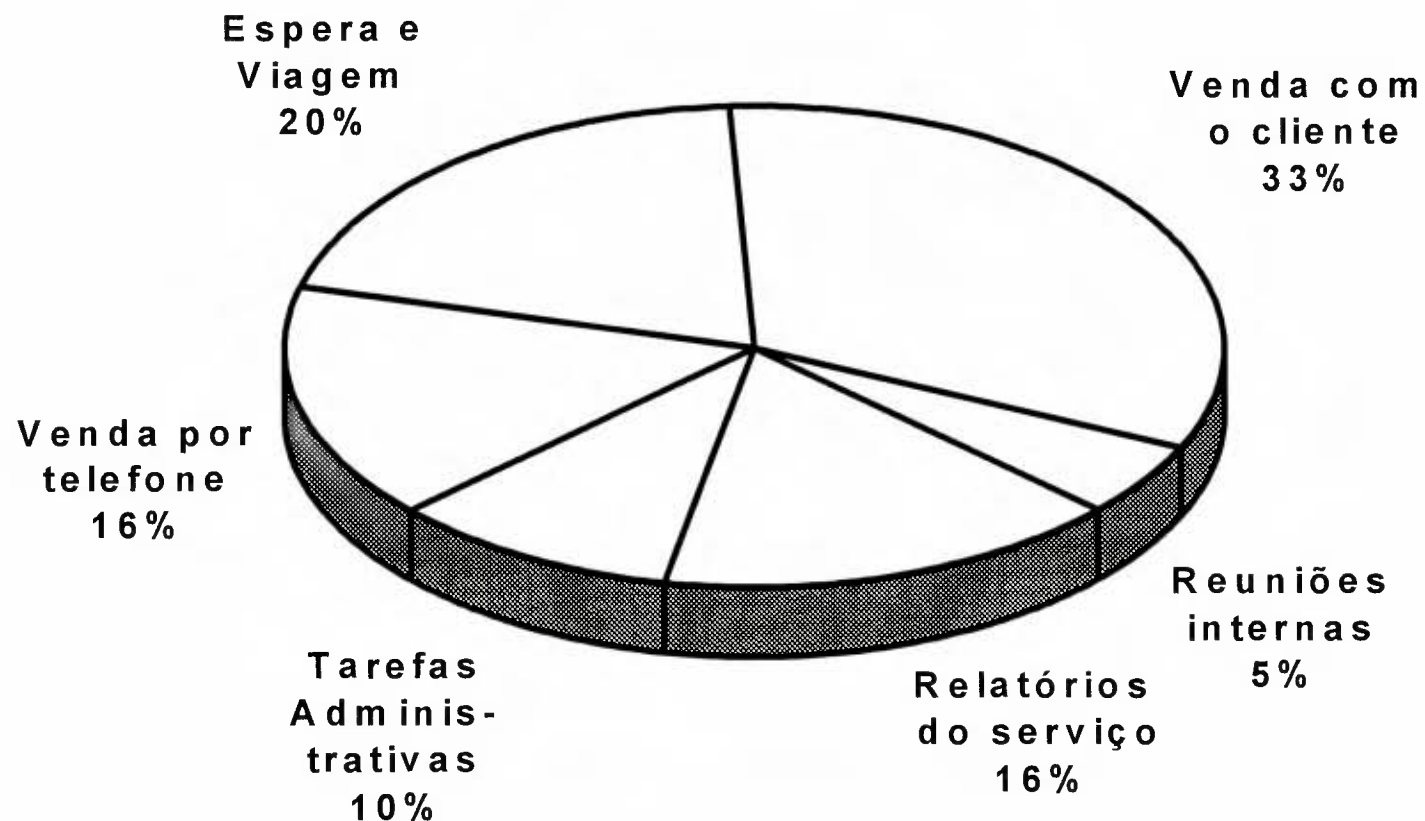
8) entretenimento: os vendedores também se preocupam em propiciar lazer para seus clientes e ocasionalmente organizam atividades como almoços, jantares, atividades esportivas;

9) viagens: constituem uma atividade que comumente faz parte da rotina dos vendedores;

10) trabalho com distribuidores: o estabelecimento de relações com o canal de distribuição é importantíssimo para se coletar informações sobre o comportamento do mercado.

Um esquema das principais atividades do vendedor e as respectivas demandas de tempo pode ser visto na figura 2.

FIGURA 2 COMO OS VENDEDORES OCUPAM SEU TEMPO



Fonte: O'CONNELL, William e KEENAN Jr, William. "The Shape of Things to Come", Sales & Marketing Management, January, 1990, p.39.
In: WEITZ, Barton A.; CASTLEBERRY, Stephen B. & TANNER, John F. *Selling: Building Partnership*. Homewood, IL. Richard D. Irwin Inc, 1992. p.16

6.1. O papel do vendedor no canal de distribuição

O objetivo desta seção é inserir a atividade do vendedor no seu ambiente de trabalho que é parte integrante de uma cadeia de negócios interdependentes chamado canal de distribuição ou canal de marketing, conceito este que será aprofundado na seção seguinte.

Um conjunto de vendedores desempenhando suas funções em diferentes níveis de organizações interdependentes constitui a atividade de venda no canal de marketing.

O conceito de vendedor aqui empregado é o de um indivíduo que age por uma empresa executando uma ou mais das seguintes atividades: prospecção, comunicação, serviços de coleta de informações e vendas (KOTLER e ARMSTRONG, 1993).

O vendedor desempenha de forma variada cada uma das atividades anteriormente descritas, de acordo com a função que executa no canal de distribuição. A execução efetiva de uma ou outra atividade o capacita para ser enquadrado em uma classificação de modalidades de vendedores.

De acordo com Weitz et alii (1992), existem dois canais principais para os produtores de bens industriais:

1) vendas diretas ao negociador e

2) venda a distribuidores.

Dentro destas duas opções onde se encontram os vários tipos de vendedores.

Segundo Marks (1988), existem diversos tipos de vendedores, sendo possível classificá-los em seis categorias gerais:

a) vendedor industrial: é o profissional que vende, por exemplo, alimentos industrializados para supermercados e mercearias. Sua tarefa primordial é construir um volume de vendas por meio de uma assistência promocional ao cliente na forma de propaganda e promoção de vendas. A venda industrial requer uma prospecção limitada e dá bastante ênfase à prestação de serviços;

b) vendedor missionário: da mesma forma que o vendedor industrial, trabalha para indústrias; contudo, o que os diferencia é que o primeiro vende através dos seus clientes, enquanto que, o missionário vende para os seus clientes diretos como se fosse parte de sua força de vendas. A indústria farmacêutica caracteriza o vendedor missionário. As indústrias de produtos farmacêuticos normalmente comercializam seus produtos através de atacadistas, que por sua vez comercializam os produtos com farmácias e outros varejistas. Assim, o atacadista é o cliente direto da indústria de medicamentos;

c) vendedor técnico: este tipo de vendedor atua bastante para indústrias químicas, de máquinas, de materiais para computadores e de serviços sofisticados, como seguros e outros produtos financeiros. Eles são treinados em campos técnicos, como química, engenharia, ciências da computação e contabilidade. Posteriormente estes vendedores recebem treinamento avançado em administração de empresas. As funções de vendas e de aplicação dos produtos são as duas categorias de atividades que mais diferenciam os vendedores técnicos dos demais vendedores;

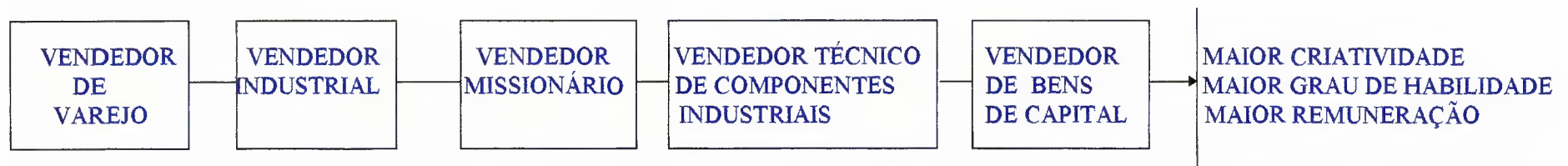
d) vendedores de novos negócios: este tipo de vendedor é apropriado a determinadas modalidades de produtos, como copiadoras de escritório, equipamentos de processamento de dados, computadores pessoais, seguros pessoais e formas de negócios. Os vendedores de novos negócios devem buscar continuamente novos clientes. Este tipo de função requer bastante prospecção;

e) vendedores de varejo: a diferença peculiar deste tipo de vendedor é que ele não vai até o cliente. Nesta modalidade de vendedor, é o cliente que o procura. Muito do trabalho no varejo não requer grande treinamento ou sofisticação; entretanto, certas especialidades requerem um vendedor com um considerável conhecimento, forte capacidade de comunicação e habilidade para trabalhar com diversos tipos de clientes;

f) operador de telemarketing: neste caso, o vendedor executa o mesmo tipo de função que os demais vendedores que lidam frente a frente com o cliente, ressaltando, é claro, as atividades inerentes a sua presença física.

Quanto mais criatividade for requerida e quanto mais habilidade for demonstrada pelo vendedor, maior será sua remuneração, estabelecendo-se assim uma continuidade da tarefa de vendas, de acordo com a categoria do vendedor (Figura 3).

FIGURA 3: O CONTINUUM DA TAREFA DE VENDAS



Fonte: WEITZ, Barton A.; CASTLEBERRY, Stephen B. & TANNER, John F. *Selling: Building Partnership*. Richard D. Irwin Inc., Homewood, IL, 1992 p.24

A forma de atuação do vendedor determina sua classificação; por conseguinte, é importante que se tenha em mente alguns fatores que determinam a postura do vendedor com relação ao seu trabalho junto à clientela. Esses fatores, segundo Weitz et Alii (1992) são os seguintes:

- 1) o relacionamento do cliente com os vendedores da empresa;
- 2) as obrigações do vendedor;
- 3) a importância da decisão de compra pelo cliente;
- 4) o local onde o vendedor costuma atender o cliente;
- 5) os produtos ou serviços vendidos, e
- 6) a adequação do papel desempenhado pelo vendedor à solicitação de um cliente.

Todos estes fatores são importantes para a comercialização de tintas, sendo, dois de fundamental importância na determinação do papel do vendedor na comercialização de tintas: as obrigações do vendedor e os produtos ou serviços vendidos. Estes dois fatores auxiliam especificamente a determinação das funções dos vendedores de tinta no canal de distribuição.

A determinação destes fatores está relacionada com a criatividade do vendedor, que pode ser visualizada na Tabela 1.

Ao sentir a demanda da clientela, os vendedores podem reservar parte de seu tempo às atividades que visam auxiliar o cliente na venda de seus produtos no ponto de venda, assumindo assim o típico papel do vendedor industrial. Estas atividades incluem a demonstração do uso de produtos para assegurar que funcionem corretamente, o treinamento dos clientes para usar o produto e a instrução de procedimentos seguros de uso (SHIMP,1990).

TABELA 1 : A CRIATIVIDADE QUOTIDIANA NA TAREFA DE VENDAS.

FATORES NA TAREFA DE VENDAS	BAIXA CRIATIVIDADE	ALTA CRIATIVIDADE
Natureza do cliente: o vendedor entra em contato predominantemente:	Clientes atuais?	Novos clientes?
Natureza das obrigações do vendedor: A ênfase das obrigações do vendedor está em:	Servir o cliente?	Persuadir o cliente?
Importância na decisão de compra: Para o cliente, a decisão de compra é:	Não muito importante?	Muito importante?
Localização da atividade de venda: As atividades de vendas do vendedor são realizadas:	Na empresa?	No campo?
Natureza das obrigações do vendedor: Os produtos ou serviços vendidos pelo vendedor têm:	Benefícios tangíveis?	Benefícios intangíveis?
Habilidades requeridas: O grau de habilidade requerida para a obtenção de pedidos é:	Baixa?	Alta?

FONTE: WEITZ, Barton A., CASTLEBERRY, Stephen B. & TANNER, John. F: Selling: Building Partnership. Richard D. Irwin Inc. 1992. Homewood, Il. p. 23.

As funções dos vendedores, sua classificação e a sua postura junto à clientela assemelham-se às funções do canal de distribuição, que tem na realização da venda sua tarefa primordial. Os membros do canal de distribuição, segundo Kotler e Armstrong (1993) executam muitas funções-chave, tais como:

a) informação: coleta e distribuição de dados proporcionadas pela pesquisa de marketing;

b) promoção: desenvolvimento e distribuição de comunicações persuasivas sobre uma oferta;

c) contato: descoberta e comunicação com compradores em potencial;

d) adaptação: modelagem e adaptação da oferta às necessidades do comprador, inclusive atividades como fabricação, montagem e embalagem;

e) negociação: tentativa de um acordo sobre preço e outras condições da oferta, de modo que a propriedade ou posse possa ser transferida;

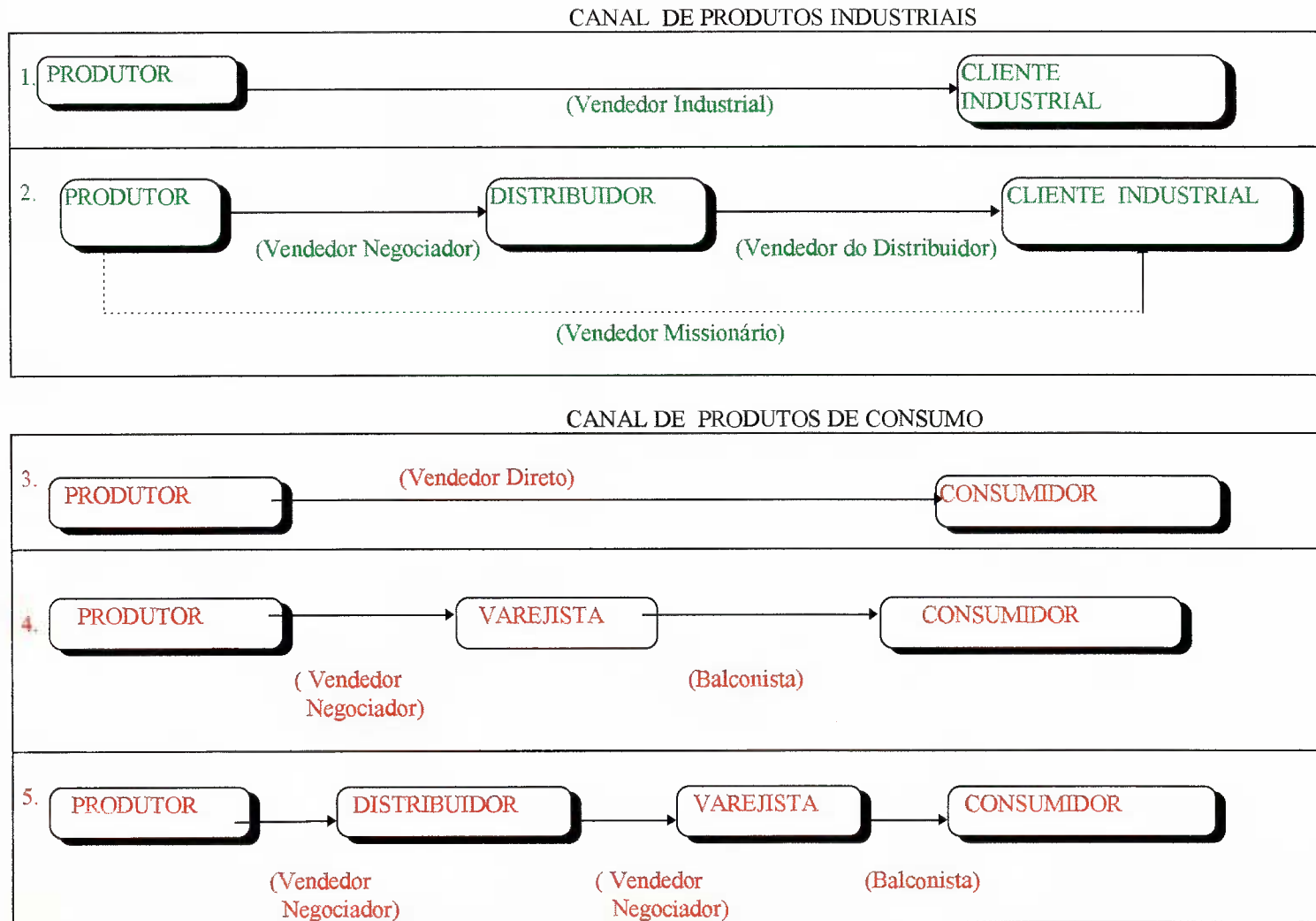
f) posse física: transporte e armazenagem de bens;

g) financiamento: alocação e aquisição de fundos requeridos para financiar os níveis de estoque do canal;

h) risco: adoção dos riscos de execução do trabalho do canal.

É prudente afirmar que quanto maior o número de níveis do canal, mais complexa é a atividade de vendas entre o produtor e o consumidor final, em virtude do número de agentes envolvidos na comercialização do bem. As funções-chave do canal são executadas pelos vendedores, sejam eles internos ou externos da empresa, pois sobre eles recai a facilitação da negociação de produtos ou serviços. O papel do vendedor no canal de distribuição pode ser visualizado na Figura 4.

FIGURA 4: O PAPEL DO VENDEDOR E O CANAL DE DISTRIBUIÇÃO



Fonte: Adaptado de WEITZ, Barton A. CASTLEBERRY, Stephen B. & TANNER F. Selling: Building Partnership. Homewood, Il Richard.D, Irwin.Inc, 1992. p19

No relacionamento entre os agentes vendedores do canal, pode-se observar diversos fluxos que compreendem atividades de marketing ou atividades auxiliaadoras da transação comercial. Estas atividades compreendem a posse física, a propriedade, a promoção, a negociação, o financiamento, o risco, o pedido e o pagamento.

A administração das funções acima mencionadas está a cargo de todos os componentes da organização vendedora, com ênfase maior em um ou outro componente que atue de forma mais específica na concretização da venda. É bom salientar que, de uma forma ou de outra, alguma atividade realizada pelos membros do canal de distribuição contribui para a realização da venda.

De acordo com Bowersox (1980), o canal de distribuição é um canal de transações que consiste em intermediários especializados como os produtores, a força de vendas, negociadores, atacadistas, varejistas engajados na negociação, no contrato e na administração posterior à venda em uma base contínua.

O canal de distribuição física contém uma rede de intermediários engajados nas funções de movimentos físicos. Os participantes são especialistas na distribuição física, encarregados de resolver problemas relacionados à transferência de produtos ou serviços.

A eficiência desta transferência não está na movimentação física, mas no atendimento das necessidades do cliente e, por extensão, na

satisfação do consumidor final, ao qual é destinado o fluxo de bens ou serviços.

Neste caminho de destinação do trabalho desempenhado pelo canal, está a eficiência e a eficácia das tarefas executadas pelos vendedores, que dependem sobremaneira do conhecimento que passam a ter do comportamento adotado pelo canal de distribuição.

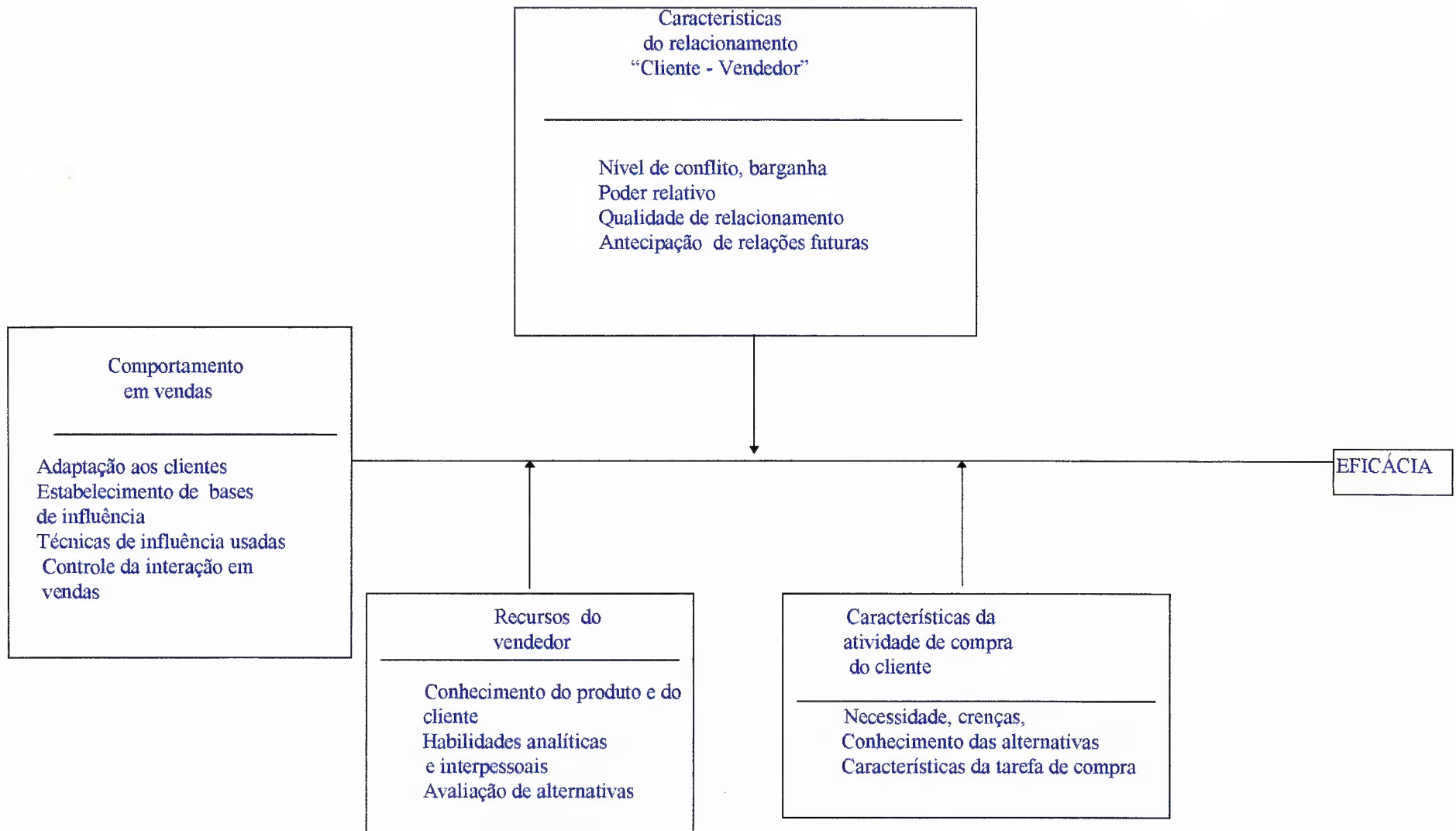
Para elucidar este relacionamento entre o vendedor e o seu ambiente de interação ao qual está profundamente ligado, um dos grandes conhecedores desta matéria (WEITZ, 1981) propõe um modelo contingencial da eficácia nas vendas através das interações. De acordo com este modelo (Figura 5), deve-se levar em consideração 4 elementos básicos, determinantes da eficácia nas vendas, que são:

- a) o comportamento do vendedor;
- b) as habilidades do vendedor;
- c) a tarefa de compra do cliente e
- d) a relação entre o cliente e o vendedor.

Como pode-se observar, a eficácia do desempenho nas vendas depende de características do cliente e do vendedor (WEITZ, 1981). Ao conhecer o comportamento dos agentes envolvidos na comercialização de um produto ou serviço, estabelecem-se bases para se poder avaliar a eficácia do vendedor, bem como elaborar alternativas para alteração do

canal de marketing (BILLON, 1979, CHIROUZE, 1986, MORIARTY e MORAN, 1990)

FIGURA 5: UM MODELO CONTIGENCIAL DE EFICÁCIA DO VENDEDOR



6.2. As várias alternativas de distribuição

O canal de Marketing é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo (STERN e EL-ANSARY, 1988).

A existência desta estrutura é fruto da necessidade do mercado. Os intermediários facilitam o fluxo de bens e serviços. Tal procedimento é necessário para estabelecer um elo entre o suprimento de bens e serviços gerados pelo produtor e os sortimentos exigidos pelos consumidores, a partir de suas necessidades e desejos. A adequação entre a oferta e a demanda de bens e serviços possibilitará a adequação do canal ao seu mercado.

Houve um tempo em que a maioria das empresas se dirigia ao mercado apenas de uma forma - por exemplo, por meio de sua força de vendas direta, ou então pelos distribuidores. Porém, para defenderem seus negócios, expandirem sua cobertura de mercado e controlarem seus custos, as empresas de hoje estão, cada vez mais, adotando novas ferramentas de marketing para usá-las em diferentes circunstâncias. Nos últimos anos, à medida que os gerentes têm procurado cortar custos e aumentar a cobertura de mercado, as empresas vêm adicionando novos canais aos já existentes; elas agora passam a utilizar tanto vendas diretas como vendas por distribuidores, tanto vendas no varejo como vendas por

mala direta e tanto a mala direta como as vendas diretas. À proporção que as organizações aumentam o número de canais e métodos de comunicação que utilizam, elas criam sistemas híbridos de marketing (MORIARTY e MORAN, 1990).

A adoção destas formas de comunicação desempenhadas por vendedores não é feita sem uma avaliação preliminar das opções mais adotadas no momento pelo canal de distribuição de tintas, que são as revendas de tintas e as revendas de material de construção.

As revendas de tintas são aquelas que comercializam tintas e produtos auxiliares: vernizes, solventes, pincéis, etc. Estes estabelecimentos podem ser classificados em 2 (dois) tipos: a revenda exclusiva, que vende produtos de um único fabricante, e a revenda “multimarca” (ILUSTRAÇÃO 1), que vende tintas de vários fabricantes.

ILUSTRAÇÃO 1: UMA REVENDA “MULTIMARCA”

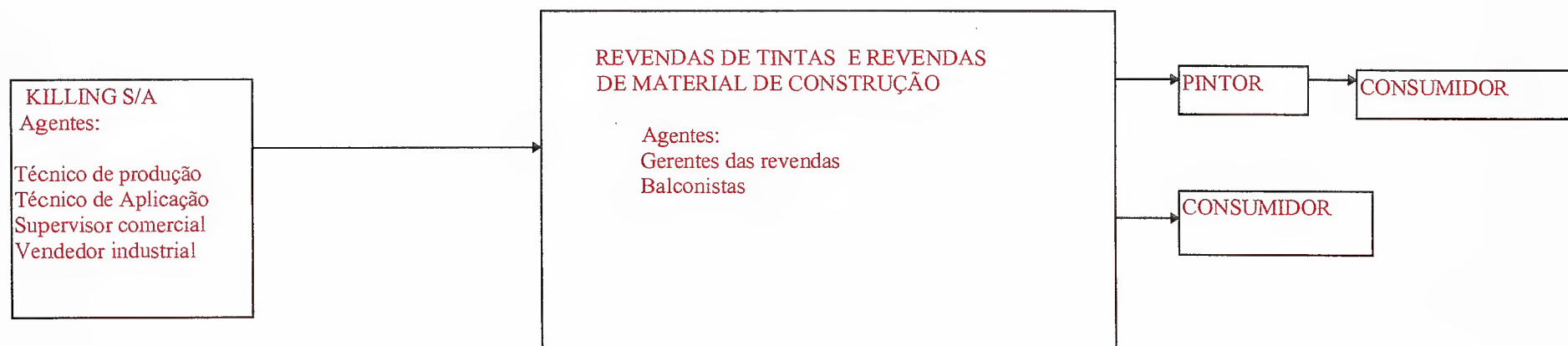


As revendas de material de construção são aquelas em que o produto tinta é considerado um item a mais na oferta de produtos de construção. A tinta faz parte dos itens de acabamento, não sendo responsável pelo maior volume de vendas deste estabelecimento. As revendas de material de construção apresentam a mesma classificação das revendas de tintas, podendo ser revenda exclusiva de venda de um único fabricante de tinta (ILUSTRAÇÃO 2), ou revenda “multimarca”. Em ambos os casos, as tintas são vendidas ao lado de produtos como pisos, azulejos, ferragens e demais equipamentos para construção. O principal canal de distribuição das Tintas Killing S/A pode ser visualizado na figura 6.

ILUSTRAÇÃO 2: UMA REVENDA EXCLUSIVA



FIGURA 6: O CASO KILLING S/A E O SEU PRINCIPAL CANAL DE DISTRIBUIÇÃO



O planejamento do canal de distribuição deve refletir as forças e fraquezas dos diversos tipos de intermediários no desempenho das várias tarefas relacionadas às vendas (KOTLER, 1993). Geralmente os intermediários diferem em suas atitudes para lidar com os clientes, seja no caso de promoções, negociações, contratos, créditos, etc. Sendo assim, não se deve deixar de imaginar que a eficácia do canal esteja associada à eficácia do vendedor e vice-versa (WEITZ et Alii, 1992).

A seleção do canal de marketing é, para o produtor, uma das decisões comerciais mais importantes a serem tomadas. A rentabilidade, o crescimento e a sobrevivência de uma empresa dependem do efeito desta escolha, que influencia as condições de preço, quantidade, qualidade e provisionamento nos quais seus produtos são postos à disposição do consumidor final e sobre todas as outras opções do seu marketing-mix (CHIROUZE, 1986).

As ocasiões de escolha do canal não são raras. De acordo com Billon (1979), elas aparecem quando:

- a) um produto novo é desenvolvido, sendo mais rentável a adoção de um novo canal;
- b) um produto novo torna impraticável os circuitos anteriores;
- c) surge uma nova sociedade, uma filial, ou após uma fusão ou uma tomada de controle;

d) aparecem problemas de custo e de vontade em fixar um piso mínimo de pedidos;

e) aparecem novas formas de comércio ou mudanças de práticas de varejistas ou de atacadistas;

f) há impossibilidade de aumento das vendas nos canais tradicionais;

g) configura-se um novo tipo de mercado;

h) um produto novo não se enquadra nas definições anteriores de exclusividade de distribuição;

i) o produto ingressa em uma nova etapa do seu ciclo de vida, etc.

As decisões tomadas pelo fabricante em suas estratégias de vendas podem determinar a alteração da organização de vendas, ou seja, do seu canal de marketing. Esta alteração repercute nas atividades de todos os componentes que realizam atividades de vendas e atividades auxiliares à venda, repercutindo, necessariamente, sobre o relacionamento que o fabricante tem com os seus clientes e consumidores e o relacionamento que tem os clientes com os consumidores no ato da venda do produto do fabricante.

7. MÉTODO DE PESQUISA

7.1. Introdução

O método adotado neste estudo compreendeu três etapas: a primeira refere-se ao estudo bibliográfico para a determinação da base teórica, que compreende a visão dos estudiosos de marketing a respeito das atividades de vendas sob a ótica do canal de distribuição; a segunda etapa foi o desenvolvimento da pesquisa de campo, que utilizou como instrumentos de coleta de dados as entrevistas de profundidade, a técnica de observação e a simulação. Estes instrumentos geraram dois relatórios: o relatório dos agentes de venda da Tintas Killing S/A e o relatório dos agentes de venda do principal canal de distribuição de tintas. Por fim, foi realizada a terceira etapa, que consistiu da análise e interpretação dos relatórios, as quais fundamentam os resultados da pesquisa e as conclusões e recomendações da dissertação.

7.2. O método para descrever as atividades de vendas na Killing S/A

O modo como se apresenta o canal de distribuição da empresa e as funções realizadas pela força de vendas da Killing S/A foram verificados por meio de entrevistas de profundidade, realizadas pelo

próprio autor da dissertação junto a 1 (um) técnico de aplicação de tintas, 1 (um) técnico de produção de tintas, 1 (um) supervisor comercial e 4 (quatro) vendedores. A escolha destes profissionais se deu em virtude de uma entrevista preliminar entre o autor e o diretor de marketing da empresa, que entenderam ser estes profissionais de grande importância no desempenho das atividades de vendas da empresa. Desta forma, foram elaborados 4 (quatro) roteiros de entrevistas para a coleta de dados com estes funcionários, sendo um roteiro para cada função ou cargo desempenhado pelo profissional. Os instrumentos de coleta de dados estão apresentados em anexo ao relatório correspondente (ANEXO 1).

7.3. O método utilizado para relatar as atividades de vendas nas revendas

Da mesma forma como foram realizadas as entrevistas de profundidade com a área de vendas da Killing S/A, optou-se por estender o método aos principais elementos do canal de distribuição de tintas prediais. Esta extensão se justifica pelo rigor metodológico do pesquisador, que procurou seguir os mesmos princípios no procedimento de coleta de dados.

Nas revendas de tintas e nas revendas de material de construção, foram selecionados os seguintes profissionais: 5(cinco) gerentes, 5(cinco) balconistas e 4(quatro) pintores, como resultado da visita a 11(onze) revendas na cidade de Porto Alegre (RS), escolhidas aleatoriamente nas páginas amarelas na seção “tintas”.

As revendas estão situadas em diversas áreas da capital (norte, centro, leste e sul). Além das entrevistas, foram acrescentados artifícios de simulação em entrevistas disfarçadas para alguns agentes do canal, além de observações visuais no ambiente das revendas.

Em uma entrevista prévia com o diretor de marketing da Killing S/A, foram designados os principais agentes que exercem as atividades de vendas no ambiente das revendas. Estas funções estão a cargo do gerente da revenda, dos balconistas e dos pintores, que são os elementos responsáveis pelo contato direto com o consumidor final. Os procedimentos referentes à coleta de dados serão descritos posteriormente.

7.4. Justificativa da opção metodológica

Neste trabalho não houve preocupação com a determinação matemática para expressar quantitativamente a situação em estudo. Não existe a pretensão de se ater a procedimentos estatísticos. Há interesse em descrever um ato, que é a atividade de venda e levantar possíveis atributos relacionados a esta atividade, ou seja, atributos que possam modificar a atitude do vendedor face ao cliente ou face ao consumidor final no intuito de realizar uma venda. Há a intenção aqui de se explorar esses possíveis comportamentos e descrevê-los para embasarem pesquisas futuras que tenham o exercício da atividade de venda como objeto de estudo.

Muitas pesquisas em marketing são de natureza exploratória, a ênfase se dando na procura de hipóteses relativas a novos produtos ou a práticas de marketing que possam ser vantajosamente modificadas (BOYD et alii, 1989).

A pesquisa exploratória é desencadeada normalmente a partir de uma manifestação de insatisfação do administrador ou cliente: “Nós não estamos obtendo um volume de vendas que poderíamos obter”. Sob tais circunstâncias, o pesquisador deve considerar um número de fatores: o produto deve ser inferior em quantidade ou estilo, o canal de distribuição utilizado é inadequado, o número de representantes de venda na região é insuficiente, a propaganda não parece ser a melhor, etc. (BOYD et alii, 1989).

Dentro das modalidades de pesquisa exploratória, encontram-se a análise de dados secundários, o exame dos especialistas e o estudo de casos. Aquele que se adequa ao estudo em questão é o estudo de caso. A opção pelo método do estudo de caso se dá pela particularidade do problema levantado, onde o que interessa são os elementos da situação estudada e não o número de agentes envolvidos. Os casos coletados são estudados tipicamente para caracterizar três fatores:

- a) características comuns a todos os casos no grupo geral;
- b) características não comuns em todos os casos, mas comuns a certos subgrupos (por exemplo, as unidades de sucesso) e,

c) características únicas de um caso específico, talvez a unidade proeminente.

Sendo assim, as conjeturas são formuladas com base nas comparações destas similaridades e diferenças (BOYD et alii, 1989)

O estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas (YIN, 1990).

Convém salientar que, ao adotar o método de estudo de caso, deve-se estar atento também às suas limitações: o subjetivismo, a possibilidade de conclusões inseguras e a impossibilidade de generalizações (BOYD et alii, 1989).

O estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências em estudos de casos feitas por analogia de situações, respondendo a indagações do tipo “por quê ?” e “como ?” (CAMPOMAR, 1991, p. 97).

O caso aqui estudado é representado pela indústria de tintas Killing S/A e pelo principal canal de distribuição de tintas, que inclui as revendas de tintas e as revendas de material de construção. O relacionamento que se dá entre o fabricante e seus distribuidores e entre estes e o consumidor

final caracteriza o comportamento de vendas nesta indústria. Assim, este caso selecionado é uma amostra deste relacionamento.

O papel desempenhado pelo fabricante e seus intermediários, objetivando atender o consumidor, constitui nossa unidade de análise, a partir da qual fornece informações acerca das atividades de venda que estes agentes exercem no canal de distribuição com o propósito de atender o mercado.

A intenção da pesquisa é esclarecer a atividade de venda, descrevendo-a, sem nenhuma pretensão de controlar ou manipular o comportamento observado, demonstrando assim a intenção do canal de distribuição no processo de venda pessoal da tinta predial.

Após a definição do problema e o entendimento de que a técnica do estudo de caso é a que se adequa melhor à pesquisa, é necessário identificar o design ou concepção básica para o estudo de caso proposto. Yin (1990) sugere o estudo de natureza global (holistic), que abrange todos os elementos do caso por inteiro, e o estudo de natureza encaixada (embedded), que abrange vários níveis dentro do caso. Para ambos os estudos ele sugere uma matriz, sendo o campo de pesquisa subdividido em caso único e múltiplos casos (figura 7).

Sob o prisma deste estudo, identificamos que a pesquisa junto aos agentes de venda se enquadra na análise múltipla de níveis, devido à abrangência da temática que é a atuação dos agentes de venda no canal de distribuição e a extensão das decisões relacionadas com o tema, que é a opção que a empresa adotará em termos de investimentos em marketing

face ao conhecimento relacionado à prática da atividade de vendas. Tais investimentos podem variar entre as ferramentas de cada um dos elementos do composto de marketing (produto, preço, promoção e distribuição).

No que se refere à quantidade de casos, a opção é direcionada a uma única unidade de análise, que é o canal de distribuição de tintas prediais. A finalidade da pesquisa não é descrever a forma de execução da venda do fabricante ou da revenda X, Y ou Z, mas a forma como se realiza a venda no canal de distribuição das tintas prediais, o que significa a análise no fabricante, nas revendas de tinta e nas revendas de material de construção, que são as principais vias de acesso ao produto, e onde atuam diversos produtores, entre os quais a Tintas Killing S/A. Sendo assim, entende-se que o tipo básico de estudo de caso é o tipo 2.

FIGURA 7 : TIPOS BÁSICOS DE DESENHOS PARA ESTUDO DE CASO.

TIPO DE ESTUDO	CASO	CASO ÚNICO	MÚLTIPLOS CASOS
Holístico ou Global		Tipo 1	Tipo 3
Encaixado ou de níveis		Tipo 2	Tipo 4

FONTE: YIN, Robert K. Case Study Research. Design and methods. Newbury Park, Sage Publications, 1990, p. 46. **in** ROSSI, Carlos Alberto Vargas. Desenvolvimento de um modelo integrativo de marketing estratégico e verificação de sua aplicabilidade na indústria de chocolates. Tese de Doutorado, USP, 1993, p. 107.

7.5. A coleta de dados

A coleta de dados é uma atividade muito importante para o desenvolvimento de uma pesquisa e envolve diversos passos, como a determinação do universo a ser estudado, a elaboração do instrumento de coleta, a programação da coleta, a ordenação dos dados e da própria coleta.

Há diversas formas de coleta de dados, todas com suas vantagens e desvantagens. Na decisão do uso de uma forma ou de outra, o pesquisador levará em conta o que menos desvantagens oferecer, respeitados os objetivos da pesquisa (CERVO & BERVIAN, 1981). Os instrumentos de coleta mais utilizados são as entrevistas e os questionários.

Por se tratar de um estudo exploratório, esta pesquisa requer um tratamento de dados que se adeque à sua natureza relativamente complexa. No estudo de caso, a finalidade da coleta de dados não é quantificar nem enumerar, mas obter:

- a) a descrição;
- b) a classificação de tipos;
- c) o desenvolvimento da teoria, e

d) uma verificação limitada da teoria.

Sendo assim, se estará buscando a compreensão do fenômeno ou da situação estudada (BONOMA, 1985).

Os estudos de caso costumam basear-se intensivamente em entrevistas pessoais e, mais discretamente, na observação de outras fontes de dados primários. O estudo de caso geralmente depende de várias fontes de dados, que permitem ampliar e ajustar as percepções sobre o fenômeno estudado, tanto do entrevistador quanto dos entrevistados, provando assim uma análise mais objetiva da realidade (ROSSI, 1993).

A entrevista não é simples conversa. É conversa orientada para um objetivo definido: recolher, através do interrogatório do informante, dados para a pesquisa. Porém, que forma de entrevista deverá se adotar? A entrevista pessoal exige decisões sobre estrutura e disfarce (BOYD et alii, 1989).

A entrevista pode ser estruturada (quando há uma lista formal de perguntas a serem feitas a todos os entrevistados) ou não estruturada (quando as questões variam de acordo com a entrevista). De uma outra forma, uma entrevista é disfarçada quando seu objetivo não é esclarecido para o entrevistado, e é considerada não-disfarçada quando o objetivo é claramente explicitado.

Sendo assim, ao se combinar estas modalidades de entrevistas, teríamos 4 (quatro) modelos de instrumentos de pesquisa: o

estruturado/disfarçado, o não-estruturado/disfarçado, o estruturado/não-disfarçado e o não-estruturado/não-disfarçado (BOYD et alii, 1989).

Nesta pesquisa foi utilizada a entrevista pessoal não-estruturada/não-disfarçada e a entrevista pessoal não estruturada/disfarçada.

A entrevista pessoal não-estruturada / não-disfarçada foi empregada para obter-se informações junto aos agentes de venda da Tintas Killing S/A, ou seja, o supervisor comercial, o técnico de produção, o técnico de aplicação e os vendedores da empresa (vendedores industriais). Este tipo de entrevista também foi utilizada nas revendas de tintas e nas revendas de material de construção para obtenção de informações junto aos gerentes das revendas, aos balconistas (vendedores de varejo) e aos pintores.

A entrevista pessoal não-estruturada / disfarçada foi utilizada em simulação de compra de tintas com balconistas nas revendas e em simulação de contratação de serviços de pintura com pintores no apartamento do pesquisador.

Com o intuito de recolher o máximo de informações na pesquisa, desenvolveu-se nas revendas a técnica de observação do ambiente. Realizou-se observações sobre a exposição do produto, o atendimento aos consumidores no balcão (ILUSTRAÇÃO 3), e sobre as atividades auxiliares de vendas (entrega a domicílio, tele-atendimento, etc.).

A realização de simulações (disfarce) também foi considerada pertinente, nela o pesquisador assumiu o papel de consumidor em algumas revendas para comprovar a atitude do vendedor (balconista) visando

consumar uma venda, ou seja, exercendo a atividade de venda. Tal procedimento também serviu para coletar informações junto aos pintores.

O modo de se obter informações com os pintores foi o seguinte: quando o pesquisador adotava a técnica da simulação na revenda, ou seja, quando assumia o papel de consumidor, solicitava ao balconista a indicação de um pintor para realizar a tarefa de orçamento para a pintura do apartamento onde reside o pesquisador. Ao chegar ao apartamento do pesquisador, este assumia o papel de consumidor, solicitando todas as informações pertinentes à aquisição de tintas ao pintor de acordo com um roteiro de entrevista (vide Relatório final: Diagnóstico sobre as atividades de venda do principal canal de distribuição de tintas prediais - Anexo 2).

Esta variação de técnica na obtenção das informações é permitida neste tipo de pesquisa pois, a utilização de dispositivos disfarçados busca a razão de ser das atitudes das pessoas numa visão realmente profunda do “porquê” do conhecimento humano. Trata-se de uma técnica projetiva (projeta-se o comportamento do ser humano para o futuro). Os instrumentos de coleta de dados utilizados são ilustrados na figura 8.

A idéia básica sobre a qual esse teste se fundamenta é que os respondentes revelarão suas atitudes na mesma proporção em que as suas respostas a perguntas supostamente objetivas divergem da resposta correta. Faz-se aos respondentes perguntas que provavelmente não responderão corretamente. São, portanto, forçados a “advinhar” e, ao fazê-lo, revelam suas atitudes (BOYD e WESTFALL, 1964).

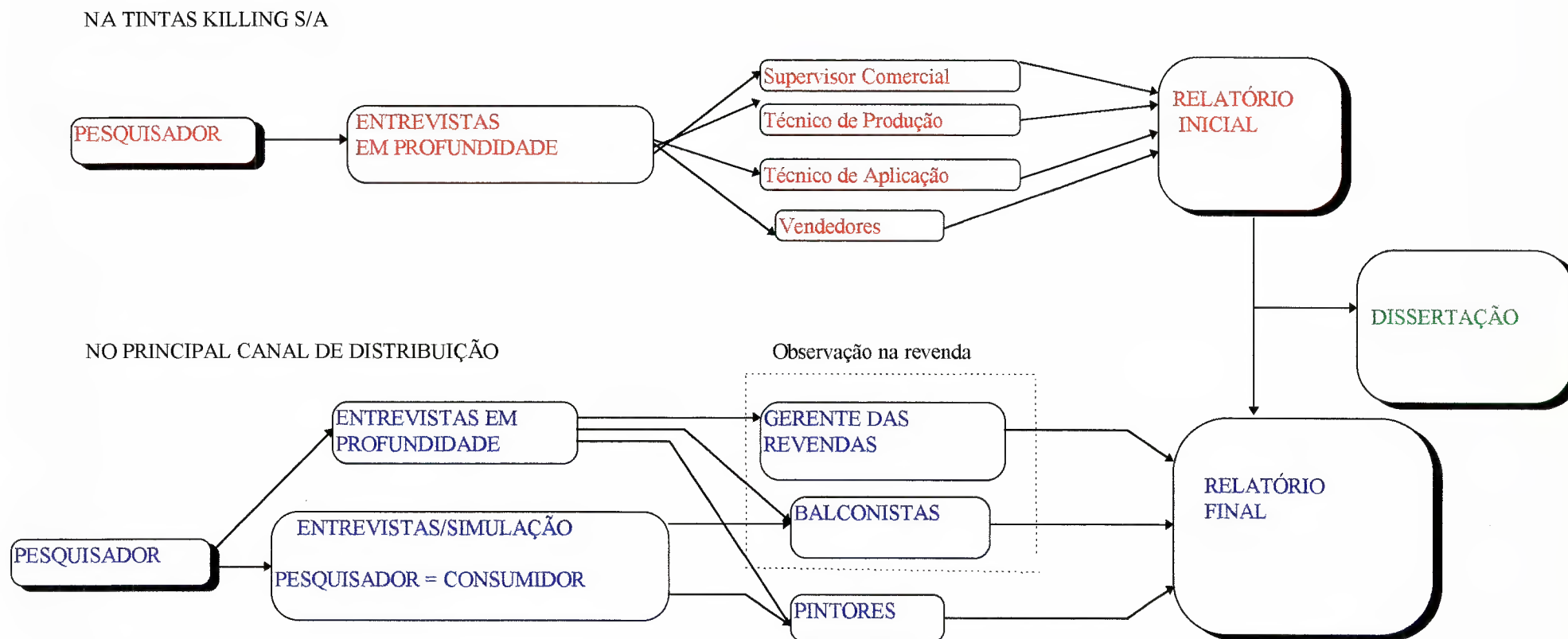
Tais atitudes representam a razão que leva os balconistas e os pintores a recomendar um determinado tipo de tinta e uma determinada marca. Estamos diante de um estudo das suas motivações para exercer uma atividade de venda.

Deve-se ter cautela ao analisar e interpretar os achados dos testes sobre motivação. A maioria desses estudos emprega amostras pequenas e é difícil generalizar os resultados para o universo. Os resultados são difíceis de serem quantificados, pois os motivos, as atitudes, as imagens, etc. têm diferentes nuanças. Apesar desta e de outras limitações, não há dúvidas de que a pesquisa da motivação é um importante componente da pesquisa mercadológica e que será cada vez mais empregada (BOYD e WESTFALL, 1964).

ILUSTRAÇÃO 3: A VENDA NO BALCÃO



FIGURA 8: OS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS UTILIZADOS NA PESQUISA



8. OS RESULTADOS DA PESQUISA

Como foi dito no início deste trabalho, a pesquisa seguiu 4 (quatro) etapas:

a) a pesquisa bibliográfica, que se apresenta no desenvolvimento de nossa base teórica;

b) a pesquisa de campo com os agentes de venda da Tintas Killing S/A;

c) a pesquisa de campo desenvolvida com os agentes de venda do principal canal de distribuição de tintas prediais (revendas de tintas e revendas de material de construção), e

d) a análise do material recolhido nas entrevistas das pesquisas de campo (os relatórios inicial e final). A análise conjunta dos relatórios constitui o resultado da pesquisa global, ou seja, o resultado da dissertação.

O resultado da pesquisa consiste na análise individual de cada relatório, bem como na comparação entre as informações contidas neles, com o intuito de identificar semelhanças e/ou diferenças de atitude e comportamento que apresentam-se como características comuns ou distintas das funções desempenhadas pelos agentes do caso estudado.

8.1. A seleção das funções

Após três encontros iniciais com o diretor de marketing da Tintas Killing S/A, foi definido o roteiro da pesquisa com os principais agentes envolvidos com a venda dos produtos da linha predial de tintas.

Internamente, os agentes ocupam as seguintes funções: a) gerência de produção, b) gerência de aplicação, c) supervisão comercial, e d) vendas em campo. Estas 4 (quatro) funções foram escolhidas como sendo de grande importância para o contato da empresa com seus distribuidores, pois elas envolvem diretamente com algumas variáveis consideradas na venda de tintas (conhecimento técnico sobre o produto e a técnica promocional da promoção de vendas). Estas variáveis, bem como outras poderiam agregar-se à nossa pesquisa no desenvolver de nossas entrevistas.

No ambiente externo à empresa foram selecionadas as seguintes funções: a) gerência de revenda, b) venda de balcão e c) pintura. Como no ambiente interno da empresa, buscamos perceber a presença das variáveis do conhecimento técnico, e da técnica da promoção de vendas, etc. no exercício de vendas dos agentes responsáveis por estas 3 (três) funções.

8.2. Os resultados da pesquisa interna

A análise das informações colhidas no ambiente da Tintas Killing S/A foi procedida mediante a confecção de uma síntese de opiniões fornecidas pelos principais agentes de venda da empresa. Esta análise permitiu reunir aspectos da atividade de venda, que são valorizados por cada profissional selecionado. Eles podem ser classificados como funções técnicas e funções comerciais.

8.2.1. As funções primordialmente técnicas

Como fruto das entrevistas com os técnicos de produção e aplicação de tintas, obteve-se uma visão do que é produzido na empresa em sua linha chamada predial e como se divulga a sua aplicação através da preparação da superfície (por meio de limpeza, lixamento, utilização de seladores, etc.), bem como da identificação de compatibilidade de superfície com a tinta. Ex.tinta PVA (acetato de polivinila) e tinta acrílica para uso em alvenaria; tinta esmalte e óleo para ferro e madeira. (ANEXO 1).

Os técnicos de produção e aplicação de tintas salientaram a importância do conhecimento sobre os elementos

constituintes da tinta (base e corantes) e a adequação destes elementos à superfície para auxiliar a tarefa de vendas do produto.

A composição da tinta indica a sua propriedade e, quando necessário, a sua diluição para utilização e conservação. A composição química das principais modalidades de tinta se apresenta da seguinte forma:

a) Tinta PVA: acetato de polivinila, pigmentos orgânicos e inorgânicos, aditivos e água;

b) Tinta esmalte: resina acrílica, pigmentos orgânicos e inorgânicos, xilol, tuluol, naftas e aditivos;

c) Tinta óleo: resina alquídica, pigmentos orgânicos e inorgânicos, naftas e aditivos;

d) Tinta acrílica: resina a base de latex acrílico, pigmentos orgânicos e inorgânicos, e água.

Os técnicos entendem que o trabalho de divulgação dos elementos químicos da tinta e suas reações com a superfície é imprescindível na atividade de visitas de demonstração de venda do produto e que este trabalho fortalece a confiança do cliente com relação ao produto, auxiliando a atividade de venda exercida pelo cliente face ao consumidor final. Esta afirmação tem base no seguinte argumento: “Se o vendedor final de nosso produto, que pode ser um balconista, um gerente de revenda

ou um pintor, tiver um profundo conhecimento da composição e aplicação de nosso produto, ele poderá ter fortes argumentos para saber lidar com objeções do consumidor em relação à nossa tinta. Ele estará, assim, prestando informações técnicas sobre o nosso produto, podendo garantir a sua utilização adequada” (ANEXO 1 - Relatório inicial: Diagnóstico sobre os agentes de venda da Tintas Killing S/A. p. 98).

8.2.2. As funções primordialmente comerciais

O resultado das entrevistas com os agentes de venda da empresa nos forneceu três tipos de informações: 1) a deficiência dos profissionais em relação aos aspectos técnicos do produto; 2) a descrição da estrutura de vendas da Killing S/A e suas funções, e 3) a descrição do canal de distribuição das tintas prediais.

1) a deficiência dos profissionais em relação aos aspectos técnicos do produto remete à carência do conteúdo técnico na atividade de vendas, que é um reflexo do entendimento da chefia de vendas, que compreende a liderança de vendas da concorrência como fruto exclusivo da inovação tecnológica de produtos. Segundo o supervisor comercial, esta inovação supera o convencimento e a persuasão de venda com base no conhecimento técnico sobre o produto;

2) a descrição da estrutura de vendas da empresa Killing S/A e suas funções reporta à figura 1 (pg.15). Ela é composta pelos supervisores comerciais (que desempenham a supervisão de vendas) e pelos vendedores

e representantes (vendedores mais antigos que possuem escritório para facilitar o trabalho de venda das tintas e de produtos afins), os quais realizam as vendas em campo.

Vejamos agora a descrição das funções exercidas por estes profissionais:

2.1) Supervisão comercial:

2.1.1) acompanhamento do volume de vendas do vendedor: por meio do relatório de vendas realizado semanalmente pelo vendedor, a supervisão toma conhecimento da atividade de visitação e do número de pedidos da clientela anotado por cada vendedor;

2.1.2) verificação do relacionamento do vendedor com a clientela: através do relatório de vendas, do contato direto com o cliente e da conversa com outros vendedores da empresa e da concorrência, a supervisão pode avaliar como determinado vendedor está prestando serviços à clientela;

2.1.3) análise da inadimplência da clientela: por meio do cadastro de cobrança da empresa, a supervisão tem acesso aos dados referentes aos atrasos de pagamento de notas fiscais e duplicatas. Tal verificação se faz necessária para a concessão de crédito aos clientes atuais. Com relação aos novos clientes, é feita uma verificação nos serviços de crédito da praça.

2.2) Vendas em campo:

2.2.1) visita e atendimento ao cliente: a visita se refere ao deslocamento do vendedor da empresa para o estabelecimento comercial do cliente. As visitas podem ser de 3 (três) tipos:

2.2.1.1) visita de manutenção: é uma visita “de hábito”, que o vendedor realiza periodicamente com o intuito de avaliar as vendas do produto e para saber se o cliente deseja outros pedidos, ocorre ainda quando o vendedor quer apresentar um novo produto ao cliente;

2.2.1.2) visita de prospecção: é a destinada a busca de novos clientes. Este tipo de visita demanda do vendedor uma forte capacidade de relacionamento com o cliente, pois muitas vezes trata-se do primeiro contato entre os dois, bem como entre o cliente e o produto. A prospecção será abordada com mais detalhes logo adiante;

2.2.1.3) visita por solicitação: é aquela que, como a qualificação sugere, se origina do cliente, ou seja, este solicita ao fabricante que um dos seus vendedores se apresente ao seu estabelecimento para fazer a demonstração de seus produtos. Este tipo de visita pode ser demandada por um cliente atual ou por um novo cliente.

Por atendimento ao cliente se entende toda e qualquer atividade que venha a suprir as necessidades do cliente para a comercialização das tintas prediais, tais como deslocamento do vendedor para o estabelecimento comercial do comprador, demonstração de vendas, tratamento de objeções, auxílio para vender (merchandising, promoção de vendas, etc.)

2.2.2) expedição de pedidos: preenchimento dos pedidos de acordo com a solicitação do cliente. Tal atividade requer de um hábil vendedor a orientação para as futuras vendas do cliente. Ex. recomendar uma compra em maior quantidade de um produto em campanha promocional pelo fabricante;

2.2.3) cobrança: solicitar o cumprimento da obrigação de pagamento que tem o cliente com o fabricante, quando este último está em atraso ou débito. A forma de saldar o débito pode ser negociada com o vendedor;

2.2.4) prospecção de novos clientes: refere-se a toda e qualquer atividade do vendedor direcionada a ampliar sua carteira de clientes. Ex: visitas a clientes potenciais, telefonemas, envio de mala direta, demonstração do produto em feiras e exposições, etc.

2.2.5) busca de informações sobre a concorrência: toda e qualquer atividade do vendedor para investigar a atuação do concorrente em seu campo de trabalho. Ex: conversas com o vendedor do concorrente, com o cliente; análise de evidências físicas, como o material promocional do concorrente, etc.

2.2.6) análise dos relatórios de vendas: o estudo dos relatórios de vendas possibilita ao vendedor ter consciência do seu desempenho para poder aprimorar suas funções. Este documento é constituído por uma descrição detalhada das atividades de venda realizadas diariamente pelo vendedor. Ex: clientes visitados, pedidos feitos, solicitações de produtos novos, atendimento realizado, etc.

3) o do canal de distribuição das tintas prediais foi assim descrito pelos profissionais da área comercial das Tintas Killing S/A.:

3.1) *As revendas de tinta*: comercializam exclusivamente tintas e materiais afins como pincéis, seladores, esmaltes, etc.;

3.2) *As revendas de material de construção*: comercializam vários itens relacionados à edificação e restauração de imóveis - inclusive as tintas, que são responsáveis pela fase final do acabamento.

Estes estabelecimentos são tidos como as principais vias para colocar o produto à disposição do consumidor final. Existem outros estabelecimentos que também comercializam tintas, porém, em menor escala e com pequena importância para a empresa, que são: os supermercados e as madeiras.

Há também outros meios de se alcançar o consumidor final, como a venda direta para construtoras e imobiliárias, que utilizam tintas como insumo para seus produtos que são os imóveis.

Inseridos nas revendas ou ligados a ela, encontram-se 3 (três) importantes agentes de vendas:

a) o gerente da revenda;

b) o balconista, e

c) o pintor.

Estes três profissionais são os encarregados de administrar o marketing-mix das tintas prediais em seu contato direto com o consumidor e foram entrevistados na segunda etapa da pesquisa, gerando o relatório final (ANEXO 2).

8.3. Os resultados da pesquisa externa

A análise das informações obtidas no ambiente externo gerou uma síntese sobre os depoimentos prestados pelos agentes de vendas. A síntese se constitui na descrição das atividades de venda exercidas pelos agentes que trabalham na revenda (o gerente e o balconista) e pelo agente autônomo(o pintor).

A descrição das atividades exercidas pelos agentes nos possibilitou identificar uma homogeneidade de funções entre eles. A descoberta da homogeneidade de funções (repetição das atividades observadas) despertou o interesse em se descobrir as razões do exercício da atividade de venda, ou seja, os atributos determinantes da atividade de venda.

Seguindo este mesmo raciocínio, perseguiu-se a possibilidade da existência de uma homogeneidade dos atributos e sua relação com a repetição das atividades ou funções exercidas pelos diferentes agentes de venda do canal de distribuição.

8.3.1. Os agentes que trabalham na revenda

Os agentes encarregados de exercer as atividades de venda na revenda de tinta e na revenda de material de construção são o gerente e o vendedor de varejo (balconista).

a) o gerente da revenda: suas atividades constantes são:

- 1) controle sobre os vendedores;
- 2) ambientação do espaço físico da revenda;
- 3) manutenção adequada do estoque;
- 4) determinação do preço final de venda.

Além destas atividades, o gerente, assume atividades condizentes com a atividade dos vendedores (balconistas). Estas atividades são realizadas quando o gerente se dispõe a exercer o papel de vendedor, ou quando o consumidor, o pintor ou até mesmo um vendedor menos experiente solicita informações técnicas sobre o produto. Daí o gerente, ocasionalmente, realiza as seguintes tarefas:

5) orientação sobre o uso de tintas (tipo de pincel para aplicação da tinta, seu manuseio, método para diluição ou mistura da tinta, etc.);

- 6) informação referente à qualidade das tintas;
- 7) recomendação das marcas;
- 8) orientação sobre tinta e superfície;
- 9) recomendação de cores;
- 10) garantia do uso da tinta (assistência técnica).

A realização destas atividades demonstra a importância da função da gerência no suporte à comercialização da tinta. Por exemplo, no caso da ambientação da revenda, observamos a existência de uma revenda que oferece um espaço físico bastante diferenciado das revendas tradicionais, oferecendo uma gama de serviços mais amplo (ILUSTRAÇÃO 4 e ANEXO 2, p. 120)

ILUSTRAÇÃO 4: UMA REVENDA ESPECIALIZADA



b) o agente vendedor de varejo (balconista): podendo ser considerado como o agente mais ativo na realização da atividade de vendas, o balconista desempenha, conforme seu conhecimento em vendas, funções que o colocam diretamente em contato com o consumidor final ou com o usuário profissional da tinta, ou seja, o pintor. Sob a responsabilidade do balconista estão habilidades comerciais, que no caso particular da tinta envolve também conhecimentos técnicos de composição e aplicação do produto. Sendo assim, o balconista atua de forma ostensiva para:

- 1) orientar o comprador sobre a qualidade do produto;
- 2) recomendar marcas;
- 3) indicar o uso da tinta;
- 4) informar a respeito da compatibilidade da tinta face à superfície;
- 5) sugerir cores conforme o tamanho do ambiente a ser pintado.

8.3.2. O agente pintor

Muitas vezes o pintor assume o papel de comprador da tinta, mas para ser usuário-aplicador, e não consumidor. O pintor não tem o direito à fruição do produto (PEREIRA, 1993).

A relação próxima entre o pintor e o consumidor se observa pela associação entre a tinta e o serviço por ela proporcionado: a pintura. A tinta possui uma relação com o produto/serviço pintura, que é a atividade do pintor, correspondendo à sua qualificação. Quanto melhor for o resultado da pintura para o consumidor, melhor será o trabalho do pintor e, conseqüentemente, melhor será a tinta por ele empregada.

A relação tinta/ aplicação/ qualidade do pintor está associada à percepção do consumidor com relação ao serviço de pintura que lhe foi prestado. Pode-se, por exemplo, afirmar que quanto melhor preparada estiver a superfície para uma pintura, menor seria a exigência de capacidade de cobertura da tinta. A recíproca é verdadeira. Daí a importância da orientação técnica deste profissional que assume as seguintes funções relacionadas com a venda do produto que utiliza:

- 1) recomendação do tipo de tinta, conforme o tipo de superfície;
- 2) orientação sobre a qualidade das tintas;
- 3) sugestão de cores conforme a área a ser pintada, e
- 4) garantia do serviço prestado (assistência técnica ou pós-venda).

8.3.3. Os atributos de vendas e suas relações com a repetição de atividades

Ao se buscar as razões do exercício da atividade de vendas realizadas pelos agentes, constatou-se uma relação entre os atributos associados à atividade de vendas e a repetição das atividades ou funções de vendas. Neste estudo, foi observada uma repetição de atributos, sendo alguns ressaltados pelos gerentes, outros pelos balconistas e alguns outros ainda pelos pintores. O importante a se destacar é que os atributos a seguir foram sempre lembrados:

1) *assistência técnica*: é a garantia do uso do produto dada pelo gerente, pelo balconista e pelo pintor ao consumidor, ou pelo gerente e pelo balconista ao pintor. Esta garantia pode ser exemplificada na seguinte afirmação: “Leve o produto, que eu garanto que ele é de boa qualidade; caso contrário, substituirei o produto ou devolverei o seu dinheiro após inspeção da pintura por um técnico especializado”(ANEXO 2, p. 120)

2) *embalagem*: é o invólucro onde está contida a tinta, que geralmente é acondicionada em latas de metal nas quantidades de 18 litros (lata), 3,6 litros (galão), 900ml (1/4 de galão) e 225ml (1/16 de galão). A embalagem é apontada pelos agentes como sendo importante no suporte da marca. Sua aparência em cores e desenhos desperta a atenção do consumidor na revenda, pois a embalagem é colocada de forma acessível ao consumidor, que a pode manuseá-la facilmente no ponto de venda (ANEXO 2, p. 120). Por esta razão e por recomendação legal, o rótulo da

embalagem apresenta todas as recomendações de preparação de superfície para pintura nova e repintura, além das características do produto, indicações de uso, composição básica e recomendações ao manusear um produto químico nocivo à saúde como é a tinta.

3) *capacidade de cobertura da tinta*: se traduz pelo rendimento da tinta, ou seja, quantos metros podem ser pintados com 1 (um) galão e quantas demãos são necessárias para que a superfície fique bem pintada. Esta capacidade de redução da diferença entre a superfície que está para ser pintada e a superfície que acabou de ser pintada é propriedade da composição química da tinta, que possibilita a alguns fabricantes a capacidade de cobertura úmida, a qual não exige espera para a secagem da tinta, o que possibilita ao pintor, ao final da primeira demão, a aplicação imediata da segunda demão, e assim sucessivamente. Em geral, a capacidade de cobertura para as principais modalidades de tinta predial apresenta-se da seguinte forma:

- a) Tinta PVA: de 30 a 40 m²/galão/demão;
- b) Tinta esmalte: de 40 a 45 m²/galão/demão;
- c) Tinta óleo: de 30 a 40 m²/galão/demão;
- d) Tinta acrílica: de 35 a 45 m²/galão/demão.

A performance e o rendimento do produto dependem das condições ideais de preparação da superfície onde ocorrerá a aplicação e de fatores externos alheios ao controle do produtor: uniformidade da superfície,

umidade relativa do ar, temperatura e condições climáticas locais, conhecimentos técnicos e práticos do aplicador, entre outros.

O rendimento dos produtos especificados a frente pode variar de acordo com a diluição, tipo de substrato, preparação da superfície e método de aplicação.

4) *preço*: consiste na determinação do valor de aquisição do produto pela revenda e a fixação do preço final ao consumidor. Acordos de preço entre fabricante e revenda são comuns conforme o volume de vendas;

5) *variedade de cores*: refere-se à disponibilidade da revenda em oferecer ao consumidor uma vasta opção de escolha em relação à cor;

6) *promoção de vendas*: é toda e qualquer ação de incentivo à curto prazo com o objetivo de estimular a venda da tinta;

7) *divulgação do fabricante*: é toda e qualquer ação do fabricante, com a intenção de mostrar a imagem de si e de seus produtos. Ex: propaganda na mídia, impressos, catálogos de cores (ANEXO 3).

8) *durabilidade da tinta*: é o tempo de permanência da tinta sobre a superfície sem que esta apresente qualquer característica de deterioração.

Estes atributos influenciam a atividade de vendas para os produtos da linha predial de acordo com a opinião dos agentes entrevistados. Em

uma segunda etapa das entrevistas, foi perguntado a cada um dos agentes quais seriam os atributos mais importantes, chegando-se a uma valorização diferenciada entre os agentes pintores e os agentes gerentes e balconistas.

Esta valorização diferenciada se apresenta da seguinte forma: os atributos da capacidade de cobertura, assistência técnica, variedade de cores e durabilidade da tinta foram mais enfatizados pelo pintor, o que pode ser justificado, por constituírem atributos que repercutem na qualidade de seus serviços, ou seja, na pintura. Os atributos de embalagem, preço, variedade de cores, promoção de vendas, assistência técnica e divulgação do fabricante foram constantemente mencionados pelos gerentes e balconistas, que acreditam que estes atributos possuam ligação com a imagem da revenda onde trabalham (ANEXO 2).

Estes atributos, como já foi comentado, influenciam as vendas e podem determinar a forma como atua o agente.

Na pesquisa externa (nas revendas) identificaram-se aspectos uniformes com relação à forma de atuação dos agentes. Percebeu-se que, em geral, os agentes gerentes e balconistas desempenham um papel semelhante ao pintor, quando prestam informações técnicas ao consumidor, ou seja, ao lidar com o conhecimento técnico, eles se baseiam na prestação do serviço de pintura, que é o trabalho prático do pintor. Desta forma, todos os agentes realizam as seguintes atividades:

- 1) recomendam a qualidade das tintas (durabilidade, cobertura e imagem da tinta);

- 2) indicam a marca com base nesta qualidade;
- 3) orientam a aplicação das tintas;
- 4) sugerem cores conforme o tamanho do ambiente;
- 5) lidam com objeções técnicas, e
- 6) garantem a prestação do serviço e do produto (pós-venda ou assistência técnica).

Estas atividades têm por base conhecimentos técnicos que, como foi ressaltado anteriormente, têm relação com a peculiaridade do produto.

A repetição das atividades acima mencionadas demonstra a atividade técnica do agente pintor e tem como fato gerador uma aglutinação que foi possível de ser estabelecida: a homogeneidade de valorização dos atributos responsáveis pela atividade de vendas (todos os agentes ressaltaram de forma homogênea a importância dos atributos relacionados abaixo). São idênticos para o grupo geral de agentes os seguintes atributos:

- a) diversidade de cores;
- b) assistência técnica do fabricante (garantia do produto adquirido, pós-venda).

Estes atributos são de natureza técnica, o que determina a atividade embasada neles, que por sua vez pode determinar a repetição de funções entre o agente gerente, o balconista e o pintor.

8.4. Comparação entre a pesquisa interna e a pesquisa externa

A fase de análise dos relatórios se encerra no estudo comparativo entre a pesquisa interna e a externa.

A comparação entre os resultados das pesquisas constitui o resultado da pesquisa global e fundamenta as conclusões da dissertação.

As fases deste estudo comparativo compreendem a associação das características do produto ao conhecimento técnico, a visão do conhecimento técnico como ferramenta das habilidades comerciais e a descrição homogênea das atividades de venda como resultado dos atributos técnicos.

8.4.1. As características do produto

Por se tratar de um material químico, a tinta exige do seu vendedor e do seu usuário um conhecimento sobre sua composição e sua aplicação. Não se pode imaginar que uma tinta destinada à superfície de alvenaria se adapte ao ferro e à madeira, nem que uma tinta destinada a

estes tipos de superfície se adapte a alvenaria. O produto tem forte conotação técnica, pois em suas variedades existem benefícios diversos em virtude de suas especificações químicas.(ex., tinta acrílica, PVA, esmalte, etc.) Desta forma, o produto exige um vendedor que tenha, além das habilidades comerciais (saber atender o cliente e/ou o consumidor final, saber realizar demonstrações de vendas, ser persuasivo, etc.), uma forte habilidade técnica, que se traduz pelo conhecimento acerca da produção e aplicação das tintas. Este conhecimento é um elemento indispensável ao vendedor industrial e ao vendedor de varejo, pois permite a eles transmitirem confiança ao cliente, ao usuário (pintor) e ao consumidor final.

A tinta é um produto químico que depende da superfície para ter rendimento e performance. Consciente deste fato, os agentes esperam do fabricante um apoio, no sentido de assegurar o desempenho do produto e sua correta aplicação. Este procedimento repercute na atividade de venda do canal de distribuição, criando-se uma uniformidade de ação sob o atributo identificado como assistência técnica.

8.4.2. O conhecimento técnico como complemento das habilidades comerciais

De acordo com as entrevistas, as observações e as simulações realizadas com os agentes internos e externos envolvidos com a venda e a utilização das tintas prediais, foi constatada uma unanimidade de presença do elemento técnico na associação com a atividade de venda, bem como a

valorização deste conhecimento. Por exemplo, quando se indagou os agentes sobre a capacidade de o produto “se vender por si só” (nas gôndolas de supermercados), todos foram unânimes em afirmar que a ausência do vendedor técnico (conhecimento técnico do vendedor) e da assistência técnica (garantia da revenda) poderia dificultar a venda do produto.

Quando foi presenciada a atividade de vendas nas revendas, constatou-se que a demonstração do conhecimento técnico sobre o produto era o elemento utilizado para a argumentação de venda, influenciando conseqüentemente na opinião do comprador no seu processo de decisão de compra, visto que o consumidor, quando indeciso, argüia sobre o conhecimento técnico no ambiente da revenda para tomar sua decisão de adquirir a tinta. Sendo assim, foi constatado que o consumidor busca informações e valoriza quem as possui, decidindo a compra pela reflexão sobre as informações técnicas fornecidas em decorrência da habilidade comercial específica do vendedor técnico. Este tipo de vendedor é o que possui profundo conhecimento sobre o produto e supre a necessidade do consumidor quando este deseja adquirir tintas.

A necessidade do consumidor pela busca de informação técnica leva os agentes de venda à procura de informações junto aos fabricantes e os faz entender que o aprimoramento dos meios de divulgação de conhecimentos técnicos auxiliam suas habilidades em comercializar tintas.

8.4.3. A homogeneidade das atividades de venda como resultado dos atributos técnicos

No contato com os diversos agentes que exercem a atividade de vendas de forma direta ou indireta, foi constatada uma ocupação e/ou preocupação com os elementos denominados de conhecimento técnico. Este conhecimento se materializa através da atividade de quem exerce o trabalho de pintura, que freqüentemente é obra do pintor e, ocasionalmente, do consumidor.

Apesar de todas as informações técnicas contidas nas embalagens das tintas, os entrevistados afirmaram que as recomendações orais são importantes para assegurar as propriedades do produto. A entonação da fala do vendedor é considerado um fator que influencia na decisão de compra do usuário (pintor) e do consumidor.

A argumentação do vendedor tem como base a atividade do pintor. A representação da atividade do pintor nas demonstrações de venda do vendedor industrial, bem como nas demonstrações de venda do balconista na revenda, orientam o raciocínio para uma visão homogênea sobre o valor da prática do pintor na formação do conhecimento e da divulgação da técnica da pintura. Tal atividade, descrita nesta pesquisa, se relaciona com os atributos motivadores da prática de venda da tinta.

A uniformidade na valorização dos atributos recaiu sobre: a) *a diversidade de cores* e b) *a assistência técnica do produtor*, atributos que repercutem de forma intensa na atividade prática do pintor. Por

exemplo: a diversidade de cores provém da mistura de pigmentos, que pode ser feita pelo pintor ou pelas máquinas de mistura na indústria e em algumas revendas. Já a assistência técnica do fabricante é a garantia final do produto, que auxilia o serviço do pintor ao assegurar a execução adequada da pintura. Esta relação consta nos relatórios de pesquisa (ANEXOS 1 e 2), onde se constata o “como” e o “porquê” realizar a atividade de venda em função do produto e do canal de distribuição.

9. CONCLUSÕES

Não é novidade alguma o desconhecimento de técnicas de vendas eficazes e a falta de motivação para a realização da atividade de venda em vários tipos de estabelecimentos comerciais, sobretudo, os inscritos no varejo.

De que valem os altos investimentos em propaganda, promoção de vendas e merchandising se, ao chegar ao estabelecimento comercial, o cliente ou o consumidor não se sente bem atendido?. A falta de habilidade comercial do vendedor de varejo afasta o consumidor, que pode decidir entre não adquirir o produto ou em procurar um estabelecimento comercial concorrente.

Atualmente, os profissionais de marketing vem direcionando seus esforços para suprir deficiências neste sentido. Se é possível a várias industrias oferecerem bons produtos, ou seja, produtos de qualidade a um preço acessível, resta a elas cuidar de um outro suporte, que é o atendimento pessoal ao cliente.

Os consumidores estão cada vez mais exigentes e demandam cada vez mais benefícios de quem procura satisfazer suas necessidades. O consumidor exige que os produtos sejam de boa qualidade, que tenham bom preço e que lhes sejam oferecidos com um bom atendimento. O alcance deste trinômio ainda não foi atingido por muitas empresas, a

dificuldade maior se encontrando nesta última exigência: o atendimento pessoal qualificado, ou seja, o tratamento e o atendimento adequado (PILARES, 1991).

A precariedade do atendimento ao consumidor é uma rotina nas organizações. Quantas vezes os consumidores já presenciaram exemplos de mau atendimento na rotina diária de compras, por exemplo, numa loja de roupas, num restaurante, numa oficina mecânica, numa revenda de tintas, num supermercado....

A improvisação do atendimento ao comprador é resultado do desconhecimento de inúmeros aspectos relacionados à atividade de vendas, como por exemplo, a motivação relacionada à remuneração, a motivação relacionada ao ambiente de trabalho, a motivação relacionada ao conhecimento da atividade desempenhada e do produto a ela associada, etc.

O estudo realizado aqui tratou deste último aspecto sendo que procurou-se associar o conhecimento da atividade de venda ao conhecimento sobre o produto. A razão deste entendimento é a peculiaridade do produto, já citada anteriormente.

O desconhecimento da atividade de venda pode ser entendido como uma visão limitada desta atividade, por conceber o desempenho em vendas como fruto exclusivo da motivação pecuniária da comissão.

O caso estudado nesta pesquisa visa a dar uma visão mais ampla da atividade de vendas, em que a influência dos atributos ou dos conhecimentos técnicos sobre o produto estabelece o desempenho

adequado da atividade de venda, contribuindo para o atendimento pessoal qualificado ao cliente e ao consumidor.

O despreparo do vendedor de varejo pode ser considerado como a conseqüência final de todo um processo de despreparo, que se inicia no fabricante (com vendedores industriais mal orientados) e que se estende para todos os elementos do canal de distribuição que lidam com um determinado produto.

Para se ter maior conhecimento sobre estes problemas, deve-se conhecer melhor a atividade de venda (como foi vista no caso particular do segmento de tintas prediais no canal de distribuição de tintas). O conhecimento sobre o método de venda de determinado produto evidencia a motivação da atividade de venda.

A atividade de venda é desempenhada por um conjunto de pessoas que se organiza no que se chama de canal de distribuição. O estudo da venda pessoal realizada pelo canal de distribuição é o tema desta pesquisa, desenvolvida com o intuito de se compreender o modo de atuação dos agentes vendedores dos produtos da linha predial de tintas.

Estudar o fenômeno da atividade de venda para melhor compreendê-la, identificando a origem de suas deficiências para buscar soluções e aprimorar as técnicas de venda, exige um aprofundamento do pesquisador no ambiente de venda do canal de distribuição. A investigação profunda se deu pela metodologia científica do estudo de caso. Este instrumento permitiu uma análise detalhada da forma como é tratado o

produto nas mãos dos profissionais que se encarregam de colocá-lo à disposição do consumidor final.

Nesta pesquisa, foram descritas as atividades de cada agente de venda identificado e se estabeleceu uma associação com atributos responsáveis pela realização desta atividade, que foram levantados pelos próprios agentes. Desta forma, desenvolveu-se o estudo agrupando as funções dos diversos agentes com base nestes atributos.

Como resultado deste trabalho, obteve-se uma consonância do elemento técnico como provocador da repetição das funções, independentemente da tipificação do agente, identificando-se assim este elemento como comum e presente em toda atividade de venda desempenhada pelo canal de distribuição das tintas prediais.

Sendo assim, o trabalho nos indica que:

a) na interação entre o consumidor e as revendas, o conhecimento técnico sobre o produto supera os demais instrumentos de promoção, como por exemplo a promoção de vendas e a propaganda, visto que o consumidor busca um contato com os agentes de venda;

b) o conhecimento técnico se manifesta no ambiente das revendas sob a forma da venda pessoal, que é exercida pelos agentes de venda e foi descrita neste trabalho.

Desta maneira, o fabricante que souber ensinar da melhor forma possível o conhecimento técnico abordado transmitirá confiança aos

agentes de venda para que possam assegurar ao consumidor a compra do produto.

Além destas contribuições, acredita-se que o estudo acrescenta aos estudos existentes sobre a venda pessoal, uma considerável gama de informações ou conhecimentos técnicos que são valorizados nesta atividade pelo canal de distribuição de tintas prediais.

Desta forma, conclui-se que é recomendável às empresas deste setor uma política de difusão de conhecimentos sobre o produto como instrumento que virá a proporcionar um aumento das vendas. O desenvolvimento desta política deve ter como instrumento preferencial a própria técnica da venda pessoal; entretanto, vale salientar que esta técnica referida é a venda pessoal como instrumento do composto promocional de marketing, ou seja, a moderna venda pessoal. (SHIMP, 1990).

Este resultado conclusivo está longe de ser generalizado em virtude de limitações inerentes à metodologia utilizada, que, não permite grandes amostras e que nos dá espaço a reflexões subjetivas (BOYD et alii, 1989). Contudo, tais reflexões apontam para a realização de estudos complementares, visando ao desenvolvimento e aprimoramento da técnica da venda pessoal como uma ferramenta bastante útil às empresas, se considerarmos que a decisão de compra muitas vezes é realizada no ambiente de venda.

10. RECOMENDAÇÕES PARA NOVAS PESQUISAS

O estudo aqui desenvolvido pode ser considerado como um instrumento de base para a realização de outras pesquisas que tenham como objetivo o desenvolvimento da teoria sobre a venda pessoal.

A descrição das atividades de vendas, bem como a razão porque elas são exercidas no canal de distribuição de tintas prediais, podem auxiliar outros pesquisadores a elaborar estudos que tenham o objetivo de descrever a atividade de venda em outro canal de distribuição, podendo haver até mesmo uma comparação entre a atividade de venda deste outro canal com o canal de distribuição de tintas prediais.

O trabalho aqui desenvolvido não analisa se as atividades de venda são bem ou mal desempenhadas; ele apenas descreve como e por que elas são feitas. Diante disto, aconselha-se também um estudo que tenha a finalidade de identificar práticas adequadas e inadequadas de venda pessoal neste canal de distribuição ou em canais diversos. Neste caso, o trabalho aqui realizado serve de base para um aprofundamento do estudo da interação entre os consumidores e os agentes de venda sob um enfoque de marketing de relacionamento (JACKSON, 1985), podendo-se explorar o aparecimento das transformações do varejo de tintas prediais com o surgimento das máquinas de tinta nas revendas e com o aparecimento de revendas especializadas (ILUSTRAÇÃO 4, pg. 71 e ANEXO 2).

Seguindo este mesmo raciocínio, pode-se também sugerir estudos que analisem implicações referentes a conflitos no canal de distribuição com o surgimento destas transformações no varejo.

Recomenda-se também aos pesquisadores estudos quantitativos ou conclusivos que tenham o objetivo de identificar, dentre os atributos revelados, os mais importantes para a efetivação da venda nas revendas presentes no mercado.

Com estas sugestões, objetiva-se avançar ainda mais nos estudos sobre a venda pessoal, bem como procura-se testar em um universo mais amplo a importância das informações relacionadas com a atividade de venda pessoal que foram descritas e relacionadas com seus atributos nesta pesquisa.

Desta maneira, busca-se um aperfeiçoamento gradativo das técnicas de venda que estão a exigir cada vez mais profissionais capacitados para desempenhar um atendimento adequado no trabalho de venda pessoal.

Sendo assim, se estará progredindo, com o objetivo de transformar a prática de venda desempenhada pela maioria dos estabelecimentos comerciais e industriais, numa atividade dissociada de valores antiquados (orientados para o interesse do vendedor), rumo a uma atividade voltada ao interesse primordial do consumidor.

11. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ALDERSON, Wroe. *Factors Governing the Development of Marketing Channels*. Richard D. Irwin. Richard M. Cleweet Edition, 1954.

ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. 1.ed. São Paulo. McGraw-Hill do Brasil, 1981.

ARANTES, Affonso C. A. et alii. *Administração mercadológica. Princípios e métodos*. Rio de Janeiro, FGV, 1974.

ARNDT, Johan. Toward a Concept of Domesticated Markets. *Journal of Marketing*, 43(4): 69-75, Fall, 1979.

Balanço Anual 1992, *Gazeta Mercantil* (16): 16 de outubro de 1992.

Balanço Anual 1993, *Gazeta Mercantil* (16): 16 de outubro de 1993.

Balanço Anual 1994/95, *Gazeta Mercantil* (16): 16 de outubro de 1995.

BECKER, Fernando et alii. *Apresentação de trabalhos escolares*. 12. ed, Porto Alegre, Multilivro, 1992.

BILLON, A. *Choix et Conflits dans l'Utilisation des Canaux de Distribution par les Producteurs de Biens de Grande Consommation*. Thèse, Université de Lille, 1979 In: CHIROUSE, Yves. *Le Marketing. Le Choix des Moyens de l'Action Commerciale*. Paris, Chotard et Associés Éditeurs, 1986.

- BIRD, Monroe M., CLAYTON, Edward, R. & MOORE, Laurence J. Sales Negotiation Cost Planning for Corporate Level Sales. *Journal of Marketing*, 37. April, 1973. p.7-13.
- BONOMA, Thomas V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. *Journal of Marketing Research*. Vol. XXII: 199-208, May, 1985.
- BOWEN, David E.; SIEHL, Caren & SCHNEIDER, Benjamin. A Framework for Analyzing Customer Service Orientations In Manufacturing. *Academy of Management Review*. Vol. 14 N. 01, 1989, pp. 75-95.
- BOWERSOX, Donald J.; COOPER, M. Bixby; LAMBERT, Douglas M. & TAYLOR, Donald A. *Management in Marketing Channels*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1980 **In:** Stern, Louis W. e El-Ansary, Adel I. *Marketing Channels*. Englewood Cliffs. New Jersey, Prentice Hall, 1988;
- BOYD, Harper W. & WESTFALL, Ralph. *Pesquisa mercadológica. Texto e casos*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1964.
- BOYD, Harper W.; WESTFALL, Ralph & STASCH, Stanley F. *Marketing Research: Text and Cases*. Boston. Irwin Inc, 1989.
- CAMPOMAR, Marcos Cortez. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de administração da USP*. V. 26 (3): 95-97, julho/setembro de 1991.
- CASTRO, Cláudio de Moura. *A Prática da Pesquisa*. 1. ed. São Paulo. McGraw-Hill do Brasil Ltda, 1978.
- CERVO, Armando Luiz & BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica para uso de estudantes universitários*. 2. ed. São Paulo. McGraw-Hill, 1981.
- CHIROUZE, Yves. *Le Marketing. Le Choix des Moyens de l'Action Commerciale*. Paris: Chotard et Associés Éditeurs, 1986.

- CHURCHILL Jr. Gilbert A, FORD, Neil M.; WALKER Jr., Orville C. *Sales Force Management. Planning, Implementation and Control.* Homewood, IL. Richard D. Irwin, 1985 In SHIMP, Terence A. *Promotion Management and Marketing Communications.* 2. ed. The Dryden Press, Hinsdale, IL, 1990.
- COBRA, Marcos H. *Marketing básico: uma perspectiva brasileira.* 3 ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H. & OH, Sejo. Developing Buyer Seller Relationship. *Journal of Marketing*, 51. April, 1987. p.11-27.
- ELNES, C. Conrad. *Inside Secrets of Outstanding Salespeople.* Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall, 1988 In SHIMP, Terence A. *Promotion Management and Marketing Communications.* 2. ed. The Dryden Press, Hinsdale, IL, 1990.
- ENIS, Ben & ROERING, Kenneth J. Services Marketing: different products, similar strategies. Donnelly, James A. & George William ed. *Marketing of Services.* Chicago: AMA, 1981.
- FRAZIER, Gary L.; SPEKMAN, Robert E. & O'NEAL, Charles. Just-in-Time Exchange Relationship in Industrial Markets. *Journal of Marketing.* V. 52, october, 1988. p. 52-67.
- GAZETA Mercantil, São Paulo, 18 de abril de 1996
- GEORGE, Willian R. & BARKSDALE, Hiran C. Marketing Activities in The Service Industries In: *Marketing Notes and Communications.* *Journal of Marketing.* V. 38 (4): 65-70, October, 1974.
- GIL, Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa.* São Paulo: Editora Atlas, 1980.
- GORON, Felipe S. *Gestão de relacionamento em marketing de serviços: um estudo exploratório.* Dissertação de mestrado. UFRGS, agosto de 1994.
- HAMBURGER, Polia L. A Estrutura de Distribuição I In *Administração mercadológica: princípios e métodos.* 1. ed. Rio de Janeiro. FGV, 1974.

HEIDINGSFIELD, Myron S. e BLANKENSHIP, Albert B. *Marketing e comercialização*. Rio de Janeiro. Fundo de Cultura, 1970.

HERSEY, Paul, *Selling: A Behavioral Science Approach*. Englewood Cliffs. N.J. Prentice-Hall, 1988 In SHIMP, Terence A. *Promotion Management and Marketing Communications*. 2. ed. The Dryden Press, Hinsdale, IL, 1990.

HEYEL, Carl. The Use of Outside Services In *Handbook of Business Administration*. H. B. Maynard. New York. McGraw-Hill Book Company, 1970.

HILLE, Robert. Distribution Methods and Costs In *Handbook of Business Administration*. H. B. Maynard. New York. McGraw-Hill Book Company, 1970.

HUNT, Shelby D. General Theories and the Fundamental Explanada of Marketing, *Journal of Marketing*. V.47, Fall, 1983. p.9-17.

_____ The Nature and Scope of Marketing. *Journal of Marketing*, 40, july, 1976, p.17-28.

JACKSON, Barbara B. *Winning and Keeping Industrial Customers*. Lexington, Lexington Books, 1985.

KALE, Sudhir H. Impact of Market Characteristics on Producer-Distributor Relationship In *Retail and Marketing Channels*. Luca Pellegrini e Srinivas K.Reddy, Londres, 1989.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing. Análise, planejamento, implementação e controle*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. *Principios de Marketing*. 1. ed. Rio de Janeiro. Prentice Hall do Brasil, 1993.

LEVITT, Theodore. *A Imaginação de Marketing*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

_____. Communications and Industrial Selling. *Journal of Marketing* (31): 15-21, April, 1967.

MADHAVAN, Ravindranath., SHAH, Reshma H. & GROVER, Rajiv. Motivations for and Theoretical Foundations of Relationship Marketing. *Proceedings of 1994 AMA Winter Educators' Conference*. p.183-190. AMA, 1994.

MARKS, Ronald B. *Personal Selling: An Interactive Approach*. Boston, Allyn and Bacon, 1988 In SHIMP, Terence A. Promotion Management and Marketing Communications. 2. ed. The Dryden Press, Hinsdale, IL, 1990.

MONCRIEF III, Willian C. Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Selling. *Journal of Marketing Research* V.XXIII, August, 1986.

MORIARTY, Rowland e MORAN, Ursula. Managing Hybrid Marketing Systems. *Havard Business Review*. V.68, N. 06, Novembro/dezembro, 1990.

MORIARTY, Rowland T. e SWARTZ, Gordon S. Automation To Boost Sales and Marketing. *Havard Business Review*. V. 67. N. 01. Janeiro/fevereiro, 1989.

PEREIRA, Caio Mário da Silva. *Instituições de Direito Civil. V.4. Posse, propriedade, direitos reais de fruição, garantia e aquisição*. 10. edição. Rio de Janeiro, Forense, 1993.

PILLARES, Nanci Capel. *Atendimento ao cliente. O recurso esquecido*. 1. ed. São Paulo: Livraria Nobel S/A, 1991.

PORTER, Michael E. *Competitive Strategy*. New York. Free Press, 1980.

PORTER, Michael E. e MILLAR, Victor E. How Information gives you competitive advantage. *Havard Business Review*. V. 63, N 04. Julho/agosto, 1985.

REVISTA Exame, Editora Abril: São Paulo, 23 de novembro de 1994

- RONSTADT, Robert. *The Art of Case Analysis. A Guide to The Diagnosis of Business Situations*. Dover, Mass. Lord Publishing, 1980.
- ROSSI, Carlos Vargas. *Desenvolvimento de um modelo integrativo de marketing estratégico e verificação de sua aplicabilidade na indústria de chocolates*. Tese de doutorado. USP, 1993.
- SHIMP, Terence A. *Promotion Management and Marketing Communications*. 2. ed. The Dryden Press. Hinsdale, IL, 1990
- SINS, J. Taylor; FOSTER, J. Robert e WOODSIDE, Arch G. *Marketing Channels Systems and Strategies*. Harper & Row Publishers, New York, 1977.
- SMYKAY, Edward W. *Physical Distribution Management*, New York. Macmillan Publishing Co. Inc, 1973.
- SOUZA, Adão de. Ensinando a vender. *Marketing e negócios*, Ano II. Edição especial São Paulo: Editora Letter, 1993
- STERN, Louis W. e STURDIVANT, Frederick D. Customer-driven distribution systems. *Havard Business Review*. V. 65, N. 04, Julho/agosto de 1987.
- STERN, Louis W. & EL-ANSARY, Adel I. *Marketing Channels*. Englewood Cliffs. New Jersey, Prentice Hall, 1988.
- THORBECK, John. The Turnaround Value of Values. *Havard Business Review*. V. 69, N. 01, Janeiro/fevereiro, 1991.
- WALTERS, C. Glenn. *Marketing Channels*. New York. The Ronald Press Company, 1974.
- WEBSTER Jr. Frederick E. *Industrial Marketing Strategy*. 2. ed. New York, John Wiley & Sons, 1984.
- _____ Informal Communication in Industrial Markets. *Journal of Marketing Research* (VII) : 186-9. Maio de 1970.

WEITZ, Barton A. Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework. *Journal of Marketing* (45): 85-103, .Inverno, 1981.

WEITZ, Barton A., CASTLEBERRY, Stephen B., TANNER, John F. *Selling: Building Partnership*. Richard D. Irwin inc, Homewood, IL, 1992.

YIN, Robert K. *Case Study Research: design and methods* In ROSSI, Carlos Vargas. Desenvolvimento de um modelo integrativo de marketing estratégico e verificação de sua aplicabilidade na indústria de chocolates. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, 1993.

ANEXO 1

UFRGS-UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PPGA -PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING
ORIENTADOR: PROF. DR. LUIZ ANTÔNIO SLONGO
MESTRANDO: MARCELO MACHADO BARBOSA PINTO

RELATÓRIO INICIAL

DIAGNÓSTICO SOBRE OS AGENTES DE VENDA DAS TINTAS

KILLING S/A

PORTO ALEGRE, MAIO DE 1995

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	102
2. A ÁREA TÉCNICA	103
2.1. Produção e aplicação das tintas	103
2.2. O conhecimento técnico das revendas em relação ao produto	104
2.3. O conhecimento técnico das revendas em relação à aplicação do produto	104
2.4. O conhecimento técnico do consumidor final sobre o produto e sua forma de aplicação	105
2.5. Considerações dos entrevistados sobre a postura da empresa com relação aos aspectos de produção e aplicação de suas tintas	105
3. A ÁREA COMERCIAL	106
3.1. Composição da área comercial das Tintas Killing S/A	107
3.2. Atribuições da área comercial	107
3.3. O conhecimento da área comercial sobre o produto	108

3.4. Os tipos de clientes da linha predial das Tintas Killing S/A	109
3.5. O atendimento e o tratamento dispensado à clientela	110
3.6. A opinião dos vendedores	112
4. CONCLUSÃO	113
5. ANEXOS (ROTEIROS DE ENTREVISTAS)	114

1. INTRODUÇÃO

O presente relatório tem a finalidade de servir como fonte de informação auxiliar no processo de descrição da forma de atuação dos clientes da linha predial das tintas Killing S/A.

O conhecimento sobre a atuação dos profissionais envolvidos com o produto e a sua comercialização e sobre seu ideal de atuação é encarado como subsídio para uma pesquisa posterior que visa a descrever a forma de atuação dos clientes externos da empresa.

Consideramos como variáveis importantes nesta pesquisa os conhecimentos técnicos (produção e aplicação das tintas) e os conhecimentos sobre a comercialização de produtos (promoção de vendas, propaganda). Tais variáveis serão também consideradas na pesquisa posterior, pois servirão de base para descrever as funções desempenhadas pelos agentes do canal de distribuição das Tintas Killing S/A.

2. A ÁREA TÉCNICA

O contato inicial com a empresa se deu no setor técnico, com a finalidade de se levantar informações relacionadas com o conhecimento técnico, consideradas importantes para um melhor desempenho dos agentes de vendas da empresa. Por se tratar a tinta de um produto químico com inúmeras especificações, devemos entender que o ato de comercializá-la envolve, necessariamente, um conhecimento apropriado sobre sua composição e aplicação.

Com o intuito de se obter informações acerca da importância do conhecimento técnico sobre o produto, foram elaboradas algumas questões (Roteiro de entrevistas, pg. 115), cujas respostas nos conduziram às seguintes conclusões:

2.1. Produção e aplicação das tintas

A produção de tintas na Killing S/A é orientada mediante a demanda do mercado, o custo da produção e a compatibilidade na mistura de pigmentos. Sob esta orientação inscreve-se a produção da linha predial, que é composta pelos seguintes produtos: esmaltes, tinta óleo, linha acrílica (Kisacril e seus auxiliares: massas e seladores) e PVA (Belaplast, Kisapast e Emulcor). Para cada produto existem várias cores.

No que se refere à aplicação do produto, esta linha se subdivide em aplicação para madeira e metal, e aplicação em alvenaria.

2.2. O conhecimento técnico do cliente em relação ao produto

Convém ao cliente ter conhecimento sobre o produto. O conhecimento técnico determina o parâmetro de qualidade do produto. O cliente ou revendedor deve ter conhecimento sobre a resistência ou durabilidade da tinta (fator que determina seu preço), sobre a cobertura (capacidade que tem a tinta de cobrir um espaço ou diminuir a diferença entre o branco e o preto) e sobre o brilho e rendimento da tinta (fatores que também interferem no grau de qualidade e preço do produto).

2.3. O conhecimento técnico das vendas em relação à aplicação do produto

O cliente deve saber o que pintar, como preparar a superfície e que tipo de superfície aceita a tinta sob o aspecto de cobertura, impermeabilização, proteção e embelezamento.

2.4. O conhecimento técnico do consumidor final sobre o produto e sua forma de aplicação.

De acordo com o técnico de produção, não se tem conhecimento das razões que levam o consumidor a adquirir esta ou aquela marca de tinta. Ele acredita que o fator determinante da aquisição seja o preço do produto.

Com relação à aplicação da tinta, é importante salientar que a qualidade percebida pelo consumidor depende da preparação da superfície a ser pintada. Se a superfície não for bem preparada, a culpa não incidirá sobre ela, mas sim sobre a tinta, que é o que aparece na superfície pintada.

2.5. Considerações dos entrevistados sobre a postura da empresa face aos aspectos de produção e aplicação de suas tintas

A atuação da empresa ainda é bastante tímida com relação à divulgação dos atributos de qualidade dos seus produtos e da forma adequada de aplicação. Só recentemente é que a empresa se preocupou em elaborar cursos com revendedores para esclarecer a forma de produção e aplicação de suas tintas. Este trabalho, no entanto, carece de um acompanhamento, que deve se estender até o contato do revendedor com o consumidor final.

No momento presente, a consulta do cliente ou revendedor e do consumidor final é que gera um esclarecimento sobre informações técnicas do produto. É necessário que o comprador solicite informações técnicas para que ele adquira o produto. A postura da empresa, neste caso, não é pró-ativa, o que compromete um bom desempenho dos profissionais da área de vendas, que necessitam ter clientes (agentes) que conheçam melhor os produtos por eles vendidos para poderem vender melhor os produtos ao consumidor final, gerando assim mais demanda para a força de vendas da Killing S/A.

O conhecimento do consumidor sobre o produto o torna mais exigente, repercutindo esta sua exigência sobre os vendedores da revenda e da Killing, forçando-os a se aprimorarem cada vez mais no tocante ao conhecimento sobre tintas.

3. A ÁREA COMERCIAL

O contato seguinte na empresa se deu com o setor comercial. Primeiramente conversamos com a chefia de vendas e, posteriormente, com alguns vendedores da empresa. O objetivo deste contato foi levantar informações relacionadas com a forma de comercialização das tintas da linha predial. Por se tratar de um produto muitas vezes desconhecido pela clientela e pelos consumidores, entendemos que é necessário uma atenção redobrada na forma de se comercializar tintas.

Com a finalidade de se obter informações sobre o processo de comercialização da linha predial das Tintas Killing S/A, foram elaboradas algumas questões e, como resultado de entrevistas, tivemos as seguintes conclusões:

3.1. Composição da área comercial das Tintas Killing S/A

O setor comercial é composto por uma gerência de vendas e duas supervisões a ela subordinadas que controlam, cada uma, um representante comercial e nove vendedores (Figura 1, pg. 15)

3.2. Atribuições da área comercial

As chefias comerciais entendem que suas competências abrangem: o acompanhamento dos vendedores, a verificação da "performance" das regiões onde a empresa atua (através do conhecimento da clientela), o controle das vendas de cada região comercial, a atenção ao crescimento das vendas e do mercado, bem como à inadimplência e ao desenvolvimento dos vendedores na região sob sua responsabilidade.

As chefias comerciais atribuem aos vendedores as seguintes funções: visita e atendimento aos clientes, expedição de pedidos, cobrança, abertura de novos mercados, informações com respeito à

forma e atuar da concorrência e das outras pessoas que representam a Killing S/A, além da análise dos relatórios de vendas.

3.3. O conhecimento da área comercial sobre o produto

As chefias da área comercial entendem que ainda é precário o conhecimento sobre a produção e aplicação das tintas neste setor da empresa. Só recentemente é que se começou um trabalho de assistência técnica nesta área.

As chefias pensam que a venda do produto não se faz pelo convencimento (onde se tem por base o conhecimento do produto e sua aplicação), mas sim pela liderança de mercado exercida por certas indústrias. As chefias entendem que ao cliente o que interessa é a liderança, que é tida como parâmetro para a compra de produtos, ou seja, se um concorrente possui um determinado produto e a Killing não possui, ela é tida como inferior. Sendo assim, devem-se buscar informações mais precisas sobre os produtos da concorrência, como medida adicional à divulgação mais aprimorada dos produtos da Killing na área comercial.

O conhecimento sobre os produtos da empresa e da concorrência facilita a comercialização, pois ameniza ou até elimina as objeções dos clientes.

3.4. Os tipos de clientes da linha predial das Tintas Killing S/A.

Foram levantados, neste ponto, os principais clientes da empresa, bem como os agentes responsáveis pela comercialização do produto, quais sejam:

1) as revendas de tintas - as chefias de vendas entendem que estes clientes são de dois tipos: os que compram porque o consumidor pede o produto, e os que compram porque a tinta dá maior lucro para a revenda;

2) as revendas de material de construção - as chefias entendem que estes estabelecimentos têm o mesmo comportamento de compra das revendas de tinta.

Além destes estabelecimentos, entendemos que existem agentes intermediários que facilitam a comercialização das tintas. Estes agentes podem ser classificados da seguinte forma:

a) agentes externos às revendas: arquitetos, decoradores, engenheiros e pintores;

b) agentes internos das revendas: gerentes de revenda e balconistas.

Estes clientes são de fundamental importância para que o produto da linha predial chegue ao consumidor final.

Além destes agentes de comercialização, as chefias sentem a necessidade de outras vias de distribuição, como a abertura de franquias, a venda em consignação e a utilização de atacadistas.

3.5. O atendimento e o tratamento dispensado à clientela

Primeiramente veremos o atendimento prestado ao mercado e às revendas e, posteriormente, aos agentes facilitadores da venda.

Sob o aspecto geográfico, a empresa investe mais recursos para facilitar suas vendas nas áreas que possuem um maior potencial de consumo. Onde não existe crescimento, ou seja, em regiões decadentes, a empresa não investe muito. Assim, a empresa dedica mais atenção aos vendedores de regiões consideradas como de forte consumo. As chefias de vendas entendem que o mesmo ocorre com o vendedor, que dentro de sua região opta por trabalhar com mais frequência nos locais onde julga que existe maior oportunidade de crescimento.

Com relação à concorrência, as chefias observam que as grandes indústrias (Suvinil, Renner, Coral, Akso e Sherwin Williams) investem fortemente em qualquer região, seja ela forte ou fraca. A

concorrência é mais agressiva e mais flexível com relação às promoções direcionadas aos clientes.

O tratamento prestado às revendas se diferencia de acordo com o tamanho e a representatividade das vendas da revenda. Quanto maior a revenda e quanto maior o volume de vendas negociado, maior a atenção da empresa e maior a exigência do cliente com respeito à qualidade do produto e o preço de aquisição.

As chefias entendem que, inseridos no mercado tradicional das revendas, existem os agentes facilitadores da venda, que auxiliam o comprador em seu processo de decisão de compra. São eles: os gerentes e os balconistas (agentes ligados diretamente à revenda) e o agente autônomo pintor. Estes agentes devem receber um programa de recompensas e brindes, pois este é o tratamento dado pela grande concorrência. No momento, muito pouco se faz em termos de incentivo destes agentes que auxiliam a comercialização das tintas Killing.

Face aos agentes externos às revendas (os engenheiros, decoradores e arquitetos), as chefias de vendas entendem que a empresa ainda não tem pessoal e equipamento de serviço adequado para lidar com estes profissionais. Seriam necessários catálogos de cores especiais, bem como inúmeras outras técnicas para atender as exigências destes profissionais.

3.6. A opinião dos vendedores

As informações prestadas pelos vendedores com respeito ao conhecimento sobre o produto, aos tipos de clientes e à forma de atendê-los e tratá-los não se diferencia da opinião das chefias.

Os vendedores entendem e convivem com a escassez de recursos que a empresa tem diante da grande concorrência. Entretanto, os vendedores fazem questão de salientar que alguns aspectos podem ser solucionados em um curto prazo, amenizando bastante suas dificuldades de comercialização dos produtos da empresa. Como exemplo, temos a confecção de mais catálogos de cores para que o vendedor possa utilizá-los na venda e para que as revendas também possam utilizá-los, além da confecção de brindes para se trabalhar com a força de vendas das revendas. Como soluções a médio prazo, apontaram a adoção do código de barras para atender os grandes varejistas, como os supermercados e as grandes revendas, e a adoção da máquina de mistura de tintas para atender aos profissionais mais exigentes (os agentes arquitetos, engenheiros e decoradores).

4. CONCLUSÃO

Conforme as informações prestadas pelo pessoal da área técnica e da área comercial, é possível observar algumas opiniões com referência à importância que se dá aos conhecimentos técnicos (produção e aplicação) necessários à venda do produto, bem como à utilização de técnicas comerciais mais avançadas no setor de vendas da empresa. Porém, é necessário observar se estas opiniões encontram ressonância na clientela externa e se realmente elas são valorizadas e desempenhadas pelas revendas e pelos agentes que facilitam a venda de tintas.

As informações sobre a clientela externa serão obtidas em uma pesquisa futura. Com ela haverá mais subsídios para orientar a empresa sobre a valorização de uma ou outra variável (técnica e comercial) ou de ambas, e suas repercussões frente ao consumidor final.

ANEXOS DO RELATÓRIO INICIAL

ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS AGENTES RESPONSÁVEIS PELA PRODUÇÃO, APLICAÇÃO E VENDA DA LINHA PREDIAL DE TINTAS NAS TINTAS KILLING S/A

1. AO TÉCNICO DE PRODUÇÃO

- 1.1. Qual a função do técnico de produção?
- 1.2. Quais os produtos da linha predial e como eles se apresentam?
- 1.3. Quais os conhecimentos técnicos que deve ter o cliente da linha predial para vender os produtos?
- 1.4. Quais os conhecimentos técnicos que deve ter o consumidor final para adquirir os produtos da linha predial de tintas?
- 1.5. Quais as limitações técnicas para a produção da linha predial?

2. AO TÉCNICO DE APLICAÇÃO

- 2.1. Qual a função do técnico de aplicação?
- 2.2. Quais as formas de aplicação de cada produto da linha predial de tintas?
- 2.3. Existem aplicações que podem ser feitas e que não são do conhecimento dos clientes e dos consumidores em geral?
- 2.4. Existem aplicações que são feitas e que não são recomendadas pelo fabricante e/ou técnico?

2.5. Existem aplicações hoje recomendadas e que são fruto do conhecimento de clientes ou de consumidores?

2.6. Quais as aplicações que devem ser conhecidas pelos clientes?

2.7. Quais as aplicações que o cliente deve recomendar ao consumidor?

3. AO SUPERVISOR COMERCIAL

3.1. Visão de mercado

3.1.1. A empresa entende que o espaço geográfico influi em suas vendas? Como? Onde? Quando? Quanto? Por quê?

3.1.2. Existe uma orientação de vendas diferenciada para certas regiões do estado ou do país? Por quê? Onde isto ocorre?

3.1.3. As funções relacionadas com as vendas da empresa variam de região para região do estado ou do país? Onde? Por quê? Como são estas funções?

3.1.4. A atenção da área de vendas da empresa para o potencial econômico de seus clientes é diferenciada? Como se diferencia? Por quê?

3.1.5. O poder de compra do cliente determina a responsabilidade sobre as funções relacionadas com a venda na empresa? Como? Onde ocorrem as decisões? Por quê?

3.1.6. A empresa entende que seu cliente é sensível às tendências de moda em seus produtos? Quando? Por quê?

3.1.7. Alguns produtos da linha predial de tintas são destinados a determinados tipos de clientes (ex : encomendas de tintas exclusivas para redes de lojas?) Como isto ocorre? Onde? Quando? Quanto? Por quê?

3.1.8. Qual o conhecimento que a empresa dispõe acerca do comportamento de compra dos seus clientes?

3.2. Visão estrutural da empresa

3.2.1. Como se apresenta a estrutura de vendas da empresa?

3.2.2. Quais as funções de vendas desempenhadas por sua estrutura?

3.2.3. Quais os instrumentos ou ferramentas de Marketing utilizados pela empresa?

3.3. Visão do canal de distribuição

3.3.1. Como a empresa lida com os diversos intermediários?

3.3.2. Qual a opinião do setor de vendas em relação aos intermediários? São úteis? São um “mal necessário”?

3.3.3. Quais as funções de vendas que a empresa crê que são desempenhadas pelos intermediários?

3.3.4. Que caminho percorre o produto da empresa até chegar ao consumidor final?

3.4. Opinião sobre sua função e a dos vendedores

3.4.1. Qual a função do supervisor comercial ?

3.4.2. Qual a função dos vendedores?

3.4.3. Os vendedores tem conhecimento sobre as técnicas de produção da linha predial?

3.4.4. Os vendedores divulgam as técnicas de produção para seus clientes?

3.4.5. Os vendedores conhecem as necessidades do cliente com relação ao tipo de produto produzido, ou seja, se ele deve ser modificado em consistência, brilho, volume, etc?

3.4.6. Os vendedores divulgam abertamente as necessidades dos clientes?

3.4.7. Os vendedores tem conhecimento sobre as técnicas de aplicação da linha predial de tintas?

3.4.8. Os vendedores divulgam as técnicas de aplicação?

3.4.9. Quais as indagações feitas em geral pelos clientes aos vendedores com respeito as aplicações da linha predial de tintas?

3.4.10. Quem são os encarregados de divulgar os novos produtos e as novas aplicações para a linha predial de tintas?

4. AOS VENDEDORES

4.1. Qual a função do vendedor das tintas prediais?

4.2. Quais os produtos comercializados e como eles são comercializados?

4.3. Acreditas que tens conhecimentos adequados sobre a produção e a aplicação de tintas?

4.4. Quais as principais deficiências que observas em teu trabalho e em que elas prejudicam as tuas vendas?

4.5. Tu modificas tua atividade de vendas dependendo do tamanho do teu cliente?

4.6. Quais as dificuldades que tem uma revenda para vender os produtos da linha predial de tintas?

4.7. Como entendes que age um gerente, um balconista e um pintor para vender tintas prediais?

ANEXO 2

UFRGS - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PPGA - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING
PROFESSOR ORIENTADOR: DR. LUIZ ANTÔNIO SLOGO
MESTRANDO: MARCELO MACHADO BARBOSA PINTO

RELATÓRIO FINAL

**DIAGNÓSTICO SOBRE AS ATIVIDADES DE VENDA DO
PRINCIPAL CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DE TINTAS PREDIAIS**

PORTO ALEGRE, DEZEMBRO DE 1995

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	123
2. OBJETIVO	124
3. MÉTODO E AMOSTRA	124
4. O AMBIENTE DAS REVENDAS	125
4.1. Uma revenda especializada	126
4.2. As atividades de vendas de tintas segundo os agentes	127
4.2.1. O agente gerente	127
4.2.2. O agente balconista (vendedor de varejo)	131
4.2.3. O agente pintor	134
4.3. Atributos geradores e mantenedores da venda	135
4.4. A repetição de funções e atributos na realização da venda	138
5. CONCLUSÕES	141
6. ANEXOS (ROTEIROS DE ENTREVISTAS)	143

1. INTRODUÇÃO

Prosseguindo o trabalho de descrição das atividades de vendas realizadas no segmento de tintas prediais, entende-se que se faz necessário colher dados junto aos estabelecimentos comerciais que se relacionam diretamente com o destinatário das tintas que é o consumidor final.

Os estabelecimentos comerciais são as popularmente conhecidas revendas de tintas e revendas de material de construção. Neste ambiente, encontram-se os principais agentes responsáveis pela venda de tintas, que são os gerentes das revendas, os vendedores (balconistas) e os pintores.

No ambiente das revendas foi desenvolvido um trabalho complexo de coleta de dados, que envolveu uma metodologia diversificada, direcionada à descrição das atividades de venda para servir de base para possíveis políticas de Marketing da Tintas Killing S/A.

2. OBJETIVO

O objetivo desta pesquisa no ambiente das revendas foi identificar e descrever as atividades de vendas realizadas pelas revendas e levantar os atributos que geram e mantém esta atividade de venda.

Este estudo visa complementar o estudo exploratório em curso que se iniciou no fabricante (Tintas Killing S/A) e que prossegue até os agentes que realizam a venda, abrangendo assim o canal de distribuição do início ao fim.

3. MÉTODO E AMOSTRA

A metodologia desenvolvida pelo pesquisador seguiu a modalidade de coleta de dados das entrevistas em profundidade, anteriormente utilizado na indústria, acrescido do método de observação “in locu”, no ambiente da revenda. Este procedimento cobriu diálogos entre balconistas e consumidores, balconistas e pintores, a observação da disposição física dos produtos, a presença ou ausência de dispositivos auxiliares de venda, tais como entrega à domicílio, telemarketing, etc. Além destes procedimentos, utilizamos o artifício da simulação em entrevistas disfarçadas, reportando-se o pesquisador ao balconista e ao pintor na qualidade de consumidor do produto.

Foram fonte de informação deste trabalho 14 (catorze) profissionais, sendo 5 (cinco) gerentes de revenda, 5 (cinco) balconistas e 4 (quatro) pintores.

4. O AMBIENTE DAS REVENDAS

Como foi dito anteriormente, o intuito da visita às revendas era levantar dados sobre a atuação destes estabelecimentos. Foram entrevistados gerentes, balconistas (vendedores de varejo) e pintores que prestam serviços por indicação das revendas.

No universo de profissionais entrevistados, obtiveram-se informações referentes às atividades de vendas executadas visando à comercialização de tintas da linha predial.

Nas 11 (onze) revendas visitadas na cidade de Porto Alegre (RS), foi constatada uma semelhança nos aspectos físicos de exposição dos produtos e no atendimento prestado através da venda pessoal em 10 (dez) revendas.

A disposição dos produtos vendidos (tintas prediais) se dá de forma que os produtos fiquem expostos no solo ou nas prateleiras da revenda entre o balcão e a entrada da loja e também por trás do balcão da loja. Evidentemente, ao percorrer o caminho entre a entrada da loja e o balcão, o consumidor estará exposto visualmente aos produtos que

possivelmente necessite para solicitá-los ao vendedor. A semelhança mencionada não diz respeito ao tamanho físico das revendas, mas, à disposição do produto na loja. Observou-se que o produto é exposto em quantidades menores nas revendas menores e em quantidades maiores nas revendas maiores. Podem os produtos ser de uma única marca nas revendas exclusivas e de várias marcas nas revendas “multimarca”.

Com relação ao aspecto de “merchandising”, foi observada uma quantidade muito pequena de “displays”, materiais de divulgação em gôndolas e catálogos de cores nas revendas, excetuando aquelas que possuem máquinas de tintas, onde o uso do catálogo de cores é mais ostensivo.

Constatamos também a presença de instrumentos de prestação de serviço direcionados ao consumidor, como serviços de entrega domiciliar de tintas e tele-atendimento. Outras ferramentas, como vendedores externos para a prospecção de novos clientes (construtoras, imobiliárias) e banco de dados de clientes, foram encontradas em 2 (duas) das onze revendas.

4.1. Uma revenda especializada

Ao contrário da homogeneidade na exposição dos produtos, observada em 10 (dez) revendas, foi encontrada uma revenda peculiar, onde o produto não está exposto no solo, nem em prateleiras, onde o atendimento não é feito em balcão, mas em mesas de escritório e onde os vendedores são arquitetos e decoradores (ILUSTRAÇÃO 4, pg. 71). Na visita a esta revenda constatou-se uma maior preocupação com o

consumidor no ambiente de venda, preocupação esta refletida na decoração do recinto, no conforto do consumidor (há cadeiras confortáveis, sala de espera, exposição de materiais informativos como revistas de decoração, “folders”, catálogos de cores, livros, além de café). Nesta revenda existem máquinas de mistura de tintas de todos os grandes fabricantes de tintas (Coral, Suvinil, Ypiranga, Sherwin Williams, excetuando Renner, que exige exclusividade no uso deste equipamento). A existência desta variedade de equipamentos é necessária para combinarem-se cores de fabricantes diversos. Oferecendo-se assim uma variedade de cores maior que a ofertada pelos fabricantes.

A prestação de serviços desta revenda é mais ampla que as demais; porém, o que é considerado básico ou padrão na atividade de venda é desempenhado tanto por esta revenda como pelas outras, que podem ser chamadas de revendas tradicionais. Estas atividades serão descritas a seguir conforme a opinião dos agentes que vendem as tintas prediais.

4.2. As atividades de venda de tintas prediais segundo os agentes

4.2.1. O agente gerente

Dentre as atividades de vendas exercidas pelo profissional encarregado de gerir uma revenda de tintas ou de material de construção, agruparam-se as seguintes:

a) fiscalização do trabalho dos vendedores: observação do comportamento do vendedor ao atender o cliente, verificando se ele está vendendo adequadamente a tinta;

b) Cuidado com a exposição das tintas na revenda: determinação do local onde será exposto o produto e de que forma será exposto no espaço físico da revenda (“merchandising” da revenda);

c) utilização do material de divulgação das tintas na revenda: uso de “displays”, cartazes, catálogos de cores, etc (“merchandising” do fabricante utilizado pela revenda);

d) orientação do vendedor sobre informações acerca do uso de tintas: auxílio ao vendedor, sobretudo o novato, a respeito do procedimento de aplicação da tinta pelo usuário. A tinta é um produto que requer procedimentos diferenciados de aplicação, conforme sua especificação.

e) orientação ocasional ao comprador sobre o uso de tintas: quando o vendedor estiver ocupado, ou quando este não souber atender adequadamente o comprador, o gerente pode substituí-lo, prestando informações sobre a utilização da tinta solicitada (cuidados de manuseio, mistura, inalação, etc.);

f) orientação ao vendedor sobre a qualidade das tintas: auxiliar o vendedor na recomendação da qualidade da tinta, conforme sua capacidade de cobertura, durabilidade e assistência técnica;

g) orientação ocasional ao consumidor sobre a qualidade das tintas: quando o vendedor estiver ocupado com outro comprador, ou quando o vendedor possuir informações insuficientes sobre a tinta solicitada, o gerente pode substituí-lo, prestando recomendações sobre a qualidade da tinta com base em sua capacidade de cobertura, durabilidade e assistência técnica.

Os entrevistados salientam entretanto, que se o imóvel a ser pintado não é do comprador, ou se é, para aluguel e outros fins que não o de moradia, o gerente, o balconista ou o pintor, podem recomendar ao comprador uma tinta de menor preço com qualidade inferior. Neste caso, o proprietário do imóvel (por exemplo: o locador) não usufruirá do benefício da tinta no imóvel, este benefício ficando com o inquilino;

h) recomendação de marcas de tinta: indicar a marca de um fabricante, conforme sua qualidade ou sob a influência de uma ferramenta promocional (descontos no preço de aquisição pelo volume de vendas, brindes, etc.)

i) recomendação ao vendedor do tipo de tinta a ser empregada em determinada superfície: auxiliar o vendedor na indicação da tinta, conforme o tipo de superfície a ser pintada, por indicação do comprador;

j) recomendação ocasional ao comprador do tipo de tinta a ser empregada em determinada superfície: quando o vendedor estiver ocupado, atendendo outro comprador, ou quando o vendedor não

estiver apto a prestar informações ao comprador, o gerente recomenda a tinta para a superfície indicada pelo comprador;

k) recomendação de cores de tinta: conforme o tamanho ou o tipo de ambiente a ser pintado, o gerente pode indicar uma cor que, por exemplo, dê subjetivamente mais amplitude ao cômodo (por ex. quarto), ou, que não demonstre sujeira em pouco tempo (por ex. área de serviço), etc.;

l) estabelecimento do preço de venda: quando o gerente é o proprietário da revenda, esta função se estabelece pelo acordo com o fabricante ou pela sua margem de lucro. Quando o gerente é funcionário, ele pode ser chamado pela direção para recomendar preços com base em sua experiência na função (em termos de convivência com os concorrentes);

m) tratamento de objeções do vendedor, do pintor e do consumidor: lidar com as dúvidas, as solicitações e as recomendações dos outros agentes de venda e do comprador;

n) prestação de assistência técnica: garantir o uso e as especificações do produto com base no auxílio do fabricante;

o) solicitação de entrega à domicílio: quando a revenda dispõe deste serviço, o gerente se encarrega de pedir ao entregador que faça a entrega no endereço fornecido pelo comprador;

p) formação de estoque, de acordo com a demanda: quando o gerente é o proprietário, ele solicita ao fabricante o produto de acordo com sua previsão de vendas. Quando o gerente é um funcionário, ele comunica à diretoria da empresa a situação dos estoques para que seja feita a reposição, quando necessária;

q) elaboração ocasional de cores de tintas com utilização da máquina de mistura de tinta, no caso da revenda possuir este equipamento: quando o (s) vendedor (es) estiver (em) ocupado (s), atendendo outro (s) comprador (es), ou quando o vendedor ainda não estiver suficientemente treinado para o uso da máquina, o gerente pode ajudá-lo a manusear o equipamento, auxiliando o atendimento ao comprador.

No caso da revenda não possuir a máquina, o gerente pode solicitar ao fabricante, para que este elabore a cor da tinta solicitada pelo comprador.

As atividades descritas são prestadas antes, durante e após o fornecimento de tintas ao consumidor final.

4.2.2. O agente vendedor de varejo (balconista)

Como um dos elementos principais de realização de vendas na revenda, o balconista desempenha as seguintes atividades:

a) abordagem do consumidor (comprador): atender o consumidor na revenda através da venda pessoal;

b) orientação referente à qualidade das tintas: recomendar a tinta com base na sua capacidade de cobertura, durabilidade e assistência técnica;

c) recomendação de marca: indicar a marca do fabricante conforme sua qualidade ou sob a influência do composto promocional de “marketing” (promoção de vendas, propaganda, etc.);

d) recomendação no uso das tintas: solicitar ao usuário o cuidado com o manuseio deste produto químico e indicar as formas adequadas de diluição do produto, bem como recomendar o diluidor apropriado;

e) indicação da tinta conforme o tipo de superfície: apontar o tipo de tinta adequado para a modalidade de superfície indicada pelo comprador;

f) recomendação de cores: indicar cores para a pintura de cômodos (por exemplo, recomendar a pintura de uma área pequena com tinta mais clara para que subjetivamente o cômodo pareça maior);

g) oposição às objeções do pintor e do consumidor: tratar as dúvidas, solicitações e recomendações deste outro agente e do consumidor final;

h) prestação de assistência técnica: garantir as especificações do produto e de sua utilização, com base no apoio do fabricante;

i) solicitação de entrega à domicílio: informar o gerente da revenda da solicitação deste serviço (no caso em que a revenda possui este serviço) por parte do comprador, para que o gerente peça ao entregador que envie o produto ao endereço solicitado pelo comprador;

j) preparação de cores na máquina de mistura de tintas (caso a revenda possua este equipamento): elaborar a cor da tinta, operando a máquina, com a base e os pigmentos fornecidos pelo fabricante.

Na hipótese da revenda não possuir a máquina de mistura de tintas, o vendedor comunica ao gerente a solicitação de cor do comprador, para que este entre em contato com o fabricante para que seja providenciada a produção da cor da tinta solicitada.

Estas atividades aqui descritas são realizadas de acordo com a demanda do consumidor ou do pintor, ocorrendo antes, durante e após o fornecimento da tinta ao consumidor final.

4.2.3. O agente pintor

Mesmo não fazendo parte do quadro funcional das revendas e não estando presente no estabelecimento continuamente, o pintor divulga sua atividade, entregando seus cartões profissionais aos gerentes ou aos balconistas das revendas para que estes indiquem seus serviços a um consumidor que necessite do seu trabalho.

Dentre as atividades de venda de tinta prestadas pelo pintor, estão as seguintes:

a) orientação referente à qualidade das tintas: recomendar a tinta conforme a sua capacidade de cobertura, a sua durabilidade e a sua assistência técnica;

b) recomendação de marca de tintas: indicar a marca do fabricante, conforme sua qualidade, ou sob a influência de uma ferramenta promocional (brindes, sorteios, etc);

c) recomendação de tinta conforme a superfície: indicar o tipo de tinta, de acordo com a superfície a ser pintada (ex: PVA e acrílica para alvenaria; esmalte ou tinta-óleo para ferrosos; tinta-óleo para madeira, etc.);

d) recomendação de cores: sugerir cores mais claras para ambientes menores, sugerir cores escuras para recintos de serviço insalubre, etc;

e) oposição às objeções do consumidor: responder as dúvidas, as solicitações e as objeções do consumidor;

f) prestar assistência técnica: garantir a qualidade do serviço (pintura) e da tinta utilizada, com base no apoio técnico do fabricante.

4.3. Atributos geradores e mantenedores da atividade de venda

Conforme a unanimidade dos agentes de venda entrevistados, chegou-se a uma conclusão acerca de alguns aspectos motivacionais que justificam a vontade que têm estes profissionais em vender os produtos da linha predial de tintas.

Alguns atributos foram mais ressaltados pelos gerentes, outros pelos balconistas e outros pelos pintores. Entretanto, todos os profissionais, de uma ou de outra forma, mencionaram estes atributos e ressaltaram a importância deles na determinação da qualidade da tinta predial. A inexistência ou a carência de um destes atributos repercutiria na atividade de vendas destes profissionais, que precisam confiar no produto que vendem e que dependem da qualidade do produto para a qualidade dos seus serviços (como ocorre no caso do pintor) e para a imagem do estabelecimento comercial, onde atuam gerentes e balconistas.

Os atributos influenciadores das atividades de venda seriam:

a) assistência técnica do fabricante: garantia dada pelo fabricante de que o produto cumpre com as suas especificações. A assistência técnica é a garantia de que o produto resolve o problema do consumidor. O laudo técnico feito por um profissional da empresa é um exemplo de como se presta a assistência técnica;

b) embalagem do produto: é a forma como o produto é apresentado fisicamente ao comprador sob alguns aspectos, como por exemplo, volume, forma e acesso (contato com o produto). A embalagem sustenta o rótulo do fabricante e é peça fundamental de divulgação do produto;

c) capacidade de cobertura da tinta: é a rentabilidade da tinta, ou seja, a quantidade de tinta necessária para cobrir adequadamente a superfície. É a capacidade de redução da diferença entre o que está para ser pintado e o que acabou de ser pintado. Este atributo revela duas formas de capacidade de cobertura: a úmida (que não exige secagem para a repintura) e a seca (que exige o repouso da pintura);

d) preço: valor do produto para a compra da revenda, valor do produto no orçamento do pintor e valor final do produto para o consumidor final. As políticas usuais de descontos afetam bastante este atributo, desde que o consumidor tenha conhecimento da qualidade do produto (ex: no final e início do ano é comum o desconto de preços como

foi observado no caso das faixas de promoção das tintas Suvinil em várias revendas;

e) variedade de cores: disponibilidade do fabricante para oferecer o maior número de cores possíveis, pela mistura das bases com os pigmentos. Ex: o sistema “self color” da Suvinil oferece 1300 cores; o sistema “mix machine” da Ypiranga oferece 1200 cores; o sistema “color service” da Coral oferece 600 cores; o sistema da Sherwin Williams/Metalatex oferece 700 cores; o sistema “multicolor” da Renner oferece 1000 cores, etc.;

f) promoção de vendas: qualquer ação de incentivo pelo fabricante ou pela revenda para estimular as vendas de tinta;

g) divulgação do fabricante: toda e qualquer atividade do fabricante, que tem o objetivo de mostrar a si mesmo e mostrar seus produtos. Ex: catálogos de cores das tintas (ANEXO 3), “displays”, patrocínios, etc.;

h) durabilidade da tinta: tempo de permanência da tinta sobre a superfície sem que a mesma apresente algum sinal de deterioração. Ex: a durabilidade da tinta acrílica é maior do que a da tinta PVA, em virtude de dois aspectos: sua composição química e o benefício decorrente desta composição, que é a possibilidade de lavagem

Como foi comentado anteriormente, estes atributos são motivadores do exercício de vendas. Conforme a intensidade da presença

de alguns desses atributos, o agente pode ter mais ou menos propensão para a realização da atividade de venda de um produto de um fabricante.

Há possibilidade de exemplificar a situação da seguinte forma: o apoio técnico do fabricante através da garantia do produto, ou através de cursos sobre a composição química da tinta e a importância de cada elemento químico, poderiam dar mais confiança aos agentes para indicar a marca daquele fabricante ao consumidor. Outro exemplo apontado pelos entrevistados seria uma política de prêmios na revenda para os balconistas, com o intuito de fazer com que eles indicassem a marca que os premiasse.

Como foi frisado anteriormente, houve variação na valorização de alguns atributos por alguns agentes e menos intensa para outros. Os atributos de “capacidade de cobertura”, “assistência técnica”, “variedade de cores” e “durabilidade da tinta” foram mais evidenciados pelo pintor e isto se justifica pela repercussão direta da qualidade no seu serviço. Os atributos “embalagem”, “preço”, “variedade de cores”, “promoção de vendas”, “assistência técnica” e “divulgação do fabricante” foram mencionados pelos gerentes e pelos balconistas, para quem estes atributos repercutem na imagem da revenda onde trabalham.

4.4. A repetição de funções e de atributos na realização da venda

No desenvolver da pesquisa, foi identificada a presença de identidades ou superposições de atividades desempenhadas pelos profissionais. Julga-se ser pertinente agrupá-las com a finalidade de sugerir

uma uniformidade de atuações no canal de distribuição. As atividades comuns aos agentes são as seguintes:

- a) recomendação da qualidade da tinta;
- b) indicação de marca;
- c) orientação na aplicação da tinta;
- d) indicação de cores;
- e) tratamento de objeções (argumentos técnicos);
- f) assistência técnica (garantia do produto e serviço).

Observando-se as atividades comuns dos agentes em geral, pôde-se chegar a identificá-las às atividades do agente pintor, onde ressaltam-se os aspectos técnicos associando-os à imagem do produto. Estas variáveis técnicas valorizam assim a marca e determina as atividades de venda das tintas. É como se os gerentes e os balconistas avocassem para si as atribuições do pintor no intuito de vender os produtos da linha predial de tintas.

Da mesma forma que identificamos atividades comuns aos agentes, identificamos também uma valorização de atributos em caráter geral e, nesta análise, identificamos dois atributos comumente valorizados por todos os agentes:

- a) diversidade de cores;
- b) assistência técnica do fabricante.

Tal agrupamento indica a associação dos elementos técnicos na determinação do exercício de vendas.

5. CONCLUSÕES

Após identificar e analisar as atividades de vendas realizadas no canal de distribuição de tintas prediais, constatou-se a diversidade de funções exercidas pelos principais agentes que propiciam a venda das tintas, ou seja, os gerentes de revenda, os balconistas e os pintores.

Em um universo de funções diversificadas foram identificadas atividades semelhantes e procedeu-se à elaboração de agrupamentos, conforme os depoimentos fornecidos pelos agentes entrevistados, para se chegar a uma determinação de um caráter comum a todos os grupos de agentes em geral.

Procedeu-se, da mesma forma, com os atributos determinantes da atividade de vendas, obtendo-se assim os atributos de caráter comum a todos os grupos em geral.

O resultado desta pesquisa nos levou à reflexão sobre as variáveis técnicas na determinação da atividade de venda, levantadas por meio do agrupamento das atividades comuns dos agentes e dos atributos gerais e comuns determinantes do exercício da venda. A identificação desta situação pode justificar as transformações existentes neste setor industrial, como o surgimento das máquinas de mistura de tintas que possibilitam uma variedade maior de cores e o surgimento de revendas mais especializadas (ILUSTRAÇÃO 4, pg. 71), o que nos deixa perceber a importância do fenômeno técnico na atividade de vendas deste canal de distribuição.

ANEXOS DO RELATÓRIO FINAL

ANÁLISE DO PRINCIPAL CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DAS TINTAS PREDIAIS ATRAVÉS DOS SEUS AGENTES (ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM AS QUESTÕES SUGERIDAS)

1. Aspectos relacionados ao ambiente da revenda de tintas e da revenda de materiais de construção

1.1. O agente gerente

1.2. O agente balconista

1.3. O agente pintor

2. Questões sugeridas aos agentes nas entrevistas em profundidade

2.1 Ao agente gerente (administrador/proprietário da revenda de tintas ou de materiais de construção):

2.1.1. Qual a função do gerente?

2.1.2. Qual a função dos balconistas?

2.1.3. Qual a função dos pintores que atuam com a revenda?

2.1.4. Quais as tintas comercializadas e por quê?

2.1.5. Tens conhecimentos adequados sobre tintas?

2.1.6. Tens dificuldades para comercializar tintas?

2.1.7. Tens dificuldades com relação ao conhecimento ou a técnicas de vendas para se comercializar tintas prediais?

2.1.8. O que julgas importante na venda de tintas? Por quê?

2.1.9. Qual a melhor tinta para se vender? Por quê?

2.1.10. Como os consumidores compram tintas? (Eles valorizam a imagem do produto, o preço, a qualidade?).

2.2. Ao agente balconista (vendedor de varejo):

2.2.1. Qual a função do balconista?

2.2.2. Que tintas vendes, como as vendes e por quê ?

2.2.3. Tens conhecimentos adequados sobre as tintas que vendes?

2.2.4. Tens conhecimentos apropriados sobre os produtos da linha predial de tintas?

2.2.5. Sentes alguma dificuldade em vender os produtos da linha predial de tintas?

2.2.6. Qual a tinta que é melhor de se vender? Por quê?

2.2.7. Como o consumidor compra tintas? (Ele valoriza a marca, a qualidade, o preço?)

2.3. Ao agente pintor (indicado pelas revendas)

2.3.1. Qual a função do pintor?

2.3.2. És freqüentemente consultado para opinar sobre tintas? O que te perguntam?

2.3.3. Que tintas geralmente indicas a um comprador indeciso? Por quê?

2.3.4. Tens conhecimento profundo sobre as tintas que utilizas?

2.3.5. Tens conhecimento apropriado sobre a linha predial de tintas?

2.3.6. Tens alguma dificuldade em utilizar os produtos da linha predial de tintas?

2.3.7. Qual a tinta que consideras melhor? Por quê?

3. Questões sugeridas aos agentes em entrevistas disfarçadas por meio de simulação

3.1. Ao agente balconista (no ambiente da revenda)

3.1.1. Gostaria de pintar meu apartamento e não sei como proceder. Como devo fazer?

3.1.2. Qual seria a melhor cor? Por quê?

3.1.3. Quanta tinta vou gastar?

3.1.4. Que tipo de tinta devo usar? Por quê?

3.1.5. Que marca devo usar? Por quê?

3.1.6. Tenho que falar com um pintor. Poderias me indicar um?

3.1.7. A tinta fica da forma como está neste catálogo?

3.1.8. Me disseram que este tipo de tinta não é boa para a minha parede, isto é verdade? Por quê?

3.1.9. Há um tempo atrás um pintor me disse que essa marca de tinta não era boa; o Sr. concorda com esta opinião?

3.2. Ao agente pintor (no ambiente do serviço a ser executado, ou seja, no apartamento do pesquisador-consumidor)

3.2.1. O que preciso fazer para pintar meu apartamento?

3.2.2. Que tinta devo usar? Por quê?

3.2.3. Que marca é melhor? Por quê?

3.2.4. Onde devo comprar a tinta?

3.2.5. A tinta ficará como foi vista no catálogo? Por quê?

3.2.6. Que tipo de tinta foi aplicada nesta parede?

3.2.7. Me disseram que este tipo de tinta não é boa para esta superfície, isto é verdade? Por quê?

3.2.8. Que marca de tinta foi aplicada nesta parede?

3.2.9. Um outro pintor me disse que esta marca de tinta que o Sr. indicou não é boa. O Sr. concorda com esta opinião? Por quê?

ANEXO 3

Instruções de uso

Aplicar sobre superfícies limpas e secas. Pinturas velhas, que estejam em mau estado (com bolhas, descascadas ou gretadas), devem ser totalmente removidas antes da aplicação de KISAPLAST.

Em superfícies porosas utilizar BASE PVA em interiores e KISACRIL SELADOR ACRÍLICO PIGMENTADO em exteriores.

Para nivelar ou texturizar a superfície recomenda-se o uso de MASSA NIVELADORA 2003 ou MASSA TEXTURIZADA 2004 em interiores e KISACRIL MASSA ACRÍLICA ou KISACRIL TEXTURA ACRÍLICA em exteriores.

Diluir com 10 a 20% de água. Maior diluição aumentará o espalhamento da KISAPLAST, mas poderá diminuir a cobertura em função da absorção ou porosidade da superfície.

Para tingir, usar corante KILLINCOR.



EXTRALIT – Esmalte sintético de alta resistência para madeira em metal.

TUCANO – Tinta a óleo de uso geral para interiores e exteriores.

BELAPLAST – Tinta vinílica interna e externa.

KISACRIL – Tinta acrílica especial para fachadas e pinturas externas.

EMULCOR – Tinta plástica econômica.



COLORPEL 1/86

Kisaplast

TINTA PLÁSTICA PARA INTERIORES E EXTERIORES



killing s.a. tintas e solventes

Av. 1º de Março, 3.430

CEP: 93301-970 - Novo Hamburgo - RS - Brasil

Fone.: (051) 594-2944

Fax: (051) 593-5500 - Telex 522155 KLIN BR

Caixa Postal 381

Kisaplast

Acabamento fosco
para superfícies de
reboco, concreto,
cimento amianto, etc.



Marfim 437



Pêssego 427



Palha 407



Azul Celeste 424



Areia 420



Piscina 461

Gelo 444

Branco 400



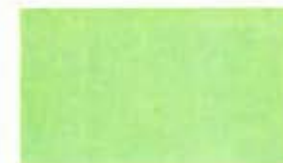
Cinza 496



Concreto 448



Camurça 409



Verde 432



A incidência de luz poderá afetar as tarjas deste catálogo de modo que, às vezes, nota-se pequena diferença de tonalidade entre a tarja e à tinta aplicada.

Instruções de uso

Pintura em madeira:

Em Interiores: Aplique a 1.ª demão com OPACA BASE 900 ou BASE MADEIRA 1750 ou pinte normalmente com EXTRALIT.

Em exteriores: Aplique a 1.ª demão de EXTRALIT com 20% de SOLVENTE 1.

Pintura em metal:

Remova a ferrugem com KISAFER. Prepare a superfície com ZARCOLIT, PRIMER CROMATO DE ZINCO ou ZARCÃO PREPARADO 1700.

Repintura:

Se a pintura estiver em bom estado de conservação, lixe e aplique diretamente EXTRALIT. Se estiver trincada, descascada ou com bolhas, remova totalmente, feito isso, aplique EXTRALIT.



KISACRIL - Tinta acrílica de alta resistência para exteriores.
TUCANO - Tinta óleo de uso geral para exteriores e interiores.
BELAPLAST - Tinta vinílica para exteriores e interiores.
KISAPLAST - Tinta plástica para exteriores e interiores.
EMULCOR - Tinta plástica econômica.



COLORPEL 1195

extralit

ESMALTE SINTÉTICO DE ALTA RESISTÊNCIA
PARA MADEIRA E METAL



killing s.a. tintas e solventes

Av. 1.º de Março, 3.430
CEP: 93301-970 - Novo Hamburgo - RS - Brasil
Fone.: (051) 594-2944
Fax: (051) 593-5500 - Telex 522155 KLIN BR
Caixa Postal 381

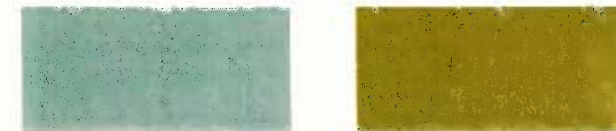


Branco 500 Preto 599

Branco 600 Preto Fosco 598



Gelo 591 Areia 520



Platina 593 Camurça Claro 508



Cinza 595 Tabaco 521



Cinza Escuro 596 Marrom 523



Azul Horizonte 565 Café 529



Verde Claro 551



Verde Nilo 553



Verde Folha 558



Verde Amazonas 559



Marfim 505



Creme 507



Canário 549



Azul Celeste 563



Azul Médio 567



Azul Profundo 569



Azul Del Rey 568



Laranja 541



Vermelho 536



Alumínio 597



acetinado



Gelo 691 Café 629








Areia 620 Azul Del Rey 668



Camurça Claro 609 Verde Amazonas 659












CORES DE SEGURANÇA

(norma ABNT-NB/76 de 1959)

-  **BRANCO 500**
Para assinalar corredores de circulação, áreas em torno dos equipamentos de socorro de urgência, de combate a incêndio e de armazenagem; para localizar coletores de resíduos.
-  **PRETO 599**
Para identificar coletores de resíduos, em locais onde o uso do branco não for aconselhável.
-  **CANÁRIO 549**
Para indicar "CUIDADO". Usada em avisos de advertência, pára-choques de veículos pesados, equipamentos suspensos que oferecem perigo, etc.
-  **LARANJA 541**
Para identificar partes móveis e perigosas de máquinas e equipamentos, faces externas de polias e engrenagens, etc.
-  **VERDE FOLHA 558**
Para caracterizar "SEGURANÇA". Identifica caixa de equipamentos de socorro de urgência, chuveiros de segurança, macas, etc.
-  **AZUL PROFUNDO 569**
Para avisos que contra-indiquem o uso e movimentação de equipamentos fora de serviço; indica "CUIDADO" no uso de comandos de partida ou fontes de energia (elevadores, fornos, caldeiras, caixas de controles elétricos, etc.)
-  **VERMELHO 536**
Para distinguir e indicar equipamentos e aparelhos de proteção e combate a incêndio.

CORES DE CANALIZAÇÃO

(NBR 6493 de dez/80)

-  **BRANCO 500**
Para vapor.
-  **PRETO 599**
Para inflamáveis e combustíveis de alta viscosidade (ex.: piche, asfalto, alcatrão, óleo combustível, etc.).
-  **CANÁRIO 549**
Para gases não liquefeitos.
-  **LARANJA 541**
Para produtos químicos não gasosos (ex.: ácidos)
-  **VERDE FOLHA 558**
Para água.
-  **CINZA ESCURO 596**
Para eletrodutos.
-  **PLATINA 593**
Para vácuo.
-  **AZUL PROFUNDO 569**
Para ar comprimido.
-  **MARRON 523**
Para materiais fragmentados não identificáveis pelas demais cores (ex.: minérios).
-  **ALUMÍNIO 597**
Para gases liquefeitos, inflamáveis e combustíveis de baixa viscosidade (óleo diesel, gasolina, querosene, etc.)
-  **VERMELHO 536**
Para equipamentos de combate a incêndio.