

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA - UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

IARA IBELLI NAKAO

**RELACIONAMENTO DE NEGÓCIOS ENTRE MÉDICOS VETERINÁRIOS E A
FORÇA DE VENDAS DE DISTRIBUIDORES DE MEDICAMENTOS**

FLORIANÓPOLIS, SC

2013

IARA IBELLI NAKAO

**RELACIONAMENTO DE NEGÓCIOS ENTRE MÉDICOS VETERINÁRIOS E A
FORÇA DE VENDAS DE DISTRIBUIDORES DE MEDICAMENTOS**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Curso de Mestrado Profissional em Administração da ESAG/UDESC, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Jane Iara Pereira da Costa.

FLORIANÓPOLIS, SC

2013

N163r Nakao, Iara Ibelli
Relacionamento de negócios entre médicos veterinários e a força de vendas de distribuidores de medicamentos / Iara Ibelli Nakao – 2013.
142 p. ; 21 cm

Bibliografia: p. 133-136

Orientadora: Jane Iara Pereira da Costa

Dissertação (mestrado) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Mestrado Profissional em Administração, Florianópolis, 2013.

1. Clientes - contatos. 2. Vendas - Administração. 3. Médico veterinário. 4. Negócios. 5. I. Costa, Jane Iara Pereira da (Orientadora). II. Universidade do Estado de Santa Catarina. Mestrado Profissional em Administração. III. Título

CDD: 658.81 – 20.ed.

IARA IBELLI NAKAO

**RELACIONAMENTO DE NEGÓCIOS ENTRE MÉDICOS VETERINÁRIOS E A
FORÇA DE VENDAS DE DISTRIBUIDORES DE MEDICAMENTOS**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Curso de Mestrado Profissional em Administração da ESAG/UDESC, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração, na área de concentração Gestão Estratégica das Organizações, linha de pesquisa: Organizações e Tecnologias de Gestão.

Banca Examinadora

Orientadora: _____
Prof. Dra. Jane Iara Pereira da Costa.
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro: _____
Prof. Dr. Nério Amboni.
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro: _____
Prof. Dr. Luiz Moretto Neto
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 16/05/2013

Aos meus pais, que sempre me apoiaram e me incentivaram a seguir meus sonhos.

Ao meu namorado e minhas amigas que me inspiraram a continuar em Florianópolis.

A todos que contribuíram para a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

À Universidade do Estado de Santa Catarina, pela oportunidade de realizar um sonho.

À minha orientadora, Profa. Jane Iara Pereira da Costa, que auxiliou na escolha de um tema relacionado com minha trajetória profissional, possibilitando uma pesquisa mais amigável e prazerosa, e que deu todo o direcionamento que contribuiu para a realização do trabalho.

Aos meus professores e colegas do Mestrado que muito me ensinaram e que deixaram uma bagagem de conhecimentos que carregarei para toda vida.

Aos médicos veterinários e supervisores das distribuidoras que participaram da pesquisa, cedendo parte de seu precioso tempo.

A toda minha família que, mesmo longe, torce pelo meu sucesso e felicidade.

“Descobrir o que o consumidor quer, é fácil.
Fazer algo em relação a isso, é que já não é
assim tão simples.”
(Liz Wetzel)

RESUMO

NAKAO, Iara Ibelli. **Relacionamento de negócios entre médicos veterinários e a força de vendas de distribuidores de medicamentos.** 2013, 142 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração – Área: Gestão Estratégica das Organizações) – Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2013.

O relacionamento entre comprador e vendedor tem se destacado em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo, no qual somente um produto de qualidade não é mais garantia de sucesso. Neste cenário, o papel da força de vendas tem sido ampliado, cujo enfoque é a construção de um relacionamento duradouro entre os atores desse processo. O relacionamento entre cliente e vendedor também é peça importante no mercado de *pet shops*. Neste estudo, o cliente é o médico veterinário, proprietário de um *pet shop* e responsável pela compra dos medicamentos e vacinas comercializados no local. A força de venda é formada pelos representantes comerciais, contratados pelas distribuidoras de medicamentos e vacinas. Com o objetivo de analisar o relacionamento de negócios entre eles, realizou-se uma pesquisa qualitativa com 19 veterinários de Florianópolis. Também foram entrevistados cinco supervisores de distribuidoras do estado de Santa Catarina, com o intuito de verificar seu conhecimento em relação às percepções dos médicos veterinários sobre as qualificações existentes em sua força de vendas. Para desenvolver um relacionamento de longo prazo com o representante de vendas, os médicos veterinários consideram importante a construção de uma relação de confiança e parceria. O vendedor precisa ser educado, não insistente e ter empatia. Características relacionadas à venda como conhecer os produtos, ter uma frequência adequada de visitas, estar disponível, adequar-se aos horários do veterinário e resolver problemas também foram apontadas como importantes. Além disso, os veterinários esperam que os representantes tenham condições de negociação e flexibilidade, possuam respaldo técnico da empresa, trabalhem com uma marca de confiança e com produtos de qualidade. Os supervisores demonstraram ter conhecimento sobre o que é importante para o médico veterinário desenvolver um bom relacionamento de negócios com o vendedor, porém, verificou-se a necessidade de dar mais atenção às características interpessoais valorizadas pelos veterinários. A partir deste estudo, pode-se concluir que, à medida que se constitui um relacionamento de longo prazo, os representantes de vendas atuam como um diferencial positivo para aumentar as vendas das distribuidoras de vacinas e medicamentos.

Palavras-chave: Relacionamento de negócios. Médico veterinário. Representante de vendas. *Pet shop*. Distribuidor. Medicamentos e vacinas.

ABSTRACT

NAKAO, Iara Ibelli. **Business relationship between veterinarians and sales force of medicines' distributors.** 2013, 142 f. Dissertation. (Mestrado Profissional em Administração – Área: Gestão Estratégica das Organizações) – Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2013.

The relationship between buyer and seller has excelled in a business environment increasingly competitive, in which only a quality product is no longer a guarantee of success. In this scenario, the role of the sales force has been magnified, whose focus is to build lasting relationships between the actors in this process. The relationship between client and salesman is also an important part in the pet shops' market. In this study, the client is a veterinarian, a pet shop owner and responsible for the purchase of medicines and vaccines marketed locally. The sales force is formed by sales representatives hired by the distributors of medicines and vaccines. Aiming to analyze the business relationship between them, a qualitative research was conducted with 19 veterinarians from Florianópolis. Also, five supervisors of distributors located in the state of Santa Catarina were interviewed, in order to verify their knowledge in relation to perceptions of veterinarians on existing qualifications in their sales force. For a long-term relationship development with the sales representative, veterinarians consider it important to build a relationship of trust and partnership. The seller needs to be polite, not pushy and empathize. Features related to the sales process as knowing the products, appropriate frequency of visits, constantly available, adapting to the vet's schedules and solving problems were also identified as important. Furthermore, veterinarians expect that representatives have trading conditions and flexibility, receive technical support of the company, working with a trusted brand and quality products. Supervisors have demonstrated knowledge about what is important for the veterinarian to develop a good business relationship with the seller, however, there was the need to give more attention to the personal characteristics valued by veterinarians. From this study, it can be concluded, when there is a long-term relationship, sales representatives act as a positive differential to increase sales of the distributors of vaccines and medicines.

Keywords: Business relationship. Veterinarian. Sales representative. Pet shop. Distributor. Medicines and vaccines.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 MARKETING DE SERVIÇOS	15
2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO	19
2.3 RELACIONAMENTO VENDEDOR-COMPRADOR NO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO	20
2.4 SATISFAÇÃO DE CLIENTES	23
2.5 HABILIDADES E ATRIBUTOS DO VENDEDOR	24
2.6 MERCADO DE ANIMAIS DE COMPANHIA E PET SHOPS	27
3 METODOLOGIA	29
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	29
3.2 CONTEXTO DA PESQUISA	29
3.3 TÉCNICAS DE COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	30
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	31
4 RESULTADOS	32
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS	32
4.1.1 Caracterização dos <i>Pet Shops</i>	32
4.1.2 Caracterização dos Distribuidores	34
4.2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE NEGÓCIO ENTRE OS MÉDICOS VETERINÁRIOS E A FORÇA DE VENDA DOS DISTRIBUIDORES.....	34
4.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS ENTREVISTAS COM OS MÉDICOS VETERINÁRIOS X DISCUSSÃO TEÓRICA	35
4.3.1 Elementos importantes no desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo com um representante de vendas.....	36
4.3.2 Eficiência da negociação de acordo com o tempo de duração do relacionamento.....	40
4.3.3 Influência no volume de compras de acordo com o tipo de relacionamento	43
4.3.4 Existência de lealdade em um relacionamento de negócios	44
4.3.5 Existência de traição em um relacionamento de negócios	47
4.3.6 Compreensão das necessidades do cliente no relacionamento de negócio de longo prazo	50
4.3.7 Influência do relacionamento na introdução de um novo produto.....	51
4.3.8 Existência de confiança no relacionamento de negócios	54
4.3.9 Busca de interesses nos relacionamentos de negócios	55
4.3.10 Influência do vínculo pessoal e negocial no relacionamento de negócios.....	58
4.3.11 Realização de pós venda	61
4.3.12 Extensão da satisfação com o representante para as distribuidoras.....	62
4.3.13 Influência do representante no volume e frequência de compras	64
4.3.14 Preferência pela qualidade do produto ou pelo atendimento do representante	65
4.3.15 Atributos importantes para os representantes de venda.....	67
4.3.16 Importância do conhecimento técnico do representante.....	69
4.3.17 Preferência pelo representante com graduação em medicina veterinária	71
4.3.18 Comunicação dos representantes de vendas.....	74
4.3.19 Capacidade de resposta dos representantes de venda.....	77

4.3.20	Importância da aparência profissional do representante de vendas.....	79
4.3.21	Relação do número de visitas com o bom atendimento.....	80
4.3.22	Valorização dos materiais técnicos e promocionais	82
4.3.23	Satisfação com as condições de negociações	85
4.3.24	Compra de pacotes e promoções	88
4.3.25	Satisfação com tempo e qualidade da entrega.....	91
4.3.26	Comentários adicionais.....	93
4.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS ENTREVISTAS COM OS SUPERVISORES DAS DISTRIBUIDORAS X DISCUSSÃO TEÓRICA	94
4.4.1	Elementos importantes no desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo com um representante de vendas	94
4.4.2	Eficiência da negociação de acordo com o tempo de duração do relacionamento.....	95
4.4.3	Influência no volume de compras de acordo com o tipo de relacionamento	96
4.4.4	Existência de lealdade em um relacionamento de negócios	98
4.4.5	Compreensão das necessidades do cliente no relacionamento de negócio de longo prazo	99
4.4.6	Influência do relacionamento na introdução de um novo produto.....	100
4.4.7	Existência de confiança no relacionamento de negócios	101
4.4.8	Influência do vínculo pessoal e negocial no relacionamento de negócios.....	103
4.4.9	Realização de pós venda	104
4.4.10	Extensão da satisfação com o representante para as distribuidoras.....	105
4.4.11	Influência do representante no volume e frequência de compras.....	105
4.4.12	Preferência pela qualidade do produto ou pelo atendimento do representante	106
4.4.13	Atributos importantes para os representantes de venda.....	107
4.4.14	Importância do conhecimento técnico do representante.....	109
4.4.15	Preferência pelo representante com graduação em medicina veterinária	110
4.4.16	Importância da aparência profissional do representante de vendas.....	111
4.4.17	Relação do número de visitas com o bom atendimento.....	112
4.4.18	Valorização dos materiais técnicos e promocionais	113
4.4.19	Satisfação com as condições de negociações	115
4.4.20	Satisfação com tempo e qualidade da entrega.....	116
4.4.21	Comentários adicionais.....	116
4.5	ANÁLISE COMPARATIVA DAS ENTREVISTAS COM OS MÉDICOS VETERINÁRIOS E SUPERVISORES.....	118
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	125
5.1	CONCLUSÕES	125
5.2	CONSIDERAÇÕES DE ORDEM PRÁTICA	129
5.2.1	Sugestões para melhorar o relacionamento de negócios entre os médicos veterinários e os representantes de vendas	129
5.2.2	Sugestões para os distribuidores e indústrias de medicamentos e vacinas em relação às percepções dos médicos veterinários.....	131
5.3	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	132
	REFERÊNCIAS	133
	PEGN. MERCADO PET ESPERA MOVIMENTAR R\$ 12,7 BILHÕES EM 2012. REVISTA PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS. 24 SET. 2012. DISPONÍVEL EM: < HTTP://REVISTAPEGN.GLOBO.COM/REVISTA/COMMON/0,,EMI319656-17180,00 MERCADO+PET+ESPERA+MOVIMENTAR+R+BILHOES+EM.HTML>. ACESSO EM: 20 ABR. 2013.....	135
	POSER, D. V. MARKETING DE RELACIONAMENTO: MAIOR LUCRATIVIDADE PARA EMPRESAS VENCEDORAS. BARUERI: MANOLE, 2005. 170 P.	135
	APÊNDICES	137

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista com médicos veterinários.....	138
APÊNDICE B - Roteiro de entrevista com supervisores das distribuidoras.....	140

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo, ter um novo produto ou serviço não é mais suficiente para garantir sucesso (SVIOKLA; SHAPIRO, 1994). Como resultado das pressões econômicas e competitivas e alterações sociais e culturais, as empresas são obrigadas a se tornar mais orientadas ao mercado, sendo mais responsáveis com o cliente. Nesse cenário, o papel da força de vendas está sendo muito ampliado e o profissional de vendas de hoje atua mais como um consultor de mercado do que como vendedor, estando engajado em relacionamentos de consultoria com seu cliente. Espera-se que esse profissional resolva problemas e não apenas venda produtos. Seu enfoque deve ser na construção de relacionamentos duradouros com os clientes (SPIRO; RICH; STANTON, 2009).

Um relacionamento pode ser definido como o contato e a troca de experiência entre pessoas, de modo a alcançar um objetivo determinado. Portanto, em um relacionamento comercial, cada uma das partes procura atender seus objetivos (CASSARRO, 1994). Marketing em termos relacionais significa estabelecer, manter e melhorar o relacionamento com os consumidores e outras partes, com lucro, para que os objetivos entre as partes envolvidas se concretizem. Isso é alcançado pela troca mútua (GRONROOS, 1995). Já o marketing de relacionamento baseia-se na filosofia e na orientação para a retenção do cliente. Fundamenta-se no esforço da organização em desenvolver ligações a longo prazo com os clientes, com benefícios mútuos (FORREST; HERBST, 2008).

A importância do relacionamento entre vendedor e cliente tem crescido tanto que as empresas consideram a satisfação do cliente um importante objetivo a ser alcançado (SHARMA, 1997). A satisfação do cliente é ao mesmo tempo uma meta e uma ferramenta de marketing para as empresas centradas em clientes. A satisfação está relacionada à fidelidade, sendo que um alto nível de satisfação cria um vínculo emocional com a marca ou com a empresa. Por esta razão, as empresas estão medindo sistematicamente a satisfação do cliente e os aspectos que a influenciam (KOTLER; KELLER, 2006).

Os vendedores são a fonte primária de comunicação entre o cliente e a empresa e, por isso, o comportamento do vendedor afeta a satisfação do cliente (OLIVER; SWAN, 1989). O principal determinante da satisfação do cliente é a sua expectativa sobre o desempenho de um produto, portanto, para aumentar a satisfação do cliente, a força de vendas precisa entender sua expectativa de compra (GREWAL; SHARMA, 1991). Outro fator que aumenta a

satisfação do cliente é o esforço dos vendedores ou a sua capacidade de resposta (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1988). A capacidade de resposta dos vendedores em resolver os problemas dos clientes por meio de *follow-ups* tem sido classificada pelos clientes como um dos principais atributos dos vendedores (WILLIAMS; SEMINERIO, 1985).

O relacionamento entre cliente e vendedor é peça importante da negociação também no mercado de *pet shops*, que cresce a cada ano para atender os 101,1 milhões de animais de estimação espalhados pelo país. Em 2012, este mercado movimentou 14,2 bilhões de reais (ABINPET, 2013). Neste cenário, o cliente é o médico veterinário, proprietário de um *pet-shop* e responsável pela compra dos medicamentos e vacinas comercializados no local. A força de venda é formada pelos representantes comerciais, contratados pelos distribuidores das empresas de medicamentos e vacinas. Segundo Scharitze e Kollaratis (2000) um dos pilares do marketing para produtos farmacêuticos é a habilidade dos representantes de venda em cultivar um bom relacionamento. Baseando-se nessa afirmação, chegou-se ao seguinte problema: como é o relacionamento de negócios entre médicos veterinários e a força de vendas de distribuidores de medicamentos e vacinas de *pet shops* em Florianópolis?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é analisar o relacionamento de negócios entre os médicos veterinários de *pet shops* de Florianópolis e a força de vendas de distribuidores de medicamentos e vacinas para animais de companhia.

1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos podem-se elencar:

Descrever o processo de negócios entre os médicos veterinários de *pet shops* e a força de vendas de distribuidores de medicamentos e vacinas.

Descobrir as percepções dos médicos veterinários de *pet shops* em relação à força de vendas de distribuidores de medicamentos e vacinas.

Identificar os atributos da força de vendas de distribuidores de medicamentos e vacinas que são valorizados pelos médicos veterinários de *pet shops*.

Verificar o conhecimento do supervisor da força de vendas de distribuidores de medicamentos e vacinas sobre as percepções dos médicos veterinários acerca das qualificações existentes em sua força de vendas e estratégias de marketing implementadas pela distribuidora.

Propor ações de relacionamento de negócios entre os médicos veterinários de *pet shops* e a força de vendas de distribuidores de medicamentos e vacinas para animais de companhia.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A importância do relacionamento entre a força de vendas e o cliente tem sido amplamente discutida, principalmente em ambientes de negócios cada vez mais competitivos, no qual os vendedores precisam atuar como consultores e solucionadores de problemas, buscando a satisfação do cliente. Apesar disso, o relacionamento entre a força de venda de distribuidores de medicamentos e vacinas e os seus clientes médicos veterinários de *pet shops* não está totalmente esclarecido.

Ao se pesquisar na base de dados EBSCOhost introduzindo as palavras chave *relationship*, *salespeople* e *customer*, foram obtidos 124 artigos publicados no período de 2001 a 2011, em que apenas um deles envolve a classe dos médicos veterinários, com uma pesquisa envolvendo a equipe de vendas dos distribuidores de medicamentos e não o cliente. Foi também realizada uma busca no Banco de Teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Capes, no qual são disponibilizados os resumos das dissertações e teses produzidas no país, utilizando as palavras chave “relacionamento, vendedor, cliente”. Foram encontrados 41 trabalhos, porém nenhum envolvendo a classe dos médicos veterinários. Ao utilizar a palavra chave *pet shops*, apareceram seis trabalhos, sendo que um deles, de 1997, trata da dinâmica do relacionamento entre os fabricantes de antipulgas e as clínicas veterinárias e *pet shops*.

Assim, considera-se relevante aprofundar os conhecimentos sobre a satisfação de um público específico, em um mercado que está em pleno crescimento. Certamente haverá contribuições importantes para as empresas e distribuidores de medicamentos e vacinas para animais de companhia, que poderão dessa forma melhorar seu relacionamento com os clientes por meio de sua força de vendas, possibilitando um aumento nos lucros.

Ao se verificar o conhecimento do supervisor da força de vendas em relação às percepções dos médicos veterinários será possível constatar se estes gestores estão contratando as pessoas certas para o cargo ou se existe uma lacuna a ser preenchida.

A escolha pelo segmento de medicamentos foi feita baseada no fato destes produtos constituírem uma venda técnica, o que requer mais tempo e esforço por parte da equipe de vendas, gerando a possibilidade de desenvolver um relacionamento em longo prazo.

Além disso, pelo fato da pesquisadora ser médica veterinária e ter trabalhado como gerente de vendas em uma empresa de medicamentos e vacinas para animais de companhia, houve e há o interesse particular em obter mais informações sobre o relacionamento entre a força de vendas e os médicos veterinários.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A apresentação dos temas relacionados ao estudo facilitará a compreensão e dará o direcionamento à pesquisa. Para isso, serão apresentados a seguir os conceitos e as concepções de alguns autores sobre marketing de serviços, marketing de relacionamento, relacionamento vendedor-comprador no processo de negociação, satisfação de clientes e habilidades e atributos dos vendedores. Finalizando o capítulo, está a contextualização do mercado de animais de companhia e *pet shops*.

2.1 MARKETING DE SERVIÇOS

À medida que enfrentam dificuldades cada vez maiores para diferenciar seus produtos, as empresas estão se voltando para a diferenciação em serviços (KOTLER; KELLER, 2006). Além disso, o desenvolvimento de novas tecnologias e a intensificação da competição torna difícil a aquisição de vantagens competitivas estratégicas tão somente por meio de produtos físicos (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Para enfrentar este novo mercado, as empresas buscam criar uma boa reputação, ao mostrar desempenho superior com entrega no prazo, respostas melhores e mais rápidas e solução ágil para reclamações (KOTLER; KELLER, 2006). Neste cenário, os clientes cada vez mais exigentes esperam receber bens de alta qualidade juntamente com serviços de alto nível (ZEITHAML; BITNER, 2003).

O setor de serviços é responsável por mais de 80% da totalidade dos empregos nos Estados Unidos, uma tendência que começou há mais de um século. Com base nisso, os Estados Unidos não podem mais serem considerados uma sociedade industrial e sim uma sociedade pós-industrial ou de serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2004). No Brasil, as estatísticas não se mostram diferentes. Em termos de ocupação de mão de obra, o setor de serviços vem aumentando sua participação nas últimas décadas (GIANESI; CORRÊA, 2010). Segundo dados do *The World Factbook*, publicado pela Agência Central de Inteligência (CIA), em 2010, os serviços representaram 67,5% do PIB brasileiro.

Serviços podem ser definidos como uma série de ações, processos e atuações. Estes não são produzidos apenas por empresas de serviços, mas também fazem parte daquilo que as empresas de bens manufaturados oferecem como entrega, administração de estoque e treinamentos (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Desta mesma forma, Kotler e Keller (2006) definem serviço como qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada, sendo que a execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.

A oferta de serviços fornece à companhia a oportunidade de competir pelos clientes. Um bom desempenho neste setor consolida a competitividade, atrai a confiança do cliente e proporciona um reforço à marca, à publicidade, às vendas e ao preço (BERRY; PARASURAMAN, 1992).

Os serviços apresentam quatro características principais que afetam enormemente a elaboração de programas de marketing: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade (KOTLER; KELLER, 2006).

A intangibilidade é um determinante-chave para delimitar se uma oferta é ou não um serviço, já que este tende a ser mais intangível que um produto manufaturado (ZEITHAML; BITNER, 2003). Embora os serviços quase sempre incluam elementos tangíveis importantes, são os elementos intangíveis que dominam a criação de valor em desempenho de serviços (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

A característica da intangibilidade faz com que seja mais difícil imaginar e desejar qualidade nos serviços do que em mercadorias. Para o cliente, a percepção do risco tende a ser mais elevada em relação aos serviços, porque eles não podem ser tocados, cheirados, provados ou experimentados antes da compra (BERRY; PARASURAMAN, 1992). A fim de reduzir esta incerteza, os compradores procuram por sinais ou evidências da qualidade do serviço. Deduzem a qualidade com base nas instalações, nas pessoas, nos equipamentos, no material de comunicação, nos símbolos e nos preços percebidos. Enquanto o desafio dos profissionais de marketing de produtos é agregar-lhes ideias abstratas, o dos profissionais de marketing de serviços é agregar evidências e imagens concretas a ofertas abstratas. Estes profissionais precisam ser capazes de transformar serviços intangíveis em benefícios concretos (KOTLER; KELLER, 2006). Para ilustrar os benefícios resultantes da entrega de serviços costuma-se empregar imagens físicas e metáforas para demonstrar as competências de uma empresa de serviços (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Em relação à inseparabilidade, Gronroos (1995) cita que os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) ressaltam que como os serviços são gerados e consumidos ao mesmo tempo, a produção em massa é difícil. A qualidade do serviço e a satisfação do cliente dependem do que acontece em tempo real, incluindo as ações de funcionários e as interações entre estes e os clientes. Este caráter de

tempo real leva à oportunidade para customização de ofertas para clientes individuais. Além disso, muitas vezes as operações precisam ser descentralizadas para que o serviço seja executado diretamente ao consumidor, no local mais conveniente. Em função da simultaneidade de geração e consumo, o cliente é envolvido e observa o processo de produção, e assim tem a chance de afetar (positiva ou negativamente) o desfecho da transação.

Como dependem de por quem, onde e quando são fornecidos, os serviços são altamente variáveis (KOTLER; KELLER, 2006). Esta variação pode ocorrer de cliente para cliente e até mesmo conforme o horário. Com isto, a probabilidade de ocorrer erros é maior e é mais difícil proteger os clientes dos resultados destas falhas de serviços. Estes fatores tornam-se um empecilho para que as organizações de serviços melhorem sua produtividade, controlem a qualidade e ofereçam um produto consistente (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Os compradores de serviços conhecem essa variabilidade e muitas vezes se informam com outros compradores antes de decidir por um prestador. Para controlar a qualidade, as empresas de prestação de serviços podem investir em bons processos de contratação e treinamento, padronizar o processo de execução do serviço em toda a organização e acompanhar a satisfação do cliente (KOTLER; KELLER, 2006).

A perecibilidade refere-se ao fato de que os serviços não podem ser gravados, armazenados, revendidos ou devolvidos (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011). Como um serviço não pode ser estocado, se não for usado, está perdido para sempre. A utilização total da capacidade de serviços torna-se um desafio gerencial à medida que as demandas dos clientes exibem variações consideráveis, não existindo a opção de criar estoques para absorver essas flutuações (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2004). Desta maneira, é importante achar meios de ajustar os níveis de demanda à capacidade, mediante incentivos de preço, promoções ou outros meios. Também se deve procurar oportunidades para reduzir a capacidade produtiva de uma empresa sob a forma de funcionários, espaço físico e equipamentos para se ajustar às flutuações previsíveis na demanda (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Outra característica na diferenciação das operações de serviço que pode ser citada é a participação do cliente no processo. A presença do cliente no local onde o serviço será prestado requer atenção ao ambiente físico onde ocorre o processo, o que não acontece na manufatura. Para o cliente, o serviço é uma experiência que ocorre nas instalações de frente da empresa prestadora de serviço, e a qualidade do serviço é reforçada se as instalações forem projetadas sob sua perspectiva (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2004). O cliente torna-se

mais inclinado a voltar se achar que os edifícios e equipamentos são projetados para que sejam adequados e agradáveis de visitar. O modo como o consumidor é tratado durante a entrega do serviço também pode causar um importante impacto sobre sua satisfação (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Muitos serviços são difíceis de serem avaliados pelos clientes antes da compra, o que gera um risco percebido. O profissional de marketing de serviços pode reduzir este risco percebido, ajudando os clientes a ajustar suas necessidades às características específicas do serviço e educando-os quanto ao que esperar durante e após a entrega do serviço. Ao desenvolver uma reputação de tratamento atencioso e ético, a empresa conquistará a confiança de seus clientes e se beneficiará da propaganda boca a boca (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

- **O Mix de Marketing de Serviços**

Lovelock e Wirtz (2006) consideram sete elementos (7Ps) para o marketing de serviços que devem ser considerados para elaboração de uma estratégia:

- Elementos do produto: as principais características do produto (bem ou serviço) devem ser consideradas, assim como os elementos de serviço agregados que o cercam, levando em conta os benefícios desejados pelos clientes e comparando com os produtos da concorrência.

- Lugar (praça) e hora: envolve decisões sobre o lugar e a hora da entrega, métodos e canais utilizados. Rapidez e conveniência de lugar e horário têm se tornado aspectos importantes na estratégia de entrega de serviço.

- Promoção e educação: para um programa de marketing bem sucedido é necessária uma comunicação eficaz. No marketing de serviços, grande parte da comunicação é de natureza educacional, principalmente para novos clientes, pois as empresas precisam instruí-los quanto ao benefício do serviço, onde e como obtê-lo.

- Preço e outros desembolsos do usuário: A estratégia de marketing de serviços não se limita a determinação de preços, estabelecimento de margens e definição de condições de crédito. Os profissionais de marketing devem entender e minimizar outros desembolsos em que os clientes incorreriam para comprar e utilizar um serviço, como despesas de viagem até um local de serviço, dispêndio de tempo, esforço físico e mental indesejados e exposição a experiências sensoriais negativas.

- Ambiente físico: empresas de serviço devem gerenciar evidências físicas como aparência do local, paisagismo, mobiliário, pessoal, equipamento e outros indícios visíveis, já que estas se tornarão evidências tangíveis da qualidade de serviço de uma empresa e terão um impacto profundo sobre as impressões dos clientes.

- Processo: a elaboração e a implementação de processos eficazes são essenciais para criação e entrega de um serviço. Processos mal elaborados ou ineficazes levam a uma entrega lenta e burocrática. Também dificultam a boa execução do serviço pelo pessoal da linha de frente, resultando em baixa produtividade, maior probabilidade de falha no serviço e clientes insatisfeitos.

- Pessoas: a qualidade do serviço é frequentemente avaliada pela interação dos clientes com o pessoal da linha de frente. Desta forma, empresas de sucesso dedicam esforços significativos no recrutamento, treinamento e motivação de seus funcionários.

2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

A partir de 1990 surgiu um novo tipo de consumidor, que não se importava com as antigas regras ou com as antigas formas de se fazer negócio. O que importava para este consumidor era uma empresa que estivesse disposta a adaptar seus produtos e serviços às suas estratégias. Para se adaptar a este novo mercado, as empresas voltadas às vendas passaram a se voltar para o cliente, expressando uma nova disposição em modificar seus produtos de modo a atender suas exigências. Em uma época de crescente concorrência e mudanças imprevisíveis, surgiu então um novo marketing que encontrou um modo de integrar o cliente à empresa como forma de criar e manter um relacionamento (MCKENNA, 1997).

Este novo marketing passou a se basear no conhecimento e na experiência. O marketing baseado no conhecimento permite integrar o cliente no processo de desenvolvimento, a fim de garantir um produto específico não apenas às suas necessidades, mas também às suas estratégias. Também gera uma mentalidade voltada para nichos de mercados, a fim de usar o conhecimento da empresa sobre os canais e mercados para identificar segmentos de mercado que a empresa pode conquistar. E, por último, desenvolve uma infraestrutura de fornecedores, revendedores e usuários cujas relações ajudarão a manter e dar apoio à reputação da empresa. Já o marketing baseado na experiência enfatiza a interatividade, a conectividade e a criatividade. Com isto, as empresas dedicam-se aos seus clientes, monitoram seus concorrentes e desenvolvem um sistema de análise de *feedback* que transforma essa informação sobre o mercado e a concorrência em uma nova e importante informação sobre o produto (MCKENNA, 1997).

Para sobreviver em mercados dinâmicos, as empresas precisam estabelecer estratégias que sobrevivam às mudanças turbulentas no mercado e não conseguirão isso concentrando-se apenas em anúncios e promoções. Ao contrário, precisam conhecer a estrutura do mercado e,

por isso, precisam desenvolver relacionamentos com fornecedores e distribuidores, clientes, investidores e outras empresas importantes do mercado. As mudanças no ambiente de mercado podem alterar rapidamente preços e tecnologias, mas bons relacionamentos podem durar a vida toda (MCKENNA, 1997).

Relacionamento é uma estratégia que conduz fortemente para uma meta: a fidelização dos melhores clientes. É preciso fortalecer constantemente este canal para aumentar o valor e a frequência de consumo destes clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos (POSER, 2005).

O processo pelo qual uma empresa constrói um relacionamento duradouro com os clientes, tendo em vista a criação de vantagens competitivas mútuas, é chamado de marketing de relacionamento (SPIRO; RICH; STANTON, 2009).

Para Gordon (1998), o marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e a criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional.

Uma empresa centrada no marketing de relacionamento deve ampliar o conhecimento de seus funcionários, já que estes precisarão dominar mais processos, tecnologias e pessoas com quem deverão interagir. Para isto, estas empresas devem identificar as habilidades de marketing de relacionamento necessárias aos funcionários que devem participar em todos os processos que criam valor para o cliente; devem avaliar o desempenho dos funcionários em relação a estas habilidades e determinar quaisquer lacunas de conhecimento, trabalhando nisso e se comunicando eficientemente; devem desenvolver programas de treinamento e apoio tecnológico para capacitar os funcionários que precisem de um conhecimento adicional (GORDON, 1998).

2.3 RELACIONAMENTO VENDEDOR-COMPRADOR NO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

Uma transação pura é uma troca de valor entre duas partes, sem prévia ou subsequente interação. Nessa negociação, o preço, estabelecido no mercado competitivo, contém toda a informação necessária para que ambas as partes concluam a negociação. Em uma transação pura, não há marca envolvida, não há o reconhecimento do cliente pelo vendedor, não há

extensão de crédito, nenhuma preferência, não há lealdade, e nenhuma diferenciação do produto de um fabricante para outro. Porém, a maioria das transações ocorre em relacionamentos permanentes entre comerciantes e clientes. A lealdade à marca e a compra repetida significam que o processo não representa mais uma simples transação. A confiança e a credibilidade estão presentes, sendo que estas podem ser consideradas os alicerces de um relacionamento. Os consumidores podem negociar condições mais favoráveis de compra e venda de um vendedor que é atraído para a possibilidade de futuras transações. Desta forma, os relacionamentos tornam as transações mais eficientes (WEBSTER, 1992).

Para entender as necessidades do cliente e fornecer soluções com valor agregado para seus problemas, os profissionais de venda precisam desenvolver relacionamentos de longo prazo com seus clientes, baseados em cooperação, confiança, comprometimento e informações (SPIRO; RICH; STANTON, 2009).

A qualidade do relacionamento é o esforço para melhorar o relacionamento, não só os bens e serviços (GUMMESSON, 2005). Na qualidade do relacionamento, o cliente é capaz de confiar plenamente na integridade do vendedor e tem confiança no desempenho futuro deste, pois seu desempenho passado demonstrou-se consistentemente satisfatório. A qualidade do relacionamento é composta por pelo menos duas dimensões: confiança no vendedor e satisfação do cliente. Serve como um indicador da saúde e futuro das vendas de longo-prazo e contribui para um vínculo duradouro, oferecendo a garantia de que o vendedor buscará atender as expectativas do cliente (satisfação) e não subverterá os interesses do cliente (confiança). A continuidade de interação que a qualidade do relacionamento oferece para o vendedor oportuniza para identificar necessidades não atendidas dos clientes e propor novos negócios. Em última instância, a habilidade do vendedor em aproveitar essas oportunidades dependerá de suas competências, fazendo com que o vendedor seja uma fonte persuasiva para o comprador (CROSBY; EVANS; COWLES, 1990). O vendedor que firmar um relacionamento da mais alta qualidade com seus clientes conquistará sua lealdade (PEPPERS; ROGERS, 1994).

O comportamento ético de vendas é importante para o desenvolvimento e manutenção de um relacionamento de negócios. Este comportamento é capaz de gerar uma maior lealdade, devido à confiança e comprometimento por parte do cliente (ALRUBAIEE, 2012).

Kennedy, Ferrell e Leclair (2001) construíram um modelo com sugestões para melhorar o relacionamento e aumentar a confiança do cliente. Os resultados indicaram que a confiança do comprador resulta da competência do vendedor, de táticas de venda de baixa

pressão, da qualidade do serviço, da preocupação ética do fabricante e uma tendência geral a confiar nos outros.

Reilly (2006) ressalta a importância do contato pessoal em um relacionamento de negócios. Em uma pesquisa com 100 representantes de venda de alto desempenho, chegou-se ao resultado que 79% do sucesso profissional são atribuídos ao relacionamento. Para construir este relacionamento os vendedores o tornam pessoal, indo além dos negócios. Constroem relações pessoais cordiais com os clientes baseadas em interesses e objetivos comuns. A confiança é conquistada cumprindo as promessas. Comunicam-se de forma aberta e respondem às necessidades dos clientes. Há empatia nas situações que possam surgir e ajudam os clientes a terem sucesso.

Newell et al. (2011), afirmam que ao cultivar um relacionamento pessoal, o comprador e o vendedor desenvolvem fortes níveis de confiança, o que ajuda a estabelecer a lealdade. As percepções do cliente quanto aos conhecimentos específicos e a competência do vendedor também são importantes, porém, sem a forte conexão emocional, a lealdade ao vendedor e à empresa estaria significativamente diminuída. Estes autores sugerem que ao contratar vendedores, as empresas precisam selecionar pessoas que possuam não somente habilidades de fazer perguntas para determinar necessidades e solucionar problemas, mas também que possuam a aptidão de se conectarem com os clientes em um nível pessoal, criando um bom e duradouro relacionamento.

Alguns clientes preferem trabalhar com um representante de vendas específico, independente da empresa em que este atua, formando desta maneira um vínculo pessoal. Isto faz com que o indivíduo que está na linha de frente tenha uma maior importância na criação de valor aos negócios do que as próprias organizações por trás do indivíduo. O vínculo pessoal pode representar um obstáculo importante a ser superado (GORDON, 1998) já que clientes extremamente fiéis ao vendedor podem cancelar a compra do serviço ou produto da empresa quando há mudança de atendimento. A insatisfação com o novo vendedor também pode resultar em redução do volume de compra deste serviço ou produto (FERREIRA, 2008).

De acordo com Palmatier, Scheer e Steenkamp (2007) clientes leais aos seus representantes tentarão mudar cerca de 26% de suas compras atuais para seguir um vendedor que trocar de empresa.

2.4 SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Os esforços para atingir a satisfação e a lealdade dos clientes visam um maior lucro às empresas, já que os clientes satisfeitos compram mais e com maior frequência (TSCHOHL; FRANZMEIER, 1996). Para ter um cliente duradouro é necessário ter um produto de qualidade, um serviço de alta qualidade e a capacidade de satisfazer plenamente este cliente (PEPPERS; ROGERS, 1994).

Um cliente fiel será um cliente retido e, frequentemente, será também um agente de marketing da empresa, fazendo propaganda boca a boca e divulgando sua satisfação em seu círculo de influência, auxiliando a ampliar a conquista de novos clientes. Para conseguir um cliente fiel e retido para sempre, é necessário ofertar um pacote de valor que o torne mais do que simplesmente satisfeito. Um cliente meramente satisfeito pode não retornar ao estabelecimento, não se tornará um cliente fiel e não se transformará num entusiasmado divulgador da empresa. Para que isso aconteça é necessário que o cliente esteja muito satisfeito. Já um cliente insatisfeito, além de trocar de fornecedor, tenderá a se tornar um potencial cliente de oposição à empresa, publicando sua insatisfação em jornais, revistas, sites da Internet e outras mídias. O grau de satisfação do cliente está diretamente ligado à fidelidade e retenção e, por conseguinte, à lucratividade da organização (CORRÊA; CAON, 2002).

A satisfação do cliente será uma função de comparação que ele fará entre suas expectativas *a priori* e sua percepção *a posteriori*. As expectativas do cliente são formadas com base em alguns fatores como as necessidades e desejos do cliente, a experiência passada do próprio cliente, a comunicação boca a boca, a comunicação externa e o preço. Em uma primeira abordagem, clientes cujas expectativas não são atendidas tornam-se clientes insatisfeitos, enquanto que, ao contrário, clientes que têm suas expectativas atendidas tornam-se clientes satisfeitos. Já clientes que têm suas expectativas em muito superadas (também chamado de encantamento), tornam-se clientes muito satisfeitos. Já a percepção do cliente sobre um produto ou serviço se forma como uma somatória de percepções sobre a sequência de momentos de contato que o cliente experimenta. Em cada um deles haverá a comparação entre sua expectativa e sua percepção sobre o produto ou serviço, gerando a percepção quanto ao desempenho. Quando a percepção sobre o desempenho apresentado fica em uma região de não aceitação, isto pode deixar um cliente insatisfeito (CORRÊA; CAON, 2002).

A equipe de vendas possui um papel importante na satisfação do cliente, já que participa tanto na gestão da expectativa quanto na gestão da percepção do cliente (CORRÊA; CAON, 2002).

Para alcançar uma satisfação do cliente mais eficaz, as verdadeiras perguntas feitas nas pesquisas de opinião precisam ser personalizadas para os entrevistados individuais. Com isso, podem-se adaptar as mensagens a cada cliente, com a finalidade de abordar questões e necessidades específicas ressaltadas nas respostas das pesquisas. A empresa também deve elaborar suas pesquisas de opinião de modo que seja solicitada e mantida atualizada a lista de desejos de todo cliente. Além disso, a empresa precisa estar disposta a investir tempo e energia necessários para personalizar seus contatos constantes com o cliente, inclusive as pesquisas propriamente ditas. Os clientes mais satisfeitos recomendarão o produto aos seus amigos (PEPPERS; ROGERS, 1994).

Compradores que utilizam a estratégia de múltiplos fornecedores tornam-se mais comprometidos ao relacionamento comprador-vendedor somente quando um grau de confiança é alcançado. Neste caso, a satisfação do cliente é necessária, mas não suficiente para desenvolver um comprometimento. Se o vendedor satisfaz as necessidades do comprador e estabelece uma reputação de ser confiável, então o comprador tornar-se-á mais comprometido ao relacionamento com o passar do tempo (FRIEND; HAMWI; RUTHERFORD, 2011).

2.5 HABILIDADES E ATRIBUTOS DO VENDEDOR

Mesmo para atividades de venda diversas, há algumas habilidades desejáveis aos profissionais de venda, como: entender os clientes, adaptar-se, resolver problemas, vender ideias, construir confiança, construir relacionamentos, ser inovador, lidar com a rejeição, completar a venda e saber trabalhar em equipe (SPIRO; RICH; STANTON, 2009).

Em alguns casos, além das habilidades técnicas requeridas, é desejável que o vendedor seja atraente e transmita tranquilidade e segurança. A habilidade de comunicação torna-se essencial à medida que a correta formação de expectativas e percepções do cliente depende da adequada comunicação. Esta habilidade não se refere a apenas transmitir bem a informação, mas também à habilidade de capturar bem o fluxo de informação emanado pelo cliente e isto inclui a comunicação não verbal, como a linguagem corporal (CORRÊA; CAON, 2002).

Em atividades de alto contato com o cliente, as habilidades interpessoais tornam-se importantes, como a capacidade de discernimento do funcionário para desenvolver um

atendimento customizado, já que alguns clientes podem sentir-se mais confortáveis com um tratamento mais caloroso e próximo, enquanto outros podem preferir algo mais formal e discreto (CORRÊA; CAON, 2002).

Segundo Soldow e Thomas (1993), vendedores muito bem sucedidos trocam informações em vez de produtos, sabem quando concluir uma venda, tratam as pessoas como indivíduos, mostram-se interessados nas necessidades de seus clientes, são uma fonte de conhecimento, dedicam tempo à obtenção de confiança de seus clientes, olham mais de frente, têm mais entusiasmo, fazem mais perguntas e lidam melhor com objeções do que vendedores moderadamente bem sucedidos.

Segundo Williams e Seminerio (1985), a capacidade de resposta dos vendedores em resolver os problemas dos clientes por meio de *follow-ups* tem sido classificada pelos clientes como um dos principais atributos dos vendedores. A responsividade pode ser traduzida como a disposição de ajudar e de enfatizar a atenção e a prontidão em lidar com as solicitações dos clientes e suas perguntas, queixas e problemas (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011).

Em vendas com alta intensidade de troca de informações, é muito importante o vendedor captar o fluxo de informações que vem do cliente. Neste caso, a habilidade de saber ouvir torna-se essencial (CORRÊA; CAON, 2002). Ramsey e Sohi (1997) analisaram o impacto da capacidade de ouvir dos vendedores sobre a confiança, a satisfação e a antecipação da interação futura por parte do cliente. Os resultados mostraram que quando os clientes percebem um alto nível do comportamento de ouvir do vendedor, aumenta sua confiança nesse profissional e leva a antecipação de interação futura. Mesmo não havendo um efeito direto na satisfação do cliente, há um efeito indireto percebido na satisfação do cliente por meio da confiança, ou seja, a capacidade de ouvir de um vendedor aumenta a satisfação do cliente indiretamente, ao construir um relacionamento de confiança.

Lee et al. (2011), estudaram como os atributos dos vendedores influenciam os sentimentos dos clientes. Eles identificaram uma relação positiva entre características específicas da equipe de vendas, como confiança, empatia e aparência profissional, com um sentimento positivo do cliente. Os resultados sugerem que os gerentes de vendas devem focar na aparente empatia, confiabilidade, aparência profissional e acessibilidade, para a escolha de sua equipe de vendas. Ainda como resultados deste estudo, verificou-se que os clientes estão mais satisfeitos com seu relacionamento com o vendedor quando experimentam um maior nível de sentimento positivo. O estudo conclui que quanto mais satisfeito o cliente estiver quanto ao seu relacionamento com o vendedor, maior é a probabilidade de manter este

relacionamento. Observa-se uma correlação entre a satisfação do cliente com a decisão da manutenção do relacionamento.

Os atributos dos vendedores que influenciam positivamente na renovação de vendas são: ser sincero, educado, elegante, criativo, colaborador, eficaz, atencioso, ter carisma, amizade, humildade e estar preocupado com a qualidade dos serviços prestados (FERREIRA, 2008).

A qualidade com que os profissionais atendem seus clientes pode muitas vezes ser a grande diferença entre uma empresa e outra, sendo isto especialmente válido para serviços de alto contato. Desta forma, as empresas precisam dedicar atenção especial à seleção, ao treinamento e à motivação dos profissionais que atenderão os clientes diretamente. Estes profissionais precisam possuir boas habilidades interpessoais, além da capacitação técnica exigida pelo trabalho (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Vendedores eficazes precisam de amplo conhecimento sobre os produtos que vendem. Precisam saber como estes produtos funcionam e como suas características estão relacionadas com os benefícios que os clientes procuram. As pessoas responsáveis pelas compras classificam o conhecimento sobre o produto como um dos mais importantes atributos dos bons vendedores. Vendedores eficazes precisam saber do que o produto é feito, quais serviços são oferecidos com este produto, como ele se relaciona com outros produtos e como irá satisfazer as necessidades de seus clientes. Estes vendedores também precisam conhecer os produtos de seus concorrentes tão bem quanto o seu, já que são frequentemente solicitados a fazer comparações entre eles (CASTLEBERRY; TANNER, 2011).

A venda orientada ao cliente é o modo como o vendedor pratica o conceito de marketing ao tentar ajudar o cliente a tomar decisões de compra que irão satisfazer suas necessidades. Vendedores altamente orientados ao cliente engajam-se em comportamentos que objetivam aumentar a satisfação do cliente a longo prazo e evitam comportamentos que podem resultar em sua insatisfação. Também evitam ações que podem sacrificar os interesses do cliente em favor de uma venda imediata. A venda orientada ao cliente é formada por sete componentes: (1) desejo de ajudar o cliente a realizar uma decisão de compra satisfatória; (2) ajudar os clientes a avaliar as suas necessidades; (3) oferecer produtos que satisfaçam essas necessidades; (4) descrever os produtos com precisão; (5) adaptar apresentações de vendas para atender os interesses dos clientes; (6) evitar táticas de influência enganosas ou manipuladoras; (7) evitar o uso de alta pressão (GORDON, 1998).

2.6 MERCADO DE ANIMAIS DE COMPANHIA E PET SHOPS

Segundo dados da Abinpet - Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação (2013), o país possui 101,1 milhões de animais de estimação, sendo o quarto no ranking mundial. No Brasil, esse mercado movimentou 14,2 bilhões em 2012 e respondeu por 0,32% do Produto Interno Bruto. Divide com o Japão a segunda posição de maior mercado em produtos e serviços para animais de companhia, atrás somente dos Estados Unidos.

Para atender toda essa demanda lojas específicas foram criadas para proporcionar produtos e serviços adequados para estes animais, que hoje são considerados membros da família. Segundo Balsinelli (2011) *pet shops* são lojas que oferecem produtos e serviços para animais de estimação. Elas comercializam alimentos, roupas, brinquedos, perfumes, acessórios, remédios e uma infinidade de outros produtos. Os serviços oferecidos também são variados: banho, tosa, táxi, creches, hotéis, dentistas, salões de beleza, medicina convencional e alternativa.

Além dos *pet shops*, há outros canais de vendas de produtos para animais de companhia, porém estes representam a maior parte das vendas desse mercado (68,3%), seguidos por super/hipermercados (15,2%), lojas de produtos agrícolas e aviculturas (8,8%) e as megalojas especializadas (5,5%) (PEGN, 2012).

No início dos anos 2000 havia cerca de 4.000 *pet shops* no país e em 2006, esta quantidade dobrou, passando para 8.000 estabelecimentos (GOLLO, 2006). Um dado de 2009 aponta que no Brasil já havia cerca de 40.000 *pet shops* espalhados pelo país (MARTHE, 2009).

Em Florianópolis-SC, um levantamento apontou que no ano de 2000 havia cerca de 70 *pet shops* na Grande Florianópolis, e em 2010 esse número já chegou a 220, com expectativas de crescimento (RIBEIRO, 2010).

O crescimento desse mercado deve-se a mudanças nas famílias e lares, cujas tendências são uma maior espera para o casamento e o prolongamento da vida de solteiro, casais com menos filhos ou que optam por não os terem, número crescente de idosos que vivem sozinhos, estilos de vida que dificultam a socialização fora do ambiente de trabalho e o desenvolvimento de relacionamentos. Com isso, em alguns casos, os animais de estimação acabam desempenhando o papel de uma criança (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005).

A elevação do status dos animais para membros da família pode ser verificada inclusive nas redes sociais, onde as fotos dos bichos disputam espaço com as dos bebês. Os

vídeos na Internet com as estripulias de cães e gatos são campeões de audiência. A oferta de produtos e serviços é mais um indício do amor desmedido, no qual já há padarias e manicures especializadas (BUSCATO; ZIEMKIEWICZ, 2013).

Os gastos com um cão de porte grande pode chegar a R\$ 308,00 por mês, valor que inclui ração, vacinas, banho, tosa, controle de pulgas, entre outros cuidados. As raças de pequeno porte exigem cerca de R\$ 133,00. Já o gasto geral com os gatos fica, em média, R\$ 84,00, com todos os valores computados. A procura pelos felinos em grandes cidades tem aumentado, pois a vida em apartamentos requer animais menores e mais independentes. Enquanto a população de cães teve um crescimento de 4% em 2012, o aumento na população de gatos foi mais que o dobro, apresentando uma alta de mais de 8% em comparação com a de 2011 (ABINPET, 2013).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos, com a caracterização da pesquisa, o nível e unidade de análise, o processo de pesquisa, as técnicas de coleta e de tratamento de dados e suas limitações.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A natureza da pesquisa é essencialmente qualitativa, considerando seu objetivo de analisar o relacionamento de negócios entre os médicos veterinários e a força de vendas de distribuidores de medicamentos e vacinas para animais de companhia. Segundo Creswell (2010), algumas características da pesquisa qualitativa são: coleta de informações por meio de conversa direta com as pessoas dentro de seu contexto; coleta de dados pelo próprio pesquisador; foco na aprendizagem do significado que os participantes dão ao problema ou questão; interpretação por parte do pesquisador do que enxergam, ouvem e entendem; relato holístico do quadro pesquisado, envolvendo múltiplas perspectivas e a identificação dos múltiplos fatores envolvidos em uma situação.

A pesquisa é descritiva e tem como arcabouço expor o fenômeno em estudo (MATTAR, 1993). Uma pesquisa descritiva aborda quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando seu funcionamento no presente (MARCONI; LAKATOS, 1999).

Como estratégia de investigação, foi realizado um estudo comparativo qualitativo de casos, nos quais foram entrevistados médicos veterinários e supervisores de diferentes organizações. Os estudos comparativos consistem na ultrapassagem da unicidade e na evidenciação de regularidades ou constantes entre várias organizações cujas semelhanças e dessemelhanças são analisadas. Permitem estudar as relações entre variáveis no contexto de uma amostra de organizações (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1991).

3.2 CONTEXTO DA PESQUISA

Os dois universos pesquisados foram os *pet shops* da cidade de Florianópolis e as distribuidoras de medicamentos e vacinas para animais de companhia do estado de Santa Catarina. As unidades de análise compreenderam, respectivamente, os médicos veterinários proprietários dos *pet shops* e os supervisores das distribuidoras.

De acordo com o cadastro de clientes da empresa distribuidora de medicamentos e alimentos para animais de companhia Agrosul Catarinense, em Florianópolis existem 79 *pet shops* com veterinários e dentre estes, 41 são de propriedade dos próprios médicos veterinários. Em alguns, o veterinário é responsável pelas compras e em outros esta função é delegada a um funcionário. Para a pesquisa, apenas o primeiro quesito interessa, o que resultou em uma amostra de 19 *pet shops*.

No estado de Santa Catarina há sete distribuidores de medicamentos e vacinas para animais de companhia, sendo que apenas cinco destes foram selecionados para participarem da pesquisa por possuírem supervisores responsáveis pela contratação dos representantes de venda.

Dessa forma, as amostras constituem-se como não probabilísticas, que segundo Samara e Barros (2002) ocorrem quando os elementos são selecionados mediante um critério de julgamento do pesquisador.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Foram realizadas entrevistas em profundidade com os médicos veterinários e os gestores da força de vendas. Segundo Malhotra (2006) constituem-se por entrevistas não estruturadas, diretas, pessoais, em que um único respondente é testado por um entrevistador, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico. Para Poupart (2008), a entrevista torna-se indispensável, não somente como método para apreender a experiência dos outros, mas também como instrumento que permite elucidar suas condutas.

A modalidade escolhida para a coleta de dados foi a entrevista baseada em roteiro, no qual há a preparação do instrumento pelo entrevistador, dando a este flexibilidade para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista (GODOI; MATTOS, 2006).

As entrevistas foram gravadas e transcritas, e a análise dos dados foi feita pela análise da narrativa. Segundo Alves e Blikstein (2006), a análise da narrativa procura entender o texto em sua totalidade, pela sua grandeza, partindo de suas peculiaridades. Estes autores ressaltam ainda que a análise de narrativa sob a perspectiva semiótico-linguística, assim como outros métodos qualitativos, é extremamente dependente da capacidade de interpretação do analista, em especial do seu repertório. Assim, o resultado de uma análise não tem a pretensão de encerrar um único caminho interpretativo de uma história, mas de mostrar possibilidade de análise.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa apresenta limitações, na medida em que ocorre subjetividade tanto do entrevistado quanto do entrevistador sobre o assunto proposto, nos quais as experiências pessoais e profissionais podem influenciar as perguntas e respostas.

A neutralidade da pesquisa é limitada pelo fato da entrevistadora já ter atuado como representante de vendas e como gerente regional de uma empresa de vacinas e medicamentos, sendo que conceitos pessoais podem ter interferido na análise do estudo. Por outro lado, o conhecimento prévio pode ter colaborado para um melhor entendimento dos depoimentos e com isto alcançar os objetivos propostos.

Outra limitação está relacionada ao fato da pesquisa abordar somente a visão dos médicos veterinários e supervisores das distribuidoras, deixando de lado as opiniões de outros colaboradores como os próprios representantes de vendas, proprietários das distribuidoras e gerentes das empresas de medicamentos e vacinas, que atuam diretamente com os envolvidos na pesquisa.

Por fim, como se trata de um estudo regional comparativo de casos, com amostras não probabilísticas, há a limitação de estender os resultados para outras organizações, regiões ou outros períodos. Portanto, não é possível generalizar os resultados, servindo apenas como referência para estudos e pesquisas futuras.

4 RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

A seguir, são apresentadas as organizações que participaram deste estudo, divididas entre *pet shops* e distribuidores.

4.1.1 Caracterização dos *Pet Shops*

Pet Shop 01: fundado em março de 2009; possui três funcionários. Os serviços oferecidos são: clínica, cirurgia, internamento, hospedagem e comercialização de produtos. As principais marcas de medicamentos e vacinas que estão em suas prateleiras e geladeiras são: Zoetis, Vetnil, MSD, Agener, Novartis, Merial e Organnact.

Pet Shop 02: fundado em setembro de 2009; possui sete funcionários. Os serviços oferecidos são: clínica, cirurgia, banho e tosa e comercialização de produtos. As principais marcas de medicamentos e vacinas vendidas são: Zoetis, MSD, Ouro Fino, Virbac, Novartis, Cepav, Agener e Vetnil.

Pet Shop 03: fundado em julho de 2011; possui cinco funcionários. Os serviços oferecidos são: consultório, banho e tosa e comercialização de produtos. As principais marcas de medicamentos e vacinas vendidas são: Merial, Zoetis, Ouro Fino, Agener, Bayer, Virbac e Cepav.

Pet Shop 04: fundado em outubro de 2011; possui dois funcionários. Os serviços oferecidos são: consultório, banho e tosa e comercialização de produtos. As principais marcas de medicamentos e vacinas trabalhadas são: Merial, Hertape, Virbac e Agener.

Pet Shop 05: fundado em dezembro de 1998; possui treze funcionários. Os serviços oferecidos são: clínica, cirurgia, internamento, banho e tosa e comercialização de produtos. As principais marcas de medicamentos e vacinas em suas prateleiras e geladeiras são: MSD, Zoetis, Merial, Agener, Novartis, Labyes, Ouro Fino, Virbac, Organnact, Vetnil, e Cepav.

Pet Shop 06: fundado em dezembro de 1987; possui sete funcionários. Os serviços oferecidos são: clínica, cirurgia, internamento, hospedagem, banho e tosa, inseminação artificial, venda de filhotes e comercialização de produtos. As principais marcas de medicamentos e vacinas trabalhadas são: Zoetis, Merial, MSD, Organnact, Vetnil e Agener.

Pet Shop 07: fundado em agosto de 2003; possui dois funcionários. Os serviços oferecidos são: clínica, cirurgia, internamento, exames radiográficos, banho e tosa e

comercialização de produtos. As principais marcas de medicamentos e vacinas vendidas são: Zoetis, MSD, Virbac, Bayer, Vetbrands, Coveli e Agener.

Pet Shop 08: fundado em julho de 1996; possui quatro funcionários. Os serviços oferecidos são: clínica, cirurgia, internamento, banho e tosa e comercialização de produtos. As principais marcas de medicamentos e vacinas trabalhadas são: Zoetis, Novartis, Bayer, MSD, Vetnil, Merial e Agener.

Pet Shop 09: fundado em 1999; possui nove funcionários. Os serviços oferecidos são: consultório, banho e tosa, creche, hospedagem e comercialização de produtos. As principais marcas de medicamentos e vacinas vendidas são: Zoetis, Duprat, MSD, Organnact, Vetnil, Bayer e Agener.

Pet Shop 10: fundado em dezembro de 2008; possui um funcionário. Os serviços oferecidos são: consultório, banho e tosa e comercialização de produtos. As principais marcas de medicamentos e vacinas trabalhadas são: Zoetis e Vetnil.

Pet Shop 11: fundado em junho de 2000; possui um funcionário. Os serviços oferecidos são: clínica, cirurgia, banho e tosa e comercialização de produtos. As principais marcas de medicamentos e vacinas trabalhadas são: Zoetis, Vetnil, Agener e Labyes.

Pet Shop 12: fundado em março de 2007; possui três funcionários. Os serviços oferecidos são: clínica, cirurgia, banho e tosa e comercialização de produtos. As principais marcas de medicamentos e vacinas trabalhadas são: Ouro Fino, Zoetis e Virbac.

Pet Shop 13: fundado em abril de 2000; possui onze funcionários. Os serviços oferecidos são: clínica, cirurgia, internamento, hospedagem, banho e tosa e comercialização de produtos. As principais marcas de medicamentos e vacinas vendidas são: Zoetis, Novartis, MSD, Ouro Fino, Merial, Bayer, Virbac e Agener.

Pet Shop 14: fundado em abril de 2008; possui cinco funcionários. Os serviços oferecidos são: clínica, cirurgia, banho e tosa, hospedagem para gatos e comercialização de produtos. As principais marcas de medicamentos e vacinas em suas prateleiras e geladeiras são: Zoetis, Virbac, Agener, Novartis, Merial, Organnact e Bayer.

Pet Shop 15: fundado em abril de 2005; possui quatro funcionários. Os serviços oferecidos são: clínica, cirurgia, banho e tosa e comercialização de produtos. As principais marcas de medicamentos e vacinas trabalhadas são: Zoetis, Agener, Virbac, Merial, Organnact e Bayer.

Pet Shop 16: fundado em fevereiro de 2001; possui seis funcionários. Os serviços oferecidos são: clínica, cirurgia, banho e tosa, hospedagem para gatos e comercialização de produtos. As principais marcas de medicamentos e vacinas trabalhadas são: Zoetis, Virbac e

Merial.

Pet Shop 17: fundado em julho de 1998; possui sete funcionários. Os serviços oferecidos são: clínica, cirurgia, banho e tosa e comercialização de produtos. As principais marcas de medicamentos e vacinas vendidas são: Zoetis, Merial, Agener, Virbac, Vetnil, Ouro Fino, Novartis, Bayer e MSD.

Pet Shop 18: fundado em 1986; possui dois funcionários. Os serviços oferecidos são: clínica, cirurgia, banho e tosa e comercialização de produtos. As principais marcas de medicamentos e vacinas trabalhadas são: Zoetis, Virbac, Bayer e Agener.

Pet Shop 19: fundado em fevereiro de 1993; possui dez funcionários. Os serviços oferecidos são: clínica, cirurgia, banho e tosa e comercialização de produtos. As principais marcas de medicamentos e vacinas em suas prateleiras e geladeiras são: Zoetis, Virbac e Ouro Fino.

4.1.2 Caracterização dos Distribuidores

Distribuidor 01: Localizado em Joinville-SC, distribui os produtos das empresas Agener, Pet Society e Farmina.

Distribuidor 02: Localizado em São José-SC, distribui os produtos das empresas Bayer e Pedigree.

Distribuidor 03: Localizado em Timbó-SC, distribui os produtos das empresas Virbac, Mundo Animal, Vencofarma, Duprat, Francodex, Pet Mais e Purina.

Distribuidor 04: Localizado em Blumenau-SC, distribui os produtos das empresas Royal Canin, Merial, Pet Passion, Centagro, Organnact, Megazoo, Sol Minerales, São Francisco e Petlike.

Distribuidor 05: Localizado em Joinville-SC, distribui os produtos das empresas Zoetis (união das empresas Pfizer e Fort Dodge), Vetnil, Dechra, Coveli, Bioeasy, Ibas, Ecovet, BD e Premier.

4.2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE NEGÓCIO ENTRE OS MÉDICOS VETERINÁRIOS E A FORÇA DE VENDA DOS DISTRIBUIDORES

As indústrias de medicamentos e vacinas para animais de companhia trabalham com distribuidores em área fechada, ou seja, não há outros distribuidores vendendo a mesma marca no território definido como de sua ação.

Para os distribuidores atenderem seus clientes são contratados representantes de venda, que realizam visitas aos estabelecimentos cadastrados, com uma frequência que pode ser semanal, quinzenal ou mensal, dependendo da logística de entrega e também da demanda do cliente. Estes profissionais não necessitam de um grau de escolaridade ou graduação específica, porém, por serem produtos técnicos, há médicos veterinários atuando nesta posição.

Na equipe dos distribuidores também fazem parte os promotores técnicos, sendo que estes obrigatoriamente possuem a graduação em medicina veterinária, e os supervisores ou coordenadores comerciais, que possuem diferentes graduações.

Os representantes de venda têm a função de apresentar os produtos, esclarecer as dúvidas, fazer a contagem do estoque e tirar o pedido, que será transmitido para a distribuidora, e entregue num prazo máximo de 72 horas. O pós-venda inclui o controle de giro, verificação do vencimento dos produtos e ações de geração de demanda no ponto de venda, geralmente com os materiais promocionais fornecidos pela indústria, como folhetos, banners, faixas, cartazes, tiras de gôndola e displays.

Quando aparecem dúvidas mais técnicas ou algum problema com o produto, o promotor auxilia o representante de vendas para solucionar o ocorrido, assim como pode ser acionado o SAC da indústria.

Os distribuidores trabalham com pedido mínimo e determinam as condições de negociação, que variam dependendo do valor do pedido. Os representantes de venda devem seguir estas orientações e quando precisam de alguma negociação diferenciada, há a necessidade de autorização do supervisor.

4.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS ENTREVISTAS COM OS MÉDICOS VETERINÁRIOS X DISCUSSÃO TEÓRICA

A seguir são apresentadas a análise e interpretação dos dados coletados junto aos médicos veterinários de Florianópolis, relacionados com os questionamentos que nortearam os objetivos deste estudo.

4.3.1 Elementos importantes no desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo com um representante de vendas

Para desenvolver um relacionamento de negócios de longo prazo, com um representante de vendas de vacinas e medicamentos, quatro dos 19 médicos veterinários entrevistados citaram a importância da confiança. Conhecer e saber passar informações sobre os produtos foi considerado importante por três dos 19 entrevistados. A parceria foi citada por dois dos 19 entrevistados e conhecer as necessidades do cliente foi citado por um entrevistado. Isto corrobora com afirmação de Spiro, Rich e Stanton (2009) que dizem que os relacionamentos de longo prazo são baseados em cooperação, confiança, comprometimento e informações. As afirmações abaixo confirmam esta assertiva:

“Confiabilidade.” (entrevistado 11).

“[...] confiar na distribuidora, confiar no vendedor, este tipo de coisa.” (entrevistado 16).

“Que não me engane, porque é uma vez só, duas não vai ter. Porque já tem vendedor que eu não atendo por causa disso.” (entrevistado 18).

“Confiança, parceria, né?” (entrevistado 19).

[...] o vendedor eu acho que ele tem que ser muito mais do que aquele que vende, ele tem que ser aquele parceiro mesmo, que ele te ajuda. [...] Tem vendedor que consegue vender super bem, que qualquer coisa que ponha na mão dele ele consegue vender, porque ele consegue te mostrar o produto, que ele conhece o produto, então ele consegue te mostrar todos os benefícios do produto. (entrevistado 01).

“[...] a qualidade técnica, saber me informar os produtos e saber responder as nossas dúvidas.” (entrevistado 17).

O diferencial deles assim, conhecem muito o produto, né? Passam mais informação do que tu está esperando sobre o produto. Estão sempre atentos às necessidades que a gente tem aqui no nosso dia a dia, né? Estão atentos às oportunidades de usar o produto, porque às vezes eu não estou nem atendida que eu poderia ter usado mais aqui. É um produto muito bom, e eu às vezes esqueço que ele existe. Então eles sempre estão lembrando a importância do produto. (entrevistado 14).

Considerando que os médicos veterinários participantes da entrevista acumulam funções, como clinicar e realizar as compras para o *pet shop*, foi citada também a importância da disponibilidade do vendedor em realizar as visitas ao fazer os pedidos por três dos 19 entrevistados, conforme pode ser observado abaixo:

“Primeiro é disponibilidade da pessoa em relação aos pedidos e às compras, né?” (entrevistado 03).

“Bom, a disponibilidade desses fornecedores aí [...]” (entrevistado 04).

“Está sempre disponível.” (entrevistado 14).

A sensibilidade em perceber o melhor horário da visita e o tempo de espera para ser atendido também foi citada por um entrevistado, já que muitas vezes o veterinário pode estar em consulta, conforme citação abaixo:

“[...] sensibilidade do vendedor em perceber os horários em que chegar. [...] a sensibilidade quando tem cliente, né, de dar preferência para o atendimento.” (entrevistado 10).

É importante também que o vendedor se adeque aos horários do veterinário e mantenha uma boa frequência de visitas, conforme relato de dois dos 19 entrevistados. A boa educação foi considerada importante para se desenvolver um relacionamento de longo prazo por três dos 19 entrevistados e a empatia por dois deles, como demonstrado a seguir:

“[...] como a clínica veterinária de pequenos animais é corrido, tu foca tudo, por exemplo, eu aqui foco tudo, fico no banho e tosa observando, venho aqui, vou lá, então assim, seria assim de preferência marcar um horário, [...]” (entrevistado 08).

“Eu preciso de uma frequência, preciso de uma boa educação, que se adeque aos meus horários [...]” (entrevistado 07).

“Visita regular, eu acho bastante importante.” (entrevistado 03).

“Educação do vendedor, [...]” (entrevistado 10).

“Eu acho que a empatia é importante, a boa educação [...]” (entrevistado 17).

Alguns eu já conhecia, então acaba que o relacionamento se torna mais fácil. E outros, a gente acaba... praticamente toda semana, então acaba tendo uma relação. [...] A amizade acaba acontecendo. [...] É a maneira de... O jeito da pessoa. Acaba criando um relacionamento. (entrevistado 02).

A educação também foi citada no sentido inverso por um dos veterinários entrevistados que espera receber bem o representante para que possa desenvolver um vínculo comercial duradouro, conforme relato:

Acho que principalmente, a primeira coisa, é educação, né? Tratar bem este representante, que também é um trabalhador, vive na rua de um lado para o outro e que está vindo na nossa clínica para oferecer os produtos. Então eu acho que quanto maior a receptividade eu der a esta pessoa, melhor ele vai ter prazer em vir quando ele tiver uma novidade vir mostrar para gente, né? (entrevistado 06).

A atitude insistente do vendedor foi citada como negativa por quatro dos 19 entrevistados e o entrevistado 18 reforçou a questão da honestidade em relação ao prazo de validade dos produtos. Gordon (1998) considera que a venda orientada ao cliente deve evitar

táticas de influência enganosas ou manipuladoras e evitar o uso de alta pressão. Kennedy, Ferrell e Leclair (2001) também sugeriram que táticas de venda de baixa pressão são importantes para melhorar o relacionamento e aumentar a confiança do cliente. Isto pode ser demonstrado pelas afirmações:

“Então, este relacionamento assim não tanto de insistência, mas mais mostrando o produto dele.” (entrevistado 08).

“Não ser insistente, às vezes, com alguma coisa, né, um produto. Quando você conhece um produto, é mais fácil você comprar ele ou vender ele, ou passar adiante, né? Às vezes, a pessoa é muito insistente demais...” (entrevistado 10).

“São práticos, então assim, eles não são insistentes demais para a venda do produto, mas eles são rápidos e claros para expor ali o produto que eles têm.” (entrevistado 14).

“Que não queira me empurrar vacina excessivamente. [...] Que seja honesto nos prazos de validade dos produtos. E que não seja chato, ponto principal.” (entrevistado 18).

Apenas dois entrevistados acharam importante a capacidade de resposta dos vendedores em resolver os problemas dos clientes por meio de *follow-up*, conforme declarações:

“Tem que ter consideração por você e resolver teus problemas. Então, às vezes não tem como resolver, mas é igual a gente faz aqui, às vezes a gente se prejudica para resolver o problema do cliente.” (entrevistado 12).

“Tenho um feedback bom do vendedor. Está sempre disponível. Ele responde rápido. E resolve problemas. Às vezes, tem uma entrega errada. Que mais que aconteceu ali? Cliente teve problema com o produto, logo é indicado o 0800 e a preocupação de dar um retorno, de ver o que aconteceu.” (entrevistado 14).

Um dos veterinários entrevistados considera interessante não haver variação nas negociações e que estas sejam bem transparentes, principalmente em relação a planos de fidelidade. A descoberta de que outro cliente teve mais benefícios ou obteve igual tratamento sem ter contrato de fidelidade é, segundo ele, motivo de rompimento da relação comercial:

É não haver a variação no negócio. A importância para mim é que isso se mantenha, vamos dizer assim, uma coisa linear. Se acabar descobrindo que tu tem uma negociação de fidelidade e descobrir depois que alguém que não tenha fidelidade, está ganhando mais que você, aí eu corto. [...] A inserção de mercado fica sendo agressiva com a perda de quem já trabalha. (entrevistado 09).

Apesar das condições de negociação, como preço, prazo e pedido mínimo, serem determinadas pelas distribuidoras de medicamentos e vacinas, os veterinários consideram estes itens importantes para desenvolver um relacionamento de longo prazo e valorizam os

vendedores que conseguem flexibilizá-las, sendo isto citado por sete dos 19 entrevistados. O entrevistado 15 sugeriu que o vendedor tenha mais liberdade para negociar, como demonstrado a seguir:

“Facilitar na hora de te conseguir preço, de te conseguir prazo, de te conseguir quebrar aquele pedido mínimo [...]” (entrevistado 01).

“Flexibilidade.” (entrevistado 03).

“E daí, nessas negociações todas, todas estas que eu te passei são as que a gente trabalha de longo tempo, então é realmente relacionamento com o vendedor, é a facilidade de prazo de pagamento, a entrega, né?” (entrevistado 05).

“Este relacionamento tem que ter prazos, o custo do produto para tu fornecer para o consumidor final. Acho que prazo... Na real, prazo, preço e qualidade, claro.” (entrevistado 08).

“Facilidade de pagamento, prazo.” (entrevistado 14).

“Que a pessoa seja aberta à negociação. [...] E a empresa não pode trazer isso engessado, tem que dar um pouquinho de liberdade para o vendedor.” (entrevistado 15).

“A disponibilidade de negociar prazo, ser maleável nas negociações, acho que isso é o principal mesmo.” (entrevistado 16).

Mesmo não estando diretamente relacionados ao trabalho do vendedor, foram citados por quatro dos 19 entrevistados, itens atrelados às marcas dos produtos, como confiança e qualidade. A disponibilidade dos medicamentos e vacinas foi mencionada por três dos 19 entrevistados, pois faltas momentâneas podem comprometer a rotina médica. O respaldo técnico também foi citado por dois dos 19 entrevistados, pois se espera que o veterinário possa contar com a empresa fabricante caso haja algum problema. Isto é corroborado pelo trabalho de Kennedy, Ferrell e Leclair (2001), cuja preocupação ética do fabricante é um dos fatores importantes para melhorar o relacionamento e aumentar a confiança do cliente. Seguem depoimentos:

“[...] eu poder confiar nesta questão das marcas, né? Por exemplo, se tiver algum tipo de problema, com algum tipo de medicamento ou com algum tipo de vacina, eu ter aí um apoio por parte deles, da parte técnica também.” (entrevistado 04).

“Que a marca que eles trabalham seja uma marca de nome forte no mercado, que tenha bagagem de tecnologia, uma marca de confiança.” (entrevistado 05).

“Qualidade é fundamental.” (entrevistado 08).

Bem, vejamos, primeiro a confiança no produto, a qualidade do produto, a disponibilidade do produto, porque você começa o trabalho e ter retaguarda para

dar sequencia, e eu acho que é importante também a questão da retaguarda técnica, para você ter respaldo técnico assim, né? (entrevistado 13).

“[...] ter sempre o produto à disposição, porque, o que que acontece, a gente se acostuma com um produto e daqui há pouco falta no mercado, então é importante trabalhar com uma linha que sempre tem, né, disponível.” (entrevistado 03).

Oferecer com clareza as promoções também foi mencionado por um dos entrevistados, visto que os veterinários conseguem vantagens comerciais com isto, e muitas vezes os vendedores deixam de oferecer, conforme citação:

“Existem vendedores e vendedores né, mas principalmente nesta parte de produtos, ele te mostrar que ele tem uma promoção é muito importante [...]” (entrevistado 01).

4.3.2 Eficiência da negociação de acordo com o tempo de duração do relacionamento

Na sequência da entrevista foi questionado se uma negociação é mais eficiente ou não dependendo do tempo de duração do relacionamento. Dos 19 entrevistados, 16 responderam afirmativamente. Isto corrobora com a afirmação de Webster (1992) de que os relacionamentos mais longos tornam as transações mais eficientes.

Para o entrevistado 01, quando existe um relacionamento há mais tempo, a negociação é mais eficiente devido a maior flexibilidade nas negociações. Segundo ele, o vendedor novo geralmente segue as regras da empresa de forma mais rígida em termos de prazo, pedido mínimo, valor de boleto e não costuma ser flexível. Já o vendedor mais antigo consegue atender melhor as necessidades do cliente. Porém o entrevistado ficou em dúvida se esta flexibilidade está relacionada com o tempo de casa do vendedor ou se algumas distribuidoras dão mais flexibilidade aos seus funcionários do que outras, conforme demonstrado a seguir:

Porque o vendedor novo, ele tem muito aquela coisa que a empresa passa para ele, tem que ser o prazo é esse, esse e aquele, e o boleto é tanto, não adianta tu... Então ele não tem muita flexibilidade. O vendedor mais antigo, que já tá há mais tempo tendo esse relacionamento com a gente... Eu não sei se o problema é a empresa, ou se o vendedor que é mais antigo ele consegue tipo, dar um jeito. (entrevistado 01).

Em um relacionamento de longo prazo, o cliente possui mais liberdade para expressar suas ideias, tornando a negociação mais eficiente, conforme depoimento do entrevistado 02:

“É, porque aí a gente consegue falar mais claramente o que quer ou que não quer. [...] Então acabo conseguindo mais desconto, mais vantagens para mim também.”

O fato de o veterinário ficar mais acessível para atender os vendedores quando já existe um relacionamento de longo prazo torna a negociação mais eficiente. Esse fato foi citado por dois entrevistados

“A pessoa às vezes chega mais novo no mercado, a gente até já atende meio assim, com o pé atrás.” (entrevistado 05).

“Eu acho que pela amizade ou pelo conhecimento há mais tempo, a gente acaba abrindo mais, ficando mais acessível, eu acho.” (entrevistado 17).

O vínculo de confiança foi ressaltado por cinco entrevistados como causa para o relacionamento de longo prazo ser mais eficiente, conforme exemplificado pelos depoimentos:

“A gente acaba criando um vínculo de confiança bem maior, então eu costumo favorecer mais pessoas que eu já conheço há um pouco mais de tempo, né?” (entrevistado 04).

“Se você tem um relacionamento de mais tempo, geralmente é por confiança.” (entrevistado 10).

“Existe uma confiança mútua depois de alguns anos, né?” (entrevistado 13).

O tempo de duração da relação comercial cria também um vínculo de amizade e, com isto, o veterinário acaba privilegiando o vendedor, fato mencionado por cinco dos 19 entrevistados. Um dos entrevistados citou que até se sente desconfortável quando há troca de representante, conforme citado a seguir:

“Quando o relacionamento é bom, acaba que o negócio... a gente acaba comprando até um pouco mais do que se a gente não tem um bom relacionamento com a pessoa.” (entrevistado 03).

“Se eu estou a tempo lidando com esta pessoa é porque eu gosto [...]” (entrevistado 07).

“[...] a gente, normalmente, cria um vínculo de amizade, né? E acaba dando preferência para comprar das pessoas que tu tem um relacionamento melhor, né?” (entrevistado 19).

“Eu prefiro negociar sempre com as mesmas pessoas. Para mim, é um pouquinho de estresse quando entra uma pessoa nova.” (entrevistado 06).

Também se cria um vínculo de parceria e os dois lados se ajudam mutuamente, sendo isto citado por dois dos 19 entrevistados:

“[...] se a diferença de preço for pequena, às vezes vale mais a pena manter a parceria do que ficar barganhando preço.” (entrevistado 13).

“[...] como muitas vezes eu preciso de alguma coisa e eles conseguem para mim, às vezes eles precisam e eu faço por eles [...]” (entrevistado 15).

Em um relacionamento de longo prazo, o vendedor já conhece o perfil do cliente, a forma de trabalho do veterinário, os produtos usados bem como suas compras, deixando a negociação mais eficiente. Isto foi citado por dois dos 19 entrevistados:

“[...] com o passar do tempo, o fornecedor, o vendedor, já sabe o perfil do seu cliente.” (entrevistado 16).

[...] vendedor novo eles querem te empurrar um monte de coisa e hoje em dia a gente não quer fazer estoque [...] Tu quer comprar a medida que tu está fazendo o serviço, entendeu? Então hoje, o vendedor que trabalha com a gente já sabe que a gente faz este esquema, então não fica insistindo muito. Por isso que eu prefiro os vendedores mais antigos que já conhecem a gente. (entrevistado 18)

Três dos 19 entrevistados não consideram que uma negociação com alguém que já tenha um longo relacionamento seja mais eficiente. O entrevistado 08 considera que os vendedores antigos ficam mais acomodados e oferecem sempre os mesmos produtos. Já os novos contratados conseguem ver novas oportunidades e trazem novas ideias para o negócio, conforme depoimento abaixo:

“Por exemplo, às vezes, esses mais antigos eles pegam a mania da gente e não te oferece o necessário, entendesse? E o novo, como ele vem com ideias novas, até ideias de como vender bem, de como atender bem um cliente, entendesse?” (entrevistado 08).

O entrevistado 12 também acredita que, às vezes, um relacionamento de longo prazo pode deixar a negociação menos eficiente à medida que o vendedor considera o cliente fidelizado e passa a gastar mais esforços na conquista de novos, ao invés de priorizar os já conquistados. Sua citação:

“Quando eles misturam as coisas, geralmente é o contrário, fica menos eficiente. Quando já criou um vínculo, sabe? Ah, criou vínculo, ah já é cliente, então...”

O entrevistado 14 relatou que há vários fatores envolvidos e que nem sempre se pode dizer que o relacionamento de longo prazo deixa a negociação mais eficiente, conforme depoimento:

“Não, nem sempre. Depende de um monte de fatores assim do momento, da situação, do que você está precisando no momento, né?”

4.3.3 Influência no volume de compras de acordo com o tipo de relacionamento

Quando questionados se o volume de compras é resultado do tipo de relacionamento que possui com o representante de vendas, 16 dos 19 entrevistados responderam positivamente, destacando que quanto melhor for o relacionamento com o vendedor, maior será o volume de compras. Isto é corroborado por Reilly (2006) que atribui 79% do sucesso profissional de um representante ao relacionamento. De acordo com os depoimentos, o inverso também acontece, quando não há um bom relacionamento o volume de compras diminui, como pode ser observado:

“[...] se é um representante que tu tem empatia, se ele consegue vender bem, se ele é parceiro, com certeza o volume de compras daquele determinado, daquela determinada empresa vai ser bem maior.” (entrevistado 01).

“Eu acredito que esteja relacionado sim.” (entrevistado 03).

“Sim, com certeza. Em muitos casos influencia bastante.” (entrevistado 04).

“[...] a Bayer é um grande exemplo que perdeu mercado por falta de relacionamento, tanto de vendedor, como de empresa. Eles tinham um vendedor forte... E de todas, é a empresa mais difícil de negociar com prazo e tal, então isso realmente influencia.” (entrevistado 05).

“Até tem uma certa influência sim. Com certeza.” (entrevistado 06).

“[...] uma pessoa que eu tenho bom relacionamento, eu tento carregar no pedido com esta pessoa.” (entrevistado 07).

“Já fiz compras grandes pelo vendedor.” (entrevistado 08).

“[...] às vezes eu acabo comprando um pouco mais do que eu preciso pelo relacionamento.” (entrevistado 09).

“Com certeza. É mais confiável. Direciona tudo para este vendedor.” (entrevistado 11).

“Com certeza. Tanto que tem distribuidora que eu não tenho relacionamento bom e eu deixo de comprar o produto e eu mando manipular, mas eu não compro.” (entrevistado 12).

“[...] este relacionamento que propicia negociações mais favoráveis, você acaba se estocando mais, né?” (entrevistado 13).

“[...] a gente direciona para aquela pessoa que a gente acha mais eficaz, o produto bom, eu direciono para comprar mais porque eu lembro mais da pessoa, eu lembro mais da empresa.” (entrevistado 14).

“Com certeza. Mas, na verdade, às vezes você não vai comprar um volume, mas você vai dar preferência de compra.” (entrevistado 15).

“Porque quando bate de frente com o vendedor ou mesmo com a distribuidora, que já aconteceu comigo, que não bate com a política do fornecedor, então influencia bastante. Querendo ou não, tu acaba achando um substituto [...]” (entrevistado 16).

“Acho que sim. Acaba comprando mais.” (entrevistado 17).

“Algumas negociações sim, com certeza.” (entrevistado 19).

Porém, três dos 19 entrevistados dizem que isso não ocorre, e a compra acontece pela necessidade e qualidade do produto e não pelo relacionamento, conforme depoimentos abaixo:

“Não. É mais o produto mesmo.” (entrevistado 02).

“Gosto de qualidade, então isto independe de relacionamento.” (entrevistado 10).

“Não. É pelo produto, pela necessidade que eu tenho, entendesse?” (entrevistado 18).

4.3.4 Existência de lealdade em um relacionamento de negócios

A lealdade e o relacionamento de negócios também foram questionados aos entrevistados. Dos 19 veterinários entrevistados, 11 responderam que se consideram leais aos representantes que os atendem bem e com os quais possuem um bom relacionamento. Segundo Peppers e Rogers (1994), o vendedor que firmar um relacionamento da mais alta qualidade com seus clientes conquistará sua lealdade. Newell et al. (2011), afirmam que ao cultivar um relacionamento pessoal, o comprador e o vendedor desenvolvem fortes níveis de confiança, o que ajuda a estabelecer a lealdade. Os depoimentos abaixo confirmam estas assertivas:

[...] eu vou preferir comprar dele do que comprar do outro que não me atende direito, ou do outro que não me faz a visita, do outro que não tem aquela parceria, não tem aquela flexibilidade em prazo. O tipo do produto que se vende, o preço do produto é importante, mas a pessoa que tá representando aquilo ali faz toda a diferença. (entrevistado 01).

“[...] como a gente tem um relacionamento, então acaba que certas coisas “não, vou deixar para comprar com aquele lá porque a gente já tem uma certa amizade”” (entrevistado 02).

Eu sou bem leal aos meus representantes aqui. Porque eu acho que quando existe esta parceria e tu é leal aquele produto ou aquele serviço, tu acaba fazendo com que a pessoa seja mais disponível para ti e quando tu precisa da pessoa ela sempre

vai estar disponível, ela dá um jeito de te ajudar, né? Então eu acho que esta troca de lealdade é importante. (entrevistado 3).

Para um produto entrar, para um outro vendedor, um outro produto, uma outra empresa entrar, ele vai ter que ter uma proposta muito boa para eu deixar de ser leal, que para mim é uma coisa que é importante, assim. É o tempo de relacionamento, o tempo de compra que a gente tem. Isso para mim influencia bastante. (entrevistado 5).

Os entrevistados 07, 11 e 15, na ordem abaixo, declararam lealdade aos seus representantes, muitas vezes independente de preço, como segue:

“Eu vou dar preferência sempre para quem me trata bem. Isso com certeza, então se X tem um produto e Y tem um produto similar, eu vou dar preferência para o X que me trata bem. Independente, às vezes, até de preço.”

“Normalmente quem eu trabalho eu mantenho, independente de preço e essas coisas. Existe uma lealdade.”

“[...] quando tenho um relacionamento bom, a pessoa sempre está aberta para mim e eu preciso de alguma coisa, eu sempre vou dar preferência [...]. Independente de preço, tá?”

O entrevistado 14 considera-se leal aos seus representantes e cita que quando quer mudar de produto, ele conversa antes com o vendedor e não simplesmente troca de marca, como pode ser verificado abaixo:

“Ah, sim. Até quando acontece de eu querer mudar um produto, quer seja pela qualidade ou pelo valor ou por algum outro motivo, porque outra empresa me apresentou um produto similar, eu tenho essa lealdade de trocar uma ideia com aquele vendedor que estava vendendo aquele produto antes.”

O entrevistado 04 acredita que existe certa lealdade, consequência de um bom relacionamento, mas que se sente livre para fechar outras negociações, como pode ser observado abaixo:

Olha, acaba sendo assim uma consequência, né? Acaba que a gente tendo esse relacionamento melhor, a gente acaba favorecendo melhor esse fornecedor. Eu não acho também que tem que ser algo “ah, eu tenho que só comprar dele”, mas acaba que tu tens melhores condições, tu tens mais confiança neste determinado fornecedor, acaba favorecendo e acaba resultando nesta questão da lealdade.

O entrevistado 07 considera importante a assiduidade do vendedor como fato que fortalece o relacionamento. Porém quando sente que não está sendo bem atendido, troca de fornecedor sem cerimônia, conforme relato abaixo:

“A assiduidade, a frequência de vir, para mim é fundamental e, é claro, fortalece. Porque não posso ficar a mercê de quem não vem, não vem. [...] Se não quiser esperar, tudo bem. Tem um similar no mercado.” (entrevistado 07).

O entrevistado 13 acha complicado falar em fidelização em um mercado aberto, mas dá preferência aos relacionamentos em que existe confiança e respaldo, conforme declaração a seguir:

“Hoje em dia, falar em fidelização é um pouco complicado [...]. O mercado está muito aberto, mas eu acho que você tendo a confiança e o respaldo, acho que é importante fechar negócio sempre.” (entrevistado 13).

Levando em conta os veterinários que não relacionam a lealdade com relacionamento de negócios, cinco dos 19 entrevistados consideram-se leais à marca do produto e não ao vendedor, conforme demonstrado a seguir:

Geralmente eu coloco em primeiro lugar a qualidade, né? Por exemplo, vacina, eu sou leal a Fort Dodge e a Pfizer, então são as duas vacinas primordiais para mim, então eu sou muito leal a elas. Tem muitos anos que eu as uso, então assim, mesmo que venham muitos outros amigos, conhecidos, tudo, vêm, me oferecem outras vacinas, mas não consigo comprar. Então eu não misturo. (entrevistado 08).

“Eu sou leal à qualidade para os meus clientes. [...] Eu tento aliar primeiro qualidade, preço, né, e realmente, o atendimento, né? Então eu tenho que ter um suporte técnico disponível, né, então tem tudo isso.” (entrevistado 10).

“Não sei. Eu não sou leal ao vendedor. Gosto de algumas marcas que eu uso [...]” (entrevistado 17).

[...] eu tenho outros vendedores que me oferecem um preço melhor por vacina e tudo, mas eu tenho confiança no produto que eu vendo [...] eu sempre comprei vacina da Pfizer, sempre comprei vacina da Fort Dodge [...] eu trabalho bem, gosto destas aí, é um pouco mais caro, é, mas é o que eu estou trabalhando, que eu sei que não está me dando problema, que eu vou ter mais assistência, entendes? Mais confiança. (entrevistado 18).

“Não é por causa do vendedor que a gente compra determinados medicamentos também, né? A gente tem que conhecer o medicamento e gostar de usar aquele medicamento e ver resultado também, né?” (entrevistado 19).

Além disso, três dos 19 entrevistados acreditam que não existe lealdade em relação ao vendedor ou à marca e que nos negócios deve-se buscar o lucro financeiro, conforme afirmações abaixo:

É financeiro mesmo. Não tem lealdade. [...] Eu fiz uma primeira compra grande, com determinado, e depois a manutenção em pequenos lotes com o mesmo tipo de negociação, isso para mim é muito melhor. E eu mantenho [...]. Existe a lealdade se isso se perpetua. (entrevistado 09).

Bom, quando se fala de negócios, a lealdade é bem complicada, né? Se você pensar no lado financeiro, você não pensa em lealdade. Você primeiro pensa no teu lucro

financeiro. É claro que a gente tem que usar sempre o princípio do bom senso. Você tenta harmonizar as coisas. (entrevistado 15).

“Acho que no ramo de negócios lealdade é uma coisa meio complicada. Se for a lealdade “ah, só vou comprar de ti porque sou teu amigo”, isso é complicado, porque a gente é comerciante, a gente tem que favorecer a gente e o cliente, né?” (entrevistado 16).

4.3.5 Existência de traição em um relacionamento de negócios

Quando questionados se já “traíram” um representante que os atendem habitualmente diante de uma oferta de um concorrente, 11 dos 19 entrevistados responderam que isso já aconteceu.

Algumas destas respostas conflitaram com as da pergunta anterior, no qual cinco dos 11 veterinários que se consideram leais aos representantes com os quais possuem um bom relacionamento também responderam que já traíram um representante de longo tempo. O entrevistado 01, por exemplo, relatou que dependendo do produto e do volume da compra, mesmo uma diferença de preço pequena resultará em economia para a empresa ou margens maiores de lucro. Porém ressaltou que, quando possível, dará preferência para os vendedores com quem possui maior afinidade, conforme demonstrado a seguir:

“A gente sabe que volume grande e centavos na hora da compra faz bastante diferença sim. [...] A gente tá trabalhando em empresa, a gente sabe que a parte econômica é muito importante. A gente sempre vai buscar. Mas naquilo que a gente pode remanejar, sempre vai naquele que a gente tem mais afinidade, né?” (entrevistado 01).

Ainda, dois dos 11 entrevistados que também se disseram fiéis aos vendedores e confessaram uma “traição”, relataram que dentro de um segmento de produtos, os veterinários possuem preferência por algumas marcas e acabam alternando entre elas quando a negociação é favorável, segundo relatos abaixo:

Desde o início eu só trabalhava com a Pfizer, e daí a Merial veio com uma outra proposta, um outro valor. E também, entre as vacinas, eu só trabalho com Pfizer ou Merial, não trabalho com nenhuma outra. A Merial veio com outro valor, o preço mais em conta, então acabei trocando. (entrevistado 02).

Infelizmente a gente sabe que o mercado é competitivo, tem vários produtos que tem a mesma composição e a parte administrativa da clínica também fala mais alto. [...] Mas dentro das empresas que vendem medicamentos e que a gente sabe que são empresas idôneas, o preço conta sim, conta bastante sim. (entrevistado 03).

Outros dois entrevistados dos 11 que se disseram fiéis responderam que já “traíram”, pois a negociação era muito boa, conforme demonstrado abaixo:

“Às vezes quando vem uma proposta muito boa, uma negociação muito boa, às vezes acontece.” (entrevistado 05).

“Já e me dei mal. A proposta era boa, a época que não era. Mas amigos, amigos, negócios a parte. Mas tem que cuidar, para não ir nem para um lado e nem para o outro.” (entrevistado 12).

Dos 11 entrevistados que se disseram fiéis, apenas três mostraram congruência e responderam que não traem os representantes com que possuem um relacionamento de longo prazo, segundo relatos abaixo:

“Não, eu não costumo fazer isto.” (entrevistado 11).

“Olha, que eu me lembre não. A não ser por política da empresa, quando troca o produto que eu compro de vendedor.” (entrevistado 15).

“Olha, só se foi há muito tempo atrás porque agora quando eu estou muito acostumada a usar certos produtos, a gente confia mais porque a gente sabe que esta troca gera só problemas, né? Agora eu prefiro continuar com a parceria de sempre.” (entrevistado 14).

Dos 19 entrevistados, oito relataram que não traem os representantes que habitualmente os atendem diante de uma oferta de um concorrente, incluindo os três já mencionados acima. Três destes consideram como traição uma troca de produtos sem consultar o vendedor habitual e, quando recebem uma oferta de um concorrente, informam este vendedor e verificam a possibilidade deste cobrir a oferta. O entrevistado 06 relatou também que a qualidade do produto tem um peso grande em sua decisão, então mesmo com uma oferta melhor, pode ser que ele continue com o produto que ele acredita mais. Já o entrevistado 09 acrescentou que há empresas cujas negociações são muito fechadas, então ele se sente à vontade para trocar de marca sem conversar com o vendedor que o atende habitualmente. Abaixo seguem seus depoimentos:

Não, nunca traí. Isso aí eu respeito muito eles. O que eu posso fazer é perguntar para ele porque que o produto dele... [...] Mas não fui assim, não, então eu quero de ti porque o teu preço é melhor. Não, aí eu estou respeitando o amigo de anos. Eu acho que isso aí é uma questão de postura, né? (entrevistado 08).

Eu não digo traição, eu digo assim ó, toda vez que eu tenho uma oferta melhor de um concorrente, [...] eu tento ligar e dizer olha “estão me oferecendo tal valor”. Se a pessoa puder fazer o mesmo preço, eu continuo comprando dela. [...] Se eu acredito na qualidade deste produto, pode ter oferta melhor de outro produto que, teoricamente, eu ainda vou pesar a qualidade daquele produto que eu uso. (entrevistado 06).

“Eu já fiz contra proposta para o mesmo, né? Traição não. [...] Bayer, a negociação dela é muito fechada, eu me sinto à vontade de trocar ela a qualquer momento, entendeu?” (entrevistado 09).

Dois dos 19 entrevistados consideram as marcas que eles trabalham como sendo o ponto mais importante, então responderam que não “traem” o representante que os atendem habitualmente, conforme exemplo abaixo:

“Não. Independente da oferta, o que preza é qualidade mesmo.” (entrevistado 10).

Das respostas positivas sobre a traição, o entrevistado 07 considera que não possui vínculos ou obrigações com nenhum representante, mas que existe uma preferência por determinadas pessoas que trabalham com suas marcas de eleição. Neste caso, a assiduidade torna-se importante, pois dentre estes vendedores ele comprará de quem visitar primeiro, sendo que uma diferença de preço pequena não importará.

“[...] eu não vou firmar vínculos com ninguém, eu não tenho obrigação com ninguém, mas existe uma preferência por estas pessoas sim, claro, com certeza. [...] Então tem uma meia dúzia de eleitos e o primeiro que vier, pronto.”

O entrevistado 13 reforçou novamente a questão da parceria, do trabalho de continuidade, mas que em certas ocasiões que valem à pena, acaba “traindo” os representantes com quem possui um bom relacionamento, conforme demonstrado abaixo:

[...] tem ofertas que são irrecusáveis, né? Então em determinadas situações, você acaba comprando porque é uma ocasião que não se pode perder. No final das contas, é auferido o lucro no final do negócio. Mas eu digo que isso não é o mais habitual, né? A gente sempre pauta o trabalho mais pela continuidade, né? O resto são situações ocasionais.

O entrevistado 16 acredita que esta “traição” faz parte do negócio, assim como o favorecimento das grandes lojas por parte dos representantes, fato que ele considera injusto. Ele acrescenta em seu depoimento o desejo de que os pequenos estabelecimentos também recebam vantagens nas negociações.

“Claro. Por preço, negociação. Mas nada que não faça parte do ramo que a gente está. Do mesmo jeito que eles também favorecem quem compra mais, que eu acho injusto, é o ramo de negócios. [...] Então, é uma traição bilateral que se sabe que acontece.”

O entrevistado 19 prefere separar as negociações das amizades e relata que já trocou de marca devido a preço, mesmo tendo um bom relacionamento com o vendedor, conforme descrito abaixo:

Acho que negócios, negócios, amigos a parte, né? Com certeza já aconteceu de eu usar um produto de um colega, de um amigo, sei lá, de um vendedor que a gente tem

um bom relacionamento e aparecer um outro produto da mesma qualidade, com preço muito melhor, sim.

O entrevistado 04 relata ter “traído” um representante que o atende habitualmente devido à preferência por uma marca que considera de melhor qualidade, conforme demonstrado a seguir:

Eu tenho uma fornecedora de vacinas muito querida e das últimas vezes eu comprei de outra marca, porque eu considero a outra marca melhor, a empresa me dá mais respaldo, então apesar de eu ter um relacionamento muito bom com ela, dela ser uma amiga minha, eu acabei comprando de outro lugar.

4.3.6 Compreensão das necessidades do cliente no relacionamento de negócio de longo prazo

Quando questionados se um representante de vendas com quem possuem um relacionamento de negócios de longo prazo consegue entender melhor as suas necessidades todos os 19 entrevistados responderam afirmativamente. Os argumentos foram de que este vendedor já conhece o perfil da empresa, possui um histórico de compras, conhece o giro do cliente, está familiarizado com os produtos que o veterinário gosta de trabalhar em sua rotina clínica, sabe a forma de pagamento, e com isto, consegue repor seu estoque mais facilmente e oferecer promoções e campanhas mais específicas. Os dados confirmam a afirmação de Crosby, Evans e Cowles (1990), de que a continuidade de interação e a qualidade do relacionamento criam para o vendedor oportunidades para identificar necessidades não atendidas dos clientes e propor novos negócios. As afirmações abaixo confirmam esta assertiva:

Sim, na verdade um representante que já tem um relacionamento de longo prazo, ele já sabe como é que é meu volume de venda, já sabe aquilo que eu compro, já sabe o que que eu preciso. Então fica muito mais fácil, né? Então, por exemplo, até na hora de apresentar uma promoção, se ele já sabe que eu compro tal coisa, ele já vai me apresentar aquilo antes. E, claro, sabe que coisas que eu não compro, não vai me oferecer que eu não... Não fica aquela coisa chata de te forçar a fazer uma compra do que tu não precisa, mas ele já sabe como é que funciona a tua parte de vendas, então ele já entende melhor minhas necessidades. (entrevistado 01).

Acredito que sim porque ele já tem, né, até porque tem um histórico de compra, tem noção do quanto gira de produto, até das épocas em que esse ou aquele produto vende mais, então acredito que sim. Geralmente negociações maiores, de proporções maiores, eles sempre trabalham com... [...] Então este histórico ajuda, né? Este relacionamento longo ajuda a melhorar as negociações. (entrevistado 05).

Consegue. Isso não tem a menor dúvida. Como ele já está mais acostumado comigo, até o meu mercado, o que eu vendo mais, [...] então ele é justo, entendesse? A intenção não é vender quantidade e sim qualidade, que vai me proporcionar lucros. Então esse é o vendedor bom, né? (entrevistado 08).

O entrevistado 13 ressaltou a questão da confiança, sendo que alguns representantes possuem autonomia para controlar o estoque e repor o que estiver faltando, mesmo quando não consegue falar com o veterinário, conforme relato a seguir:

Consegue, porque, por exemplo, têm vendedores que me visitam aqui há muitos anos, que tem semana que eles passam que eu estou super apurado, eles dão uma olhada na prateleira [...] e eles mandam. Confió neles. [...] acaba até tendo esta liberdade, já sabe mais ou menos quanto que é o giro e faz reposição, às vezes, até sem a gente precisar pedir, né?

O entrevistado 09 tem uma visão diferente dos demais, pois acredita que o vendedor com que possui um relacionamento de longo prazo consegue entender melhor as necessidades de seu cliente, porém tem dúvidas se na prática isto realmente ocorre, já que o mercado está extremamente competitivo e o representante precisa cumprir as diretrizes da empresa, sem realmente atender às necessidades de seu cliente, conforme citação abaixo:

Eu acho que sim. Mas se isso vai se efetivar é diferente. Porque ele recebe muita pressão da empresa. [...] Então, a gente sabe que muitas vezes ele não vai conseguir tomar uma decisão sozinho, né? [...] Se ele tem um grau de confiança comigo a longo prazo, eu vou acreditar nele. Se é uma pessoa que eu não conheço, eu não tenho como acreditar porque papo de vendedor é muitas vezes que nem de pescador.

Já o entrevistado 17, citado abaixo, reclamou que às vezes, o vendedor está tão habituado a oferecer e a repor sempre as mesmas coisas, que acaba deixando de apresentar campanhas e promoções por esquecimento. Este tipo de profissional é conhecido no campo como “tirador de pedidos” e não busca novas oportunidades dentro de seus clientes.

Acho que ele entende melhor porque está me acompanhando há mais tempo. Acho que sim. Apesar que, às vezes, ele deixa de oferecer, eu fico sabendo por outros que tinha aquela oferta e não gosto. Está sempre acostumado a falar a mesma coisa, a mesma coisa, e acaba esquecendo. Acho que isso é um problema que tem também.

4.3.7 Influência do relacionamento na introdução de um novo produto

Quando questionados se o histórico de contatos e negócios firmados com o representante de vendas tem alguma influência na decisão sobre a introdução de um novo produto, de um total de 19, oito entrevistados responderam que sim, sete responderam que não, que é mais pelo produto mesmo, e quatro disseram que existe certa influência, porém precisam testar o produto ou verificar se realmente traz os benefícios prometidos, para depois comprá-lo.

Em relação aos que responderam afirmativamente, sete dos oito entrevistados falaram que a confiança na pessoa que realiza a venda é o fator principal para a introdução de um novo produto, conforme exemplos abaixo:

“Sim. Eu, por confiar mais em determinados representantes, se ele vier me apresentar um novo medicamento, eu, com certeza, vou ter mais respaldo, vou confiar mais e é mais provável que eu compre dele.” (entrevistado 04).

“Você acredita no que ele está vendendo. Porque ele já me mostrou confiança, entendesse, com outros produtos, né?” (entrevistado 08).

O entrevistado 01 considera interessante receber amostras de novos produtos para testar, porém como isso não é frequente em veterinária, precisa confiar no representante para a compra de um novo produto, mas ressalta a importância do vendedor passar sabiamente as informações, conforme relato a seguir:

Acho que em medicina humana, os médicos recebem muitos, vivem cheio de amostras. Então o veterinário a realidade é diferente. Então tu tem que meio que confiar na informação que tu tá recebendo pra tu comprar o produto, testar e depois ver se tu aprova. [...] A compra de um produto novo é bem mais rápida do que um vendedor que não tem um relacionamento contigo ou um vendedor que não conhece o produto. Se o vendedor não conhece o produto, não vai saber te passar as qualidades do produto, não vai saber te vender. E se tu não conhece, tu também não vai comprar.

Sobre este assunto, o entrevistado 05 disse que quando existe um relacionamento de mais tempo, geralmente prestigia os eventos de lançamento e, com isto, fica mais fácil introduzir um novo produto, conforme relata:

Eu acredito que sim. Principalmente quando tem algum evento de lançamento [...] quando é de algum destes distribuidores que a gente tem um contato mais longo, que a gente compra, dificilmente eu deixo de ir. Quando é um outro, às vezes acabo não dando tanta importância, então acabo não introduzindo.

Os que responderam negativamente, sete de um total de 19 entrevistados, comprarão o produto se acharem interessante, indiferente do relacionamento que possuem com o vendedor, conforme exemplos abaixo:

“Não influencia. Se o produto for bom, mesmo eu não gostando do representante, do vendedor, talvez eu compre por ele ser bom. Ou se eu não compro, eu posso indicar e dizer que tem em outro lugar para vender.” (entrevistado 06).

É técnico no produto. Hoje tem muito produto que eu vejo que não tem uma viabilidade, que não vai mudar minha vida. E outra, na nossa prateleira eu procuro não deixar 5, 6 marcas da mesma coisa. Eu procuro marcas de qualidade que me dão um ganho maior. E eu mantenho essas marcas ao longo do tempo. (entrevistado 09).

“É o produto, é o que eu acho que vai ter aceitação do mercado ou não. Quando é um medicamento, eu tenho que estar convencida que o medicamento traz benefício.” (entrevistado 16).

“Se eu testar e gostar, eu uso, porque quem faz a análise do produto, se é bom ou não para o cliente, é o médico veterinário. Tu tem que ter discernimento, porque pode falar o que quiser, que é maravilhoso, se eu usar e não achar que é, eu não vou usar.” (entrevistado 16).

Diferente do entrevistado 01, o entrevistado 03 afirmou que ao receber a amostra de um novo produto irá adquiri-lo somente após testar e aprovar.

Então, um novo produto eu sempre gosto de testar antes, né? Então, geralmente, quando tu tem um bom relacionamento, o representante já vem com uma amostra. E aí eu, geralmente, uso esta amostra, vejo se eu gosto do produto, aí eu não deixo influenciar muito o relacionamento não, sabe? É mais o produto mesmo, se o produto é eficiente, se realmente atende as minhas necessidades. Aí sim eu passo a comprar.

Dentre os entrevistados que responderam sobre a influência do vendedor nas vendas, um acredita que a confiança é um ponto importante, mas não o principal; dois que existe uma abertura maior quando já se tem um bom relacionamento com o vendedor, o que facilitaria a entrada do novo produto; e o último que o relacionamento influencia, mas o produto precisa ser bom. Isto pode ser observado nas citações abaixo:

Não totalmente, mas influencia. Interfere, mas não 100%, né? Porque eu tenho que tomar uma decisão. Ou para empresa, eu tenho que tomar esta atitude, né? Eu posso confiar no que ele está me passando, mas não é o principal. Eu tenho que levar em conta o produto em si, né, o que vai gerar benefício para mim no mercado. (entrevistado 14).

“Sim e não. Depende do produto, o apelo do preço dele, porque a gente tem um pouquinho de pé atrás. Mas é claro que tem uma entrada muito mais fácil se eu tiver um relacionamento mais próximo com o vendedor.” (entrevistado 15).

É mais pelo produto. Claro que talvez eu dê mais atenção ao produto e pesquisar o que que é tecnicamente, se funciona ou não, porque é uma pessoa que eu conheço há mais tempo. Isso influencia. Vou prestar mais atenção, talvez. Mas eu só compraria se me interessasse. (entrevistado 17)

“Influencia desde que o produto funcione, né? Não vou comprar um produto que eu não goste, que eu não acredite porque o vendedor é meu amigo. Isso não.” (entrevistado 19).

4.3.8 Existência de confiança no relacionamento de negócios

Quando indagados se confiam plenamente nos representantes de vendas de vacinas e medicamentos que os atendem, 10 dos 19 entrevistados responderam que sim, porém dois com a ressalva de que não confiam plenamente. Segundo Crosby, Evans e Cowles (1990), na qualidade do relacionamento, o cliente é capaz de confiar plenamente na integridade do vendedor e tem confiança no desempenho futuro deste, pois seu desempenho passado demonstrou-se consistentemente satisfatório. Além disso, para Alrubaiee (2012), o comportamento ético de vendas é importante para o desenvolvimento e manutenção de um relacionamento de negócios. Este comportamento é capaz de gerar uma maior lealdade, devido à confiança e comprometimento por parte do cliente. Os depoimentos confirmam estas assertivas:

“Sim, posso dizer que estou bem satisfeita com os meus representantes.” (entrevistado 05).

“Todos eles. Antigamente sim, já saíram até, tinham uns vendedores que a intenção deles era cota, né? [...] Mas hoje não, todos eles respeitam. É aquilo ali que eu quero e eles não interferem não no pedido.” (entrevistado 08).

“Eu tenho uma capacidade muito grande de confiar nas pessoas. [...] Agora quando eu perco a confiança, aí não adianta nem vir pintado de ouro.” (entrevistado 09).

“Confio. Nestes que eu já possuo um relacionamento eu confio.” (entrevistado 11).

“Olha, quando eu não confio eu procuro não comprar. Estes que me atendem, eu tenho minha confiança.” (entrevistado 12).

“[...] de um modo geral, a gente confia sim, claro. Pelo menos escuta o que ele tem para falar e depois decide, né?” (entrevistado 13).

“Plenamente não, né, mas confio. Mas não plenamente, né, isto é uma coisa complicada.” (entrevistado 16).

Ainda sobre a mesma pergunta, cinco entrevistados de 19 responderam que confiam em alguns dos representantes que os atendem. Dois entrevistados ressaltaram que quando se trata de produtos é importante ter a sua própria experiência a confiar na palavra do vendedor, conforme segue abaixo:

Alguns sim, outros a gente sempre fica com o pé atrás. [...] A pessoa que tá ali te vendendo ela não tem a prática clínica [...] o que ele tá te passando é uma experiência de um treinamento ou de outros veterinários que já passaram por aquela experiência, com aquele produto, então depende sim do vendedor, mas em

todos eles não. Acho que a gente não pode confiar plenamente nos outros sem ter a tua experiência para dizer tal produto realmente é bom. (entrevistado 01).

Então, a gente sempre tenta confiar nas pessoas que a gente se relaciona, né? Mas é como eu te falei, os medicamentos primeiro eu testo para depois passar a usar. Mas em relação à compra, assim “ah, essa promoção é boa tal”, a gente até vai um pouco na onda, né? Mas usar ou não usar tal medicamento, aí não, aí eu prefiro sempre testar antes. (entrevistado 03).

Dos 19 entrevistados, quatro responderam que não confiam plenamente nos representantes que os atendem. O entrevistado 04 baseou sua resposta na parte técnica, enquanto que o entrevistado 18 respondeu de acordo com sua experiência comercial, conforme demonstrado abaixo:

“Não. Eu sempre procuro me basear mais na parte científica. Então, mesmo um representante me falando que determinado medicamento é bom, eu prefiro ter um respaldo científico, ler um artigo.” (entrevistado 04).

Quando tu aperta e eles te dão mais desconto, a gente vê que a gente pode apertar mais para ter mais desconto, entendesse? Porque eles têm o interesse deles e tem o papel deles também, eles têm que vender para sobreviver. Mas quando tu dá uma espremidinha a mais, sempre sai um suco a mais. Você já viu vendedor sincero? Não, né? (entrevistado 18).

4.3.9 Busca de interesses nos relacionamentos de negócios

Quando questionados se acreditam que um representante de vendas colocará sempre os interesses do cliente na frente dos interesses dele ou da empresa, apenas um dos 19 entrevistados respondeu que acredita que os interesses dele vem em primeiro lugar; nove dos 19 entrevistados acreditam que existe um equilíbrio, no qual as negociações precisam ser boas para ambos os lados; dois dos 19 entrevistados acreditam que existem os dois tipos de vendedores; e sete dos 19 entrevistados acreditam que o representante sempre colocará os seus interesses dele na frente dos interesses do cliente. Crosby, Evans e Cowles (1990) acreditam que a qualidade do relacionamento é composta por pelo menos duas dimensões: confiança no vendedor e satisfação do cliente. Estas servem como um indicador da saúde e futuro das vendas de longo-prazo e contribuem para um vínculo duradouro, oferecendo a garantia de que o vendedor buscará atender as expectativas do cliente (satisfação) e não subverterá seus interesses (confiança). Neste caso, a maioria dos entrevistados demonstrou que confia em seus vendedores, confirmando esta assertiva, conforme citações a seguir:

“Pelo menos, os que eu atendo, eu acho que eles colocam os interesses da clínica, eu observo. O meu interesse, o que é bom para clínica. Todos os meus representantes, eu tenho essa visão.” (entrevistado 08).

“Eu acho que talvez até interessante para ambas as partes. Agora ele nunca vai ver primeiro meu interesse e ele sair perdendo, vamos dizer assim. Se for interessante para ele e para mim, tudo bem. Agora eu acho que ele sair perdendo para eu ganhar, eu acho difícil.” (entrevistado 03).

Eu acho que é um equilíbrio. [...] Eu procuro dar crédito às pessoas e aí, se um dia acontece alguma coisa, se eu tenho algum tipo de decepção, aí eu acabo cortando um pouco o relacionamento, mas a princípio para mim todo mundo é bacana. Então, eu procuro trazer, acreditar que ele quer o meu benefício, mas eu também não sou tolo de acreditar que ele também não está pensando nele. Então eu acho que tem este equilíbrio, que é saudável, natural, e eu entendo muito bem isso. (entrevistado 04).

[...] eu acho que eles vão medir as coisas, mas com certeza ele vai estar sempre tentando puxar para o lado dele, vender um pouquinho a mais da marca dele. Não que ele vá passar por cima completamente dos meus interesses, mas eu acho que primeiro os dele e depois os meus. (entrevistado 05).

O que me atende habitualmente, acho que ele é conciliador, entendeu? [...] E os negócios bons são aqueles negócios que são bons para os dois lados. [...] Eu acho que quando ele é amigo seu, ele vai conciliar, bom para mim, bom para ele, e ele vai acabar te dizendo onde está o limite dele, né? Aí fica mais fácil para trabalhar. Agora quando você não conhece, você tem que apertar um pouco mais porque sempre cai uma gotinha, um chorinho. (entrevistado 09).

“Acho que equilibra. Às vezes um ganho um pouco mais e às vezes o outro. A gente sempre tenta equilibrar um pouco.” (entrevistado 11).

Também é relativo, porque às vezes eu vejo que ele precisa vender, né, isso é o trabalho dele, mas ele respeita o que eu estou querendo no momento. O bom vendedor eu acho que é assim. A gente já sente aquela insegurança de quem precisa vender, precisa te empurrar, precisa..., sabe? A pessoa muito afoita, que chega ali e quer que tu compre, compre, compre. Tu até vai finalizar a compra, tu vai comprar o produto, mas ele é irritante para gente, a pressão em si e tu acaba não comprando. (entrevistado 14).

Eu acredito que é um negócio. Que ele pensa que tem que ser bom para mim e para ele. Então, assim, se só for bom para mim é óbvio que não vai rolar a negociação. Mas se for bom para mim e para ele, é claro que se ele puder puxar um pouquinho mais para o lado dele, ele vai puxar. Mas se não for bom para mim, ele sabe que ele perde a venda. (entrevistado 15).

Eu acho que eles tentam defender o interesse deles, porque eles sobrevivem disso [...]. Quando ele conhece o seu cliente, ele tenta negociar. Atender o seu interesse junto com o interesse do cliente. Ele não puxa só para um lado nem pro outro, até porque ele depende disso, né? (entrevistado 16).

Eu acho que é uma troca, né? Toma lá, dá cá, né? Ele com certeza vai estar ganhando e eu vou estar ganhando também. Mas quando a gente tem um bom

relacionamento, a tendência é eles oferecerem o máximo que eles têm de desconto, o máximo que eles têm de promoção [...] (entrevistado 19).

“Ah, depende. Tem de tudo, né? Tem gente que quer vender, que fazer empurroterapia de qualquer maneira [...]. Então, eu fico meio com o pé atrás com estas coisas de forçar. Quando eu vejo que o cara está forçando uma venda, eu corto.” (entrevistado 07).

Então, assim, é difícil tu responder isto, né, então. Porque tem pessoas e pessoas, pessoas honestas, pessoas que só estão pensando no final do mês. Você encontra de tudo que é tipo, né? Tem gente que senta aqui, bate papo, conversa, já conta problema. Tem outros não, são extremamente aquilo ali, eu tenho uma meta a cumprir e ponto. (entrevistado 10).

Abaixo seguem as citações dos entrevistados que acreditam que o representante sempre colocará os interesses dele na frente dos interesses do cliente:

“Eu pelo menos acredito, a pessoa sempre vai colocar o interesse dela na frente. Então o vendedor vai colocar o interesse dele primeiro e depois o meu, e eu também vou colocar primeiro o meu interesse na frente.” (entrevistado 01).

“Eu acho que o dele está sempre antes. É claro, a venda é o que ele vai ganhar com isto, né?” (entrevistado 02).

No mundo que a gente vive hoje, infelizmente, o vendedor está pensando nele, está pensando na sobrevivência dele. A gente sabe que as empresas hoje cobram cotas e até eu entendo o lado do vendedor, porque quando ele vem aqui ele está sendo cobrado de uma maneira bem grande para atingir suas metas, suas cotas. (entrevistado 06).

“Eu acho que primeiro vem a empresa e depois o cliente, na maioria.” (entrevistado 12).

Olha, via de regra, eu acho que ele tem o interesse dele primeiro. Obviamente que se ele me oferece um negócio que é bom só para ele, né, a coisa tende a não se concretizar, porque o negócio só vai ser um bom negócio se for bom para os dois lados. [...] O início da conversa talvez seja sempre para ele tirar o máximo de vantagem que ele conseguir, quanto mais ele vender, quanto mais margem ele tiver, obviamente que é melhor, mas ele sabe que ele pode ir até um ponto, depois disso se um lado ganha demais, o outro vai ter que ficar com o ônus, né, então acho que é por aí. (entrevistado 13).

“Acho que não, acho que ele coloca o dele. Acho que sempre ele pensa nele primeiro, nas cotas dele, entendeu?” (entrevistado 17).

Ele vê até onde ele pode ir, entendesse? [...] Mas é aquele negócio, eles também têm a margem deles, entendeu? E todo mundo tem que ter um equilíbrio. A única coisa que eu não concordo é tu oferecer para mim um preço e tu vai no outro que compra milhões, é o que eu digo para eles “então tu vai e vende para ele, porque eu não vou vender teu produto e não vou recomendar. Porque a gente pode ser pequeno, mas eu sou formadora de opinião. (entrevistado 18).

4.3.10 Influência do vínculo pessoal e comercial no relacionamento de negócios

A ocorrência da criação de um vínculo pessoal e comercial tão forte com algum representante, de maneira a mudar de marca para continuar sendo seu cliente, foi manifestada por 12 dos 19 entrevistados. Para Gordon (1998), alguns clientes preferem trabalhar com um representante de vendas específico, independente da empresa em que este atua, formando desta maneira um vínculo pessoal. Isto faz com que o indivíduo que está na linha de frente tenha uma maior importância na criação de valor aos negócios do que as próprias organizações por trás do indivíduo. De acordo com Palmatier, Scheer e Steenkamp (2007) clientes leais aos seus representantes tentarão mudar cerca de 26% de suas compras atuais para seguir um vendedor que trocar de empresa. As afirmações abaixo confirmam estas assertivas:

“Sim. Em alguns casos eu acabo favorecendo pela questão desse laço de amizade e tudo mais, acaba que... Sim, já fiz isso sim.” (entrevistado 04).

Já, já. Às vezes o representante sai de uma empresa, entra na outra, você está tão habituado a negociar com ele que você acaba... Até por questão de amizade mesmo “ah, vamos comprar para dar uma força, está precisando começar de novo, do zero”. Já aconteceu várias vezes também. (entrevistado 13).

“Já, pela confiança que ele me passava, né, a pessoa.” (entrevistado 14).

Mudar completamente não, mas assim, o que acontece, quando tu tem um vendedor que tu gosta, que trabalhou legal com ele e ele muda de empresa, a gente tenta mudar o foco, não totalmente, mas ajudar também. [...] prestar mais atenção para ver se eu não posso comprar mais daquela determinada marca. (entrevistado 16).

Quanto aos que responderam negativamente, sendo sete de um total de 19 entrevistados, dois deles disseram que não deixariam de trabalhar com os produtos que acreditam por causa da mudança do vendedor, conforme exemplo abaixo:

“Não vou deixar também de trabalhar com os produtos que eu acredito na qualidade porque o vendedor que eu gosto de ser atendida mudou de pauta” (entrevistado 01).

Também foi questionado se o veterinário já cancelou um pedido ou diminuiu o volume de compras de uma empresa devido à troca do representante e 13 entrevistados de um total de 19 responderam positivamente. De acordo com Ferreira (2008), clientes extremamente fiéis ao vendedor podem cancelar a compra do serviço ou produto da empresa quando há mudança de atendimento e a insatisfação com o novo vendedor também pode resultar em redução do volume de compra deste serviço ou produto. As afirmações abaixo confirmam esta assertiva:

Sim, com certeza. [...] Claro que tem mudança de pauta também, mas eu já percebi que diminui por causa do vendedor. Até tu começar a criar, a conhecer aquele vendedor e aquele vendedor te atender, começar a criar aquela empatia com ele, aquele relacionamento, até o volume de vendas estabilizar. (entrevistado 01).

“Sim, prejudica sim. Já senti diminuir um pouco sim, por esta questão de ser uma pessoa nova, não conhecer e eu tive um pouco de reticência sim no pedido, no início.” (entrevistado 04).

“Diminuir, com certeza, a Bayer e a Pedigree, que são do mesmo representante, da mesma distribuidora, eu não cheguei a cancelar, mas que diminuiu o volume de compras, isso diminuiu.” (entrevistado 05).

“Sim, já aconteceu. Tem empresas que eu não compro por causa do vendedor. Quando eu não gosto, eu não gosto.” (entrevistado 06).

Sim, sim, isso sim. Porque tem alguns representantes que são muito antipáticos e são meio arrogantes, então eu faço o máximo para comprar o mínimo, entendeu? Porque só tem ele que vende tal marca. Então eu faço de tudo para não comprar e se tiver alguém com alguma outra marca para comprar para indicar, eu faço. (entrevistado 07).

Eu já troquei de representante devido à saída de uma pessoa ou de outra. De representante, de coordenador ou vendedor. Já aconteceu sim. Até porque é empatia. Então isso conta muito. [...] Uma coisa que mais irrita é quando o cara não te conhece e fica forçando venda. Forçar venda é horrível. Eu acho que o ponto principal de um bom coordenador, de um bom vendedor, ele não deixa você esquecer do produto. E ele mantém uma regularidade de vinda. Ele sempre vem tal dia, tal hora. Aquele revendedor ou coordenador que fica vindo picado, você não cria um vínculo mesmo, até do aspecto temporal, né? E hoje, o que mais ganha tempo para gente, é quando o vendedor ele cria esse vínculo de confiança [...] (entrevistado 09).

“Eu posso deixar de pedir por causa do atendimento. Bom, ou trocar também, né? Eu acho que relacionamento é tudo.” (entrevistado 12).

“No começo existe. Até porque a maneira de abordar é diferente, a pessoa pode ser mais incisiva ou menos incisiva ou incisiva demais e se o comprador não estiver acostumado com aquela abordagem, ele vai estranhar um pouco no começo. Com certeza.” (entrevistado 13).

“Na verdade, eu segurei medicamento, porque mudou o vendedor. Não é que eu não vou comprar mais, mas se eu puder substituir por outras coisas e não precisar, eu prefiro.” (entrevistado 15).

“O único caso que diminuiu quando saiu um bom vendedor é essa empresa que a negociação deles já era muito difícil. Porque eu só vinha segurando por causa do vendedor.” (entrevistado 16).

“Ah, com certeza. Tem muitas empresas que a gente compra um monte com determinado vendedor e quando muda tu não tem o mesmo relacionamento.” (entrevistado 16).

Seis entrevistados de 19 responderam que não cancelaram um pedido ou diminuíram o volume de compras de uma empresa devido à troca do representante. No exemplo abaixo, o entrevistado ressalta que já cancelou pedido devido à exigência dos distribuidores de se fazer um pedido mínimo, sendo que considera isto um problema da empresa e não do vendedor, porém elogia os representantes que conseguem dar um jeito nisso.

Não, não tenho isso. Acho que cada um começa, é novo, é inexperiente, acho que seria uma ignorância, é uma ignorância quem faz isto, entendeu? [...] Eu já cancelei o pedido, porque uma coisa que irrita bastante é esta coisa de pedido mínimo, porque faltava alguma coisa e não quiseram... [...] O vendedor não tem muito o que fazer, eles mesmo se queixam. E tem vendedor que a gente conversa e eles dão um jeito, pede para outro, vende, auxilia, tu paga, entendesse? Mas tem vendedores que entram no jogo da empresa. (entrevistado 18).

Dois entrevistados citaram que não diminuíram as compras devido à troca de representante, porém já diminuíram as compras devido à atuação do próprio representante que os atende, conforme demonstrado a seguir:

A troca de representante não. Eu já tive problema com o representante, de dizer assim “não vou mais comprar tal coisa por causa do representante”. Isso já aconteceu, sabe? Da gente comprar quilos de um medicamento e a partir daquele momento não comprar mais por se incomodar com essa pessoa, sabe? Isso já aconteceu sim, mas de diminuir pedido ou reduzir pedido por troca, não. Nunca aconteceu. (entrevistado 03).

Aconteceu um fato diferente. Eu fiquei dois anos sem vender, por exemplo, Bayer. Porque foi a questão do representante da Bayer. [...] não botava aqui enquanto estivesse o mesmo representante, eu não ia botar, nem ia prescrever. Hoje não, já está com outro representante, logo já fui comprar Bayer. Então não é o produto, tu vê? Foi o representante. (entrevistado 08).

O entrevistado 09 disse que já diminuiu as compras devido à troca de representante e também exemplificou que já cancelou pedido devido à quebra de confiança no vendedor, conforme depoimento abaixo:

E tem outros vendedores, quando vê que era um produto que não estava saindo, que você queimou o estoque dele, que você não vai mais trabalhar ele, e ele acaba repondo sozinho. [...] Já cancelei pedido por causa disso, já fiquei seis meses sem comprar por causa disso, né, de uma empresa x. Exatamente por causa disso. Quebrou minha confiança, sabia que eu não ia trabalhar com o produto, ele tentou enfiar produto no meio ali.

4.3.11 Realização de pós venda

Os entrevistados foram solicitados a manifestar se após o fechamento de um pedido, os representantes demonstram preocupação em saber de sua satisfação com os produtos adquiridos, sendo que 15 dos 19 entrevistados responderam que sim, mostrando que há um pós venda e a preocupação com o controle de estoque por parte dos vendedores, conforme demonstrado abaixo:

“Principalmente produto novo, produto que a gente nunca comprou, eles sempre perguntam como é que foi a venda daquele produto, como é que foi a nossa experiência com o produto. Então sempre tem o pós venda.” (entrevistado 01).

“A grande maioria sim. A grande maioria hoje em dia está muito preocupada, não quer que vença produto na tua prateleira, entendeu?” (entrevistado 03).

“Sim, de maneira geral, alguns deles costumam se importar sim e sempre procuram questionar se está tudo certo, se está tudo ok.” (entrevistado 04).

“Às vezes acontece, principalmente, ou um produto novo, não necessariamente um novo, mas um que eu esteja começando a trabalhar, eles “Ah, e aí? Como é que está?”. Até para tentar incrementar a venda, né, ver se gostou e tal. Isso tem sim.” (entrevistado 05).

“Sim, sim, sim. Estes distribuidores atuais têm uma turma boa agora, bem responsável.” (entrevistado 08).

“Só quando é lançamento. Porque eles têm a obrigação de fazer coleta de informação. Fora isso não. Quando é produto de rotina, não tem como. Quer dizer, até tem, mas acho que não tem necessidade.” (entrevistado 09).

A maioria sim. Até porque eu acho que hoje na nossa região os distribuidores são muito segmentados, cada linha tem o seu vendedor, então ele tem que zelar por aquele nicho de mercado ali, senão ele não vai ter da onde tirar, né? Então eu acho que o pós-venda hoje é bem feito sim. (entrevistado 13).

“Há cinco anos atrás, eu acho que eles não estavam nem aí. Hoje em dia está melhor. Acho que o nível técnico dos vendedores melhorou muito. Eu acho.” (entrevistado 17).

“Alguns sim. Já tive até vendedor que tipo, vendeu alguma coisa que não teve giro, que me ajudou a eu passar para frente.” (entrevistado 19).

Apenas quatro dos 19 entrevistados responderam que os representantes não demonstram preocupação em saber da sua satisfação com os produtos adquiridos, conforme exemplos abaixo:

“Muito difícil. Eu não observo isto.” (entrevistado 06).

“Raríssimos. Isso é muito raro. Isso praticamente não existe.” (entrevistado 07).

4.3.12 Extensão da satisfação com o representante para as distribuidoras

Foi questionado aos veterinários se a satisfação com o atendimento prestado pelo representante de venda estende-se à sua satisfação com as distribuidoras. Do total de 19 entrevistados, 16 responderam afirmativamente. De acordo com Corrêa e Caon (2002), a equipe de vendas possui um papel importante na satisfação do cliente, já que participa tanto na gestão da expectativa quanto na gestão da percepção deste. Isto pode ser observado nas afirmações:

É, na verdade assim, está ligado, não tem como a gente dizer que não. Por mais que a gente queira separar, o vendedor, ele realmente, ele é a cara da empresa, né? [...] A gente até tenta separar, mas é obvio que se tu não tem a simpatia com o vendedor, tu vai comprar menos daquela empresa sempre. (entrevistado 01).

“Sim, acaba sendo... Como é o representante, a gente acaba deixando de uma forma indireta para empresa. A gente acaba misturando sim, com certeza.” (entrevistado 04).

“Sim, acaba ficando um grande grupo, né? Então, assim, realmente relaciona. Acaba criando um vínculo assim, né? Aquele produto faz parte de um grande conjunto, o vendedor, distribuidor, a marca.” (entrevistado 05).

“Sim. Já aconteceu comigo de casos de eu não suportar o dono da empresa, mas aceitar o vendedor, porque me dava bem com ele.” (entrevistado 06).

“Sim, vai de cima a baixo.” (entrevistado 07).

“Fecha com tudo. Se relaciona desta maneira. O representante tem um papel bem importante. O representante, a distribuidora, tudo em conjunto é muito importante.” (entrevistado 08).

[...] tem alguns que os vendedores são excelentes e a empresa é muito ruim. E tem o contrário, que são empresas boas, mas o vendedor não ajuda, então, depende. É complicado separar. Às vezes eu insisto mais no vendedor bom e na empresa ruim do que no vendedor ruim e a empresa boa. O vendedor é mais a cara da empresa. Não adianta a empresa fazer um bom serviço se quem está na rua não faz. (entrevistado 11).

“Associa. Dá para associar, porque eu acho que a cara do distribuidor é o vendedor. Mas eu tenho uma representante especial que eu adoro. [...] E ela trabalha em uma empresa que eu odeio. Então eu só compro porque não tem outra pessoa que vende o produto.” (entrevistado 12).

É, via de regra isso acontece, porque as empresas hoje, as empresas maiores têm uma política até na contratação já, de por um representante com um perfil que elas querem, né, com a cara da empresa. Eu acho que talvez nas empresas menores não, mas nas empresas maiores sim, isso acompanha bem, digamos a cadeia toda, né? (entrevistado 13).

Claro que a empresa é importante, tá, mas eu acho que se o representante for bom, tiver um bom relacionamento, às vezes você acaba comprando mesmo não sendo tão fã daquela empresa. Isso acontece comigo aqui direto. Tem uma representante que eu adoro, mas a empresa é meio complicada de trabalhar e, mesmo assim, eu trabalho. Porque a representante sabe levar. Porque ela resolve tudo, tá? (entrevistado 15).

Tem a ver. O vendedor com a distribuidora influencia bastante. Se eu tenho empatia, o vendedor me atende bem, provavelmente com a distribuidora eu não vou ter problema. Eu acho que influencia. Tem distribuidoras que a gente já não tem uma empatia assim, então quando vem vendedor desta distribuidora a gente já fica com o pé atrás, né? Infelizmente. (entrevistado 17).

“A grande maioria sim. Por exemplo, tu compra da Real Pet, eles te atendem bem, os entregadores são gentis, são educados, entendesse? [...] A distribuidora sempre que a gente precisou, sempre foram atenciosos. Uma coisa reflete na outra, né?” (entrevistado 18).

[...] eu acho que é todo um conjunto, né? É como eu falei, a gente não vai comprar um produto que não goste, tá? Mas se o vendedor vende um bom produto e a distribuidora dá respaldo para este vendedor, eu acho que tem uma relação positiva, né? Mas, às vezes, a gente tem um relacionamento bom com o vendedor e chega lá na distribuidora e a coisa não acontece, né? Mas é bem difícil. (entrevistado 19).

Os entrevistados que não associam a sua satisfação com o representante de venda e a deles com a distribuidora, relatam que mesmo se o vendedor for bom, pode ser que não comprem da distribuidora, caso esta não tenha uma política que lhe agrade, como no caso do entrevistado 10. Ou então o entrevistado só comprará da distribuidora por causa do vendedor, mas caso este saia, provavelmente deixará de comprar, como no caso dos entrevistados 9 e 16. Seguem relatos abaixo:

Porque às vezes são bons representantes e a distribuidora não têm uma política boa. Eu tenho, particularmente, eu tenho distribuidoras que eu coloco na minha agenda não comprar, por problema lá dentro da distribuidora de relacionamento com os clientes aqui, que não tem nada a ver, os representantes são maravilhosos, dá vontade de comprar, os produtos são bons, mas a política da distribuidora não é legal. (entrevistado 10).

Existem empresas que eu gosto mais do vendedor do que do dono da empresa, entendeu? [...] Esse vendedor, se ele me atende bem, se os produtos são bons e eu consigo uma negociação interessante, aí eu continuo trabalhando por causa do vendedor. Se o vendedor sai, e não vem ninguém que substitua ele, que tenha o mesmo cuidado que ele tem, aí eu tenho dificuldade. (entrevistado 09).

“Não necessariamente. No caso desta outra empresa, o único vínculo que me segurava, às vezes, era porque era uma pessoa gente boa. Mas ele tentava, por outro lado,

saber da minha insatisfação e ele tentava fazer com que eu ficasse satisfeito, né?” (entrevistado 16).

O entrevistado 12 ressaltou acreditar que há falta de gestão e falta de comunicação entre os diferentes setores das distribuidoras:

Eu acho que falta muita gestão. Porque o cara que está lá dentro fala uma coisa, o representante fala outra, o tiozinho do caminhão é diferente, então, não tem treinamento. É o que eu noto, assim. Bota ali para trabalhar, manda, manda, mas não treina o cara para atender o cliente. Falta uma comunicação igual e pensamento igual, senão...

4.3.13 Influência do representante no volume e frequência de compras

Quando questionados se o volume e a frequência de compras de vacinas e medicamentos estão relacionados à atuação do representante de vendas, 13 dos 19 entrevistados responderam afirmativamente. Isto vem ao encontro à afirmação de Tschohl e Franzmeier (1996) que os clientes satisfeitos compram mais e com maior frequência. Abaixo seguem algumas citações dos entrevistados que relacionam a compra com a atuação do representante:

“Com certeza. [...] Como eu disse, eu considero muito a questão da marca, do respaldo científico, tudo mais, mas o representante bom me ajuda sim a comprar mais.” (entrevistado 04).

“Sim, claro. Quanto mais competente for o representante, melhor a chance de compra.” (entrevistado 06).

“Também, também. Eu acho que a atuação do representante é muito importante porque se é um representante que é mais acomodado, tal, o mercado não vai ir bem.” (entrevistado 13).

“Às vezes sim. Já teve produto [...] que eu comprava mais e diminuí as compras por causa do vendedor. E troca, né? Substitui. Porque hoje em dia quase tudo é substituível.” (entrevistado 17).

“Tu compra de quem te visita, porque quem não é visto não é lembrado, entendeu? Então tu compra com mais frequência de quem está te visitando.” (entrevistado 18).

O entrevistado 15 relaciona apenas o volume com a atuação do representante, sendo que a frequência estaria mais relacionada com o giro, conforme demonstrado abaixo:

“O volume muitas vezes sim, a frequência não. A frequência vai depender do que eu preciso também.”

Dos 19 entrevistados, seis não relacionam o volume e a frequência de compras com a atuação do representante de vendas. Eles efetivam a compra de acordo com seu giro, conforme demonstrado a seguir:

“Não, isso depende do meu estoque mesmo, do meu giro.” (entrevistado 03).

“O volume quem define é a empresa, é o seu negócio. Então eu acho que isso não tem a ver. Porque depende da tua demanda. Você não vai ficar comprando a mais, né, de bobeira, só que você quer comprar bem, você quer comprar um produto confiável e comprar bem.” (entrevistado 09).

“Não. Tem mais a ver com o meu perfil de negócio e do lugar onde eu estou.” (entrevistado 10).

“Não. É de acordo com a necessidade.” (entrevistado 12).

Apesar do entrevistado 19 não relacionar o volume e a frequência de compras com a atuação do representante de vendas, relatou que às vezes compra um volume um pouco maior para ajudar o vendedor a bater sua meta, deixando sua resposta contraditória, conforme demonstrado abaixo:

“Está relacionado com a minha saída do produto, não com o vendedor, né? Não compro a mais do que eu preciso. [...] Às vezes, assim, chega final do mês e eles vêm aqui para bater meta, né? [...], daí a gente compra.”

4.3.14 Preferência pela qualidade do produto ou pelo atendimento do representante

Quando questionados se priorizam mais a qualidade do produto ou mais o atendimento prestado pelo representante de vendas, 12 dos 19 entrevistados colocaram a qualidade do produto em primeiro lugar. Quanto aos demais entrevistados, sete dos 19 consideram ambos importantes. De acordo com Peppers e Rogers (1994) para ter um cliente duradouro é necessário ter um produto de qualidade, um serviço de alta qualidade e a capacidade de satisfazer plenamente este cliente. As afirmações abaixo confirmam esta assertiva:

Então, eu sempre levo em consideração os dois. O produto que eu tô comprando, com certeza, e o atendimento. Claro que se eu preciso comprar um produto, que eu gosto daquele produto, que o produto é de qualidade, e o vendedor não ajuda muito, eu vou acabar comprando, só que eu vou comprar um volume daquele produto muito menor do que se fosse um outro vendedor. Então isso faz bastante diferença no teu volume de compra. (entrevistado 01).

“Ah, os dois, né? Não adianta o produto ser bom e o vendedor ser ruim. Já aconteceu um caso de um vendedor chegar e eu não simpatizar. Até o produto era interessante, mas não teve empatia nenhuma, acaba nem comprando.” (entrevistado 02).

“Os dois juntos. Se também não tiver qualidade eu não tenho como trabalhar, mas eu prefiro sempre assim, o bom vendedor com o melhor produto.” (entrevistado 11).

“Acho que as duas coisas, não tem como. Tem que ser coisa de qualidade e o atendimento tem que ser bom.” (entrevistado 12).

“As duas coisas. Na verdade, se o produto for muito bom, mas o atendimento for muito ruim, eu não vou trabalhar e vice versa. Então, tem que ser um produto bom e o atendimento tem que ser bom.” (entrevistado 15).

As duas coisas. Porque não adianta ser um produto muito bom e tu não tem negociação. A gente nunca vai se prejudicar para ter nenhum produto, tudo é substituível, né? Tem muito produto bom, que tu podes trocar se não está satisfeito com o distribuidor e o vendedor. (entrevistado 16).

“Os dois. Quem não é visto, não é lembrado. Eu diminuo as compras por quê? Porque não vem me visitar. Às vezes demora muito para vir eu digo “ó, já comprei de outro”.” (entrevistado 18).

Dos entrevistados que colocam a qualidade em primeiro lugar, cinco dos 12 também citam a importância do bom atendimento, conforme demonstrado abaixo:

“A qualidade do produto. Claro, se tem qualidade de produto e uma pessoa agradável, né? Une o útil ao agradável, une as duas coisas, tu acaba comprando um pouco mais, negocia um pouco mais.” (entrevistado 03).

“É, eu procuro equilibrar as duas coisas, mas eu diria que o que conta um pouco mais para mim seria a qualidade do produto, mas não é só isso que eu avalio, mas eu ainda acabo considerando mais a qualidade do produto.” (entrevistado 04).

“É o conjunto, mas em primeiro lugar vem sempre o produto. O meu crédito no produto.” (entrevistado 06).

“Eu vou muito pela qualidade do produto, mas já comprei e compro pelo atendimento do vendedor. A maneira como ele vem, elabora, é muito importante.” (entrevistado 08).

“As duas coisas. Acho que a qualidade do produto me interessa mais, mas se eu tenho um outro produto, com a mesma qualidade, e o vendedor é melhor no atendimento, eu prefiro o outro.” (entrevistado 17).

4.3.15 Atributos importantes para os representantes de venda

Os atributos que os veterinários consideram mais importantes para os representantes de venda de vacinas e medicamentos na realização de sua função, motivaram uma questão específica. No caso, sete dos 19 entrevistados responderam que conhecer o produto é muito importante para o vendedor realizar sua função. Isto é corroborado por Castleberry e Tanner (2011), que citam que as pessoas responsáveis pelas compras consideram o conhecimento sobre o produto um dos principais atributos dos bons vendedores. Além disso, não basta apenas conhecer o que se está vendendo, mas é necessário também saber apresentar o produto, sendo que esta habilidade foi citada por cinco dos 19 entrevistados. Gordon (1998) menciona que descrever os produtos com precisão é um dos componentes da venda orientada ao cliente. As declarações confirmam as assertivas:

“Saber apresentar o produto e conhecer o produto. Isso é fundamental na parte de venda.” (entrevistado 01).

“O que eu acho mais importante é a questão da base teórica assim do representante.” (entrevistado 04).

“Eu acho que principalmente o conhecimento do produto que ele está vendendo [...]. Sei lá, de repente é um medicamento novo, uma molécula nova, para que ele possa me passar para que serve, a eficácia, a eficiência, então conhecimento do produto é imprescindível.” (entrevistado 05).

“[...] tem que ter conhecimento do produto, do que ele está vendendo para tirar todas as dúvidas da gente [...]” (entrevistado 08).

“Ele tem que conhecer o que ele está vendendo. Isso é o mais importante.” (entrevistado 11).

“Acho que hoje em dia comunicação, a pessoa tem que ser comunicativa, a pessoa tem que saber expor, né, apresentar o produto de maneira clara, com conhecimento do que está falando, não simplesmente ter questão de preço, né?” (entrevistado 13).

“Acho que ele tem que ter informação técnica, com certeza. Saber expor a informação, também não adianta ter e não saber se expressar, né?” (entrevistado 17).

Entender as necessidades do cliente foi citado por quatro dos 19 entrevistados. Segundo Spiro, Rich e Stanton (2009), entender os clientes é uma das habilidades desejáveis aos profissionais de venda.

“E saber qual que é a tua necessidade também.[...] Ele tem que, é fundamental, me conhecer e conhecer o produto que ele tá vendendo.” (entrevistado 01).

Tem que ser uma pessoa que tem que entender de gente, né? Tem que saber quando força, quando não força. Eu acho que ficar insistindo é complicado. [...] Agora, se você mostra uma certa vantagem para compra, não só financeira, mas um diferencial de qualidade, ou alguma coisa assim, então. Ele tem que entender o meu negócio, uma agropecuária é diferente de uma clínica veterinária. (entrevistado 09).

“Saber escutar o que eu quero também, além de me trazer as propostas, e aí acaba conhecendo um pouquinho mais da gente e já sabe o que seria interessante para mim, o que ela vai me oferecer e o que ela não vai me oferecer, tá?” (entrevistado 15).

Eu acho que eles têm que ter respeito pelo profissional e respeito pelo aquilo que tu quer fazer da tua empresa. Tu tem que vir, mostrar o teu produto, eu existo, estou aqui, mas respeitar esta individualidade de cada um de trabalhar como quer. Eu não sou comerciante, eu sou médica veterinária. E este respeito que o vendedor tem que ter por mim. (entrevistado 18).

Outros atributos citados foram: ser educado (seis de 19 entrevistados), ser simpático (cinco de 19 entrevistados), não ser insistente (três de 19 entrevistados), saber se expressar corretamente (três de 19 entrevistados), ter condições de negociação (dois de 19 entrevistados) e ser ágil (dois de 19 entrevistados). Os atributos citados por apenas um dos 19 entrevistados foram: ter empatia, ser flexível, disponível, agradável, paciente, persistente, prestativo, pontual, responsável, dedicado, ter postura, resolver problemas, não ser arrogante, ser assíduo, não comparar clientes e realizar pós venda. Abaixo estão os depoimentos com tais atributos:

“Primeiro é, aquilo que eu falei antes, da empatia que tem na hora ali de conversar com a pessoa, a maneira que ela conversa, a maneira como ela se expressa, porque tem uns que não conseguem nem falar do produto.” (entrevistado 02).

Flexibilidade, tentar atender o que a gente solicita, né? Agilidade, é muito importante, porque alguns ficam enrolando, daí é complicado. Eu acho que tem que ser uma pessoa disponível também, né? E uma pessoa agradável. E paciente, porque muitas vezes, não é por culpa da gente, né? Eu sou sozinha aqui, então muitas vezes, eu não consigo atender a pessoa, sabe. (entrevistado 03).

“Mas é lógico que também uma pessoa simpática, uma pessoa que saiba ter uma conversa boa, também é bem importante.” (entrevistado 04).

“Simpatia, pontualidade, saber apresentar o produto.” (entrevistado 07).

“Então, acho que o vendedor tem que ser educado, [...] e tem que ter como negociar, condições de negociação, isso aí é fundamental.” (entrevistado 08).

“Ser simpático. Eu pessoalmente, não gosto de vendedor que quer me empurrar as coisas, aliás odeio. Eu acho que tem que ser simpático, educado, né? Tem que ser assíduo, porque se não for assíduo a gente não... não acho que seja um bom atendimento.” (entrevistado 17).

“Primeiro, ele ser prestativo, ser competente em mostrar a pauta dele, né, e dar atenção. Acho que é uma questão de ser educado, estar presente quando a gente solicita, mostrar interesse em uma situação de dúvida.” (entrevistado 06).

“Educação, simpatia, dedicação, que mais... Responsabilidade, compromisso.” (entrevistado 10).

“Postura. Não tem que ser demais íntimo e também não tem que ser frio. Tem que ter o meio termo. Tem que te atender com postura, educação, resolver teus problemas e acabou. Sabe? Eu acho que é postura que falta.” (entrevistado 12).

“Educação, cordialidade, ter clareza, ser direto e ágil, pensar rápido.” (entrevistado 14).

“Simpatia. Saber o momento certo. Muitas vezes a gente pode atender numa boa, muitas vezes a gente está ocupada e a pessoa tem que saber que às vezes eu não vou poder atender e não ficar bravo. [...] E realmente, ter jogo de cintura para negociar.” (entrevistado 15).

“Ele não pode ser arrogante e não forçar a barra. Acho que é a principal coisa. Ele não pode forçar a barra. E nunca ficar comparando um cliente com outro.” (entrevistado 16).

Hoje em dia a gente tem vários bons vendedores aí que controlam o estoque da gente, vê data de validade. [...] Eles fazem um bom pós venda, né? Porque também não adianta fazer a venda e o pós venda, dane-se, já vendi. Aí não tem como. Tu compra uma vez e não compra mais, né? (entrevistado 19).

4.3.16 Importância do conhecimento técnico do representante

Foi questionada a importância dada ao conhecimento técnico do representante sobre os produtos, sendo que 17 dos 19 entrevistados responderam que a consideram importante. Castleberry e Tanner (2011) afirmam que vendedores eficazes precisam de amplo conhecimento sobre os produtos que vendem, conforme pode ser observado:

“Acho importante, porque às vezes eu tiro muitas dúvidas com eles mesmos.” (entrevistado 02).

Eu acho que é importante, principalmente quando a gente se vê em uma situação um pouco mais difícil ou em uma situação que tu tens um problema com o cliente, tu tens que resolver o problema, é muito importante tu ter o representante por trás para poder te dar aquele apoio quando tu precisas, né? Principalmente, falando tecnicamente, né? (entrevistado 03).

É eu acho isso bastante importante. Eu tenho problema com um representante que eu, pessoalmente, eu acho ele muito bacana, mas se eu perguntar qualquer coisa

para ele, ele não vai saber, então isso prejudica um pouco meu relacionamento com ele, tira um pouco a minha confiança. Teve até algumas vezes que eu até já fiz pedido de alguns produtos, confiando no que ele me disse e depois não era aquilo, então abalou um pouco essa relação, mas está tudo bem hoje. Mas assim, é algo que eu acho bem importante e se esse representante em específico tivesse um pouco mais de conhecimento me ajudaria a confiar mais nele e comprar mais com ele. (entrevistado 04).

Se eu tivesse um técnico sendo representante, com certeza, muitas dúvidas eu poderia tirar na hora, né, direto com ele. Então, conseqüentemente, o representante, o vendedor que não é da área, ele tem que ser muito mais competente para eu efetuar a compra. (entrevistado 06).

'Ah, tudo, tudo, porque eu sou o cara mais enjoado do mundo. Então você tem que ter cuidado, tem que ter conhecimento, sobre o que vai fazer, sobre o que vai falar. Conhecimento de causa é tudo. Eu fico pegando no pé "mas porque que isso, mas por quê?". Aí eu faço até intriguinhas 'mas porque o teu produto é melhor do que o outro da concorrência?'. Eu faço muito isso e eu quero conhecimento, senão não vai me convencer. (entrevistado 07).

"Existem muitas perguntas que eu faço relacionadas e quando ele não sabe ele fala "eu vou pesquisar" e realmente ele traz a resposta. Para mim isso é suficiente. Ele tem onde buscar a resposta se eu faço alguma pergunta. Isso para mim é importante." (entrevistado 09).

Muita, muita importância. Porque eu não gosto de ter que ligar para o veterinário para perguntar. Porque ele já está aqui e, às vezes, dá um clique em você e você "Tenho esta dúvida, o que que é?". Claro, não precisa necessariamente explicar detalhes, mas o básico eu acho que tem que saber. (entrevistado 12).

Eu acho que é de grande valia porque na hora de vender um produto ele tem que estar prestando atenção realmente no que tem demanda mais para o veterinário, o que o veterinário pode dar mais importância, né? Então direcionar o produto, ele tem que conhecer muito bem. (entrevistado 14).

Olha, eu acho que é, assim, mais da metade ele conhecer o que ele está vendendo. Se ele não sabe como funciona, ele não vai conseguir me passar o uso e eu acabo não tendo interesse. Então, eu acho que é mais que 50% da venda técnica é ter um técnico, senão não vai, não anda. (entrevistado 15).

"Acho bem importante. Acho que uma das coisas mais importantes, a informação que o vendedor tem que ter e saber expressar a informação." (entrevistado 17).

"Primeiro que um vendedor técnico ele sabe falar sobre o produto, conhece a parte de princípio ativo. Eu acho que é bem importante que ele tenha conhecimento técnico na área que ele trabalha." (entrevistado 19).

Os veterinários que não consideram o conhecimento técnico importante para um representante de vendas (dois de 19 entrevistados), citaram a presença de promotores técnicos para explicações mais detalhadas sobre os produtos e por isso não há a necessidade do vendedor ter um conhecimento aprofundado sobre o assunto, conforme demonstrado abaixo:

“Acho que não é tão necessário. Porque normalmente a gente vai recorrer ao veterinário, né? Então, eles têm que saber direitinho para que funciona cada produto. A informação técnica a gente acaba pegando com o veterinário.” (entrevistado 11).

“Eles são vendedores de produto [...]. Eles não têm que ter conhecimento técnico mesmo. Vai aprofundar nisto para quê? Eu acho que quem tem que passar para falar sobre produto, sobre lançamento, é um técnico, tá?” (entrevistado 18).

4.3.17 Preferência pelo representante com graduação em medicina veterinária

Como existem representantes comerciais com graduação em Medicina Veterinária e representantes sem esta graduação, perguntou-se aos veterinários sobre sua preferência em relação a isso. Do total de 19 entrevistados, 12 responderam que não é necessário que o vendedor seja veterinário; três consideram interessante, mas não essencial; e quatro responderam que preferem que sejam veterinários.

O entrevistado 01 acredita que não é necessário ser o vendedor um veterinário, pois há graduados nesta função que não possuem a experiência clínica e por isso não acrescentam mais informações. Ressalta também o papel do promotor técnico para apresentar um lançamento e esclarecer as dúvidas, principalmente quando o vendedor não é veterinário. Outros entrevistados também citaram a importância do promotor técnico, conforme declarações a seguir:

[...] claro que o conhecimento técnico é muito, muito relevante, só que não adianta só a pessoa ser veterinária e vir te apresentar o produto se ela não tem experiência naquilo que ela vai te falar. [...] Porque assim, tem alguns veterinários que trabalham com vendas hoje que já tiveram clínica antigamente, já trabalharam com clínica, então ele sabe como é a rotina da clínica, ele sabe como é que funciona e ele sabe o que te passar. Só que tem veterinário que trabalha na área de promoção e de vendas que não tem aquela experiência que a gente tem no dia a dia, então, não consegue passar muita coisa. [...] quando é um produto novo, né, que tá sendo lançado, sempre vem um promotor para fazer a apresentação daquele produto [...] a função do promotor é muito importante, até na hora de tirar algumas dúvidas para gente. Porque se a pessoa, se o vendedor que não é veterinário, ele não vai conseguir te tirar as dúvidas, não vai ajudar muito na prática. (entrevistado 01).

[...] o vendedor não acho que é imprescindível ele ser veterinário, mas eu acho que tem que ter um técnico por trás, né? Um veterinário que seja um promotor, vamos dizer assim, né? Não que o veterinário venha, faça a promoção do produto e venda, entendeu? Eu acho que o vendedor pode ser uma pessoa comum, mas ele tem que ter um respaldo técnico de um veterinário por trás, assim. (entrevistado 03).

“Irrelevante. O vendedor faz a venda, o veterinário, o técnico tira minha dúvida.” (entrevistado 06).

Não precisa ser. Por exemplo, nos promotores técnicos, né, eu acho interessante ser o veterinário, porque aí tira as dúvidas da gente, enquanto que um vendedor não vai tirar, aí eu prefiro o veterinário. Ele vai mostrar o produto. Mas para vender, geralmente é o vendedor. Não, não precisa ser veterinário para as vendas. (entrevistado 08).

“Não. Acho importante ter um veterinário que represente cada produto, mas o vendedor não precisa ser veterinário.” (entrevistado 11).

“Irrelevante, porque ele vai te dar a resposta, pode perguntar para um veterinário, pode fazer um treinamento que explique para ele.” (entrevistado 12).

É que hoje em dia, tem o vendedor e tem o promotor, né? A maioria deles tem um promotor veterinário que fala. Então, se o vendedor souber, acho não é preciso que ele seja veterinário. Tendo alguém por trás que possa responder as nossas perguntas técnicas. Acho que não precisaria, necessariamente, né? (entrevistado 17).

Eu acho que quem tem que passar para falar sobre produto, sobre lançamento, é um técnico, tá? Porque o vendedor é vendedor, ele não é um técnico. Faz o papel dele de venda, pode te esclarecer alguma dúvida ou te encaminhar para quem possa resolver as tuas dúvidas, né? Mas eu acho que eles não têm obrigação nenhuma de... Pelo menos é a minha opinião, né? (entrevistado 18).

Abaixo seguem outras declarações de entrevistados que não consideram imprescindível que o representante seja veterinário:

[...] se a gente for pensar em alguns que vêm aqui, é irrelevante porque a gente tem bons representantes que não são veterinários, mas que a gente vê que têm conhecimento, que pesquisam, né? Se não puderem responder na hora, que vão trazer. Sendo veterinário ele tem uma chance a mais no mercado, mas não necessariamente que ele precise ser. (entrevistado 05).

“Não é essencial. Eu já vi representante aí que até me surpreendeu [...]. Então assim, o empenho da pessoa em fazer tu dar importância para aquele produto ali para ser vendido.” (entrevistado 14).

“Não. Isso é irrelevante, mas ele não pode falar besteira.” (entrevistado 16).

O entrevistado 09 cita que o vendedor não precisa ser veterinário, mas ressalta a necessidade de ter um coordenador ou gerente que mostre como o produto pode ser colocado no protocolo da clínica. Acrescentou que as empresas precisam estar atentas, pois a introdução de um novo produto muda a rotina e esse momento não é fácil para a clínica. Abaixo, segue seu depoimento:

Eu sou muito claro assim, eu acho que o vendedor não precisa ser veterinário. Eu acho que você tem que ter um coordenador, né, essa pessoa que passa, explica. Oh, doutor, eu estou com este produto aqui, diferenciado, eu acho que você pode alocar ele dentro do seu tratamento desse jeito. Porque não adianta, ele tem que acabar explicando, porque você quebrar o paradigma inicial de um novo produto é difícil, não é fácil. E isso as empresas tem que acabar entendendo, né, que o protocolo do

dia a dia não é fácil. Então eu acho que isso é uma coisa importante. Acho que o vendedor não precisa ser veterinário, só que ele tem que ter a figura de um gerente, de um coordenador de vendedores, de um gerente de vendedores. Isso eu acho muito importante. E a gente tem que saber que ele existe também, né?

Dentre os entrevistados que consideram interessante que o representante seja um veterinário, mas não essencial, o argumento é que há vendedores não formados que passam as informações adequadas, conforme depoimento:

“Para determinados produtos, é interessante que seja, mas [...] tem muita coisa que ele consegue suprir só mesmo com o conhecimento dele do produto.” (entrevistado 02).

Se eu tivesse um técnico sendo representante, com certeza, muitas dúvidas eu poderia tirar na hora, né, direto com ele. Então, consequentemente, o representante, o vendedor que não é da área, ele tem que ser muito mais competente para eu efetuar a compra. (entrevistado 06).

[...] eu acho que é interessante. Não que seja fundamental, né? Eu acho que a pessoa sendo veterinária lógico que vai poder falar com mais conhecimento de causa, mas não que seja imprescindível. Eu acho que, assim, neste aspecto não. Um bom treinamento, né, se a pessoa receber um bom treinamento ela consegue vender sem ter uma boa formação técnica. (entrevistado 13).

“É mais fácil quando é veterinário, mas fácil da gente tirar dúvida, da gente conhecer as coisas. Mas eu tenho vendedores muito bons aqui que não são veterinários, que conseguem me passar o que eu preciso. Mas, sem dúvida, mais fácil se for veterinário.” (entrevistado 15).

Dos entrevistados que preferem um representante veterinário, o entrevistado 04 cita que isto ajudaria na questão da confiança; o entrevistado 07 diz que deixa de comprar caso o representante não consiga esclarecer sua dúvida; e os entrevistados 10 e 19 ressaltam que nesta área de medicamentos e vacinas é importante que o vendedor seja veterinário. Seguem declarações, na ordem citada:

“Com certeza. Traz todo um pacote. Ajudaria bastante sim. Eu acho sim. Eu confiaria mais em um representante que fosse veterinário do que um que não fosse.”

“Eu acho fundamental, porque é o que eu digo, eu espremo. Eu tiro até a última gotinha que eu quero saber o porquê do porque do porque. Não sabe? Ficou uma pergunta vaga? Daí eu já fico “Não, então deixa que não vai ser legal.””

Nestes produtos eu acho que precisa sim. É muito mais fácil você, é o que eu falei, eu sou uma pessoa curiosa e acessível, então eu gosto de conversar e saber da onde que veio, como foi feito, não simplesmente chega aqui o representante e me apresenta uma proposta [...], não, não funciona.

“Sim, com certeza. Na área de medicamento sim. Na área de ração não é tanto, mas na área de medicamento eu acho que tem que ser veterinário, até porque é um campo do veterinário, né?”

4.3.18 Comunicação dos representantes de vendas

Quando questionados se os vendedores de vacinas e medicamentos se comunicam de forma adequada, 10 dos 19 entrevistados responderam que sim; sete responderam que há um meio termo, sendo que alguns se comunicam de forma adequada e outros não; e apenas dois entrevistados consideraram que os vendedores não se comunicam de forma adequada. Segundo Soldow e Thomas (1993), vendedores muito bem sucedidos trocam informações em vez de produtos, sabem quando concluir uma venda, tratam as pessoas como indivíduos, mostram-se interessados nas necessidades de seus clientes, são uma fonte de conhecimento, dedicam tempo à obtenção de confiança de seus clientes, olham mais de frente, têm mais entusiasmo, fazem mais perguntas e lidam melhor com objeções do que vendedores moderadamente bem sucedidos, mostrando a importância da boa comunicação.

Dentre os que responderam que existe um meio termo, os entrevistados 01 e 14 citam que geralmente os vendedores mais novos não conseguem se comunicar de forma adequada, como pode ser observado:

Tem uns vendedores novos, assim, que não conseguem te passar muita coisa, não sei se é porque tá há pouco tempo na empresa, não conhece todos os produtos, também não tem a prática de vendas, então isso faz bastante diferença nesta parte do relacionamento. Tem uns que falam muito e tu sabe que o que a pessoa tá falando, tá te convencendo mesmo a comprar aquilo ali independente se precisa daquilo ali ou não, porque a função dele é vender. E tem outros que eles conversam contigo, eles conseguem falar, descobrir a tua necessidade, saber aonde que ele pode encaixar e vender tal produto, mas, aquela coisa, existem vendedores e vendedores. Então, aqueles que estão há mais tempo, com certeza eles conseguem fazer essa comunicação muito melhor do que aqueles que tão há pouco tempo e a gente vê isso no volume de vendas, né, das nossas compras e das vendas deles. Então faz diferença. (entrevistado 01).

Nem todos. [...] Os que eu gosto são claros, objetivos. Os que estão começando, que a gente não tem muito contato, a gente vê que a pessoa está um pouco insegura, a gente perde muito tempo, a pessoa não entende que a gente às vezes está com pressa ou que a gente já está direcionando a compra, né? (entrevistado 14).

Abaixo seguem outras declarações de entrevistados que responderam que há representantes que se comunicam bem e outros não:

Alguns sim. Alguns têm informação suficiente para me responder o que eu preciso, outros acaba ficando um pouco no ar alguns dos questionamentos, mas aí a gente tem que... Vai para o promotor técnico e pergunta. Facilita quando sabe passar, se

ele já sabe informar exatamente como é que é, o que não é, porque daí a venda já sai de uma maneira diferente, a quantidade de compra já é outra, então acaba influenciando. (entrevistado 02).

“Na verdade eu sei até onde eles podem ir, então eu entendo eles. Eu vejo as outras qualidades que eles têm, não as qualidades técnicas que eles não... Não vou exigir isto dele.” (entrevistado 06).

“Olha, está meio a meio. Eu diria que assim, têm uns muito bons e ainda têm uns muito ruins assim. Então eu teria que levantar um pouco mais especificamente, mas eu te diria que tem tanto o bom quanto o ruim.” (entrevistado 04).

“Uma parte sim, uma parte não. Passar as informações eles passam. Não vejo muito problema nisso não.” (entrevistado 09).

Os entrevistados que responderam sobre os representantes com comunicação adequada ressaltam que as empresas hoje preparam bem seus funcionários e que houve uma profissionalização do mercado, conforme demonstrado abaixo:

“Geralmente sim. Geralmente são bem preparados. Fazem uma boa lavagem cerebral as firmas.” (entrevistado 07).

Sim, todos os representantes que eu recebo aqui na clínica falam bem dos seus produtos, têm conhecimento, mesmo não sendo veterinários. Eles tiram as minhas dúvidas. No começo quando eu peguei, que Deus o livre, ah eu fugia, mas assim ó, eu acho que como estão abordando de outra maneira, muito curso, muito... Tu vê que hoje tem faculdade para tu atender bem o público, sabe? Então como tem isso aí, merchandising, marketing, toda essa coisa ligada ao público, que é o cliente final, eu acho que mudou muito, não tem mais não. Mais profissionalismo. (entrevistado 08).

“Sim, a grande maioria sim. Acho que de uns dez anos para cá profissionalizou bastante. No começo era meio difícil.” (entrevistado 13).

Dos entrevistados que responderam negativamente, o entrevistado 03 considera a falta de informação natural pela quantidade de produtos que os representantes trabalham, enquanto que o entrevistado 12 criticou a falta de treinamento e a falta de gestão, como pode ser observado abaixo:

Os representantes que vêm aqui hoje, eles não têm muito conhecimento técnico, entendeu? Isso eles não têm. Se perguntar qual é a dose, quanto que usa, tem uns que ser perdem um pouco sabe? Mas eu acho que é natural, né? Eu acho que eles têm a pauta enorme também, com um monte de produto, então... Mas nunca deixou a desejar. Assim, por exemplo, quero o respaldo técnico do antibiótico tal. Então liga para promotora, entendeu? (entrevistado 03).

“Não, a maioria não sabe. A maioria manda ligar no 0800 e tal. É o que eu te falei, falta treino, falta postura, falta gestão.” (entrevistado 12).

Em relação à quantidade de informação, 09 dos 19 entrevistados responderam que os representantes passam uma quantidade ideal de informação, enquanto 10 dos 19 entrevistados afirmaram ter representantes que falam muito.

Dos que responderam que a quantidade de informação está ideal, vale a pena ressaltar a declaração do entrevistado 15, que afirma que os promotores técnicos passam informação além do necessário, na área de vacinas e medicamentos, conforme citado a seguir:

“Nesta área de vacina e medicamento pouco. Um ou outro e, muitas vezes, a maioria que é mais chatinho acaba não sendo vendedor e sim promotor.”

Em relação aos veterinários que responderam que ainda há representantes que falam além do necessário, os entrevistados 02, 06 e 13 trazem a questão da insistência como um ponto negativo, ao contrário do entrevistado 03 que diz não ter problema com isto, até porque faz um controle de giro bem regrado. Isto pode ser verificado nas declarações abaixo:

Um ou outro que fala um pouco a mais, mas aí... É porque eu não sou tão expansiva assim, então meu atendimento é sempre mais contido. Então estes que são muito expansivos acaba inibindo um pouco e tu acaba não tendo... Quebra até o relacionamento. Eu vejo que ele está sempre querendo oferecer mais coisa e é isso e aquilo, e esse produto, e não está precisando deste? Daí acaba que... Parece que está pressionando um pouco. (entrevistado 02).

“Tem vendedor que força um pouco a situação e eu não gosto. Eu acho que ele tem que entender um não e um sim. Ele pode até insistir, mas ele tem que saber qual é o meio termo, até onde ele pode ir.” (entrevistado 06).

Esse é um ponto importante, eu acho que a questão da postura, né, o poder de convencimento tem que estar mais baseado no conhecimento, né, na forma dele se expressar, nas relações interpessoais até, do que na insistência. Porque chega um ponto que começa a ser chato e a pessoa não compra porque está de saco cheio, né? É bem por aí. Acho que, assim, mais do que a insistência, vale a pessoa, o representante ver a necessidade, né, ver a oportunidade de negócio e saber se expressar, e saber se colocar. Mais do que ficar todo dia “Vai comprar? Não vai comprar?”, daí a pessoa não compra mesmo, né? Não vou comprar deste chato. (entrevistado 13).

“E de querer te empurrar produto, eu não tenho muito problema aqui com isso, sabe? As pessoas são bem... Mesmo porque a gente tem esta parte administrativa bem regradada, né? Então não tem como tu me enrolar, entendeu, porque eu tenho o histórico aqui.” (entrevistado 03).

Os entrevistados abaixo reclamaram que os representantes que passam informações além do necessário tomam muito do seu tempo e por isso deixam de atender ou passam a atender com menor frequência ou, ainda, preferem passar o pedido por telefone, conforme pode ser verificado a seguir:

O que acontece é assim, têm alguns vendedores que eu não atendo, né? Tem alguns que a gente deixa de atender porque realmente tem essa coisa de ficar... Realmente são esses que têm informação demais e produto e qualidade de menos, às vezes preço de menos. Então têm alguns. (entrevistado 05).

“Tem o vendedor que fala muito, mas acaba diminuindo muito o número de pedido, até pelo tempo que toma, né? Não tem como. Acaba “peraí que eu faço pelo telefone, eu te ligo”, passo o pedido e...” (entrevistado 11).

Têm que às vezes ocupam muito do seu tempo. A gente é uma empresa pequena, mas estou aqui, e estou com 200 coisas na cabeça também. Vem muito, vem em seguida, vem uma, duas vezes. Ou às vezes você não usa o produto dele, você não vai usar e ele continua vindo e ainda, às vezes, fica bravo. Enfim, tem, tem bastante gente assim. A maioria não é, mas tem bastante gente que é assim. (entrevistado 12).

“Tem, daí a gente corre, né? Às vezes atende lá de vez em quando, mas normalmente a gente dá uma fugida.” (entrevistado 19).

4.3.19 Capacidade de resposta dos representantes de venda

Em relação aos problemas passíveis de ocorrer na negociação, como por exemplo, pedido entregue errado, demora na entrega, prazo diferente do combinado, 17 dos 19 entrevistados esperam a solução por intermédio do representante que fechou o pedido. Segundo Williams e Seminerio (1985), a capacidade de resposta dos vendedores em resolver os problemas dos clientes por meio de *follow-ups* tem sido classificada pelos clientes como um dos principais atributos dos vendedores. Esta assertiva pode ser confirmada pelas declarações abaixo:

Que ele resolva os problemas. Essa é a função dele, né? Então, tipo, ele fez o pedido, ele fechou o pedido comigo, então é ele que é a ponte entre eu e a empresa que ele representa. A função dele é resolver os problemas. E é isso que a gente espera deles. Já tive problema com prazo de entrega de produtos, que já teve vendedor que tipo passou a bola para empresa, a empresa entrou em contato comigo e isso ficou com uma pessoa que me esqueceu. Tipo, não é um vendedor bom, eu compro com ele porque tem alguns produtos que só ele vende, que ele tem alguns preços, mas é aquela coisa meio que obrigatória, então uma vez por mês, uma vez a cada 45 dias, faço pedido com ele, mas deu. Não existe aquele relacionamento, né? E o vendedor bom é aquele que consegue resolver os problemas, com certeza. E isso também já te passa confiança naquele vendedor, melhora o teu relacionamento e conseqüentemente o volume de compras. (entrevistado 01).

Ah, ter o maior apoio possível, porque eu acho que uma venda, para um relacionamento, eu não acho que tem que ser algo assim, seja a de maior importância. Mesmo se esse fornecedor for perder um pouco com aquela venda, for ter que trocar o produto, acho que seria um sacrifício importante a se fazer para gente manter esse bom relacionamento. Então, eu sempre espero o maior apoio

possível. Eu também, eu procuro não abusar assim, lógico, mas se eu chego ao ponto de ter que pedir ou solicitar aí uma ajuda, eu sempre espero que eu tenha essa solicitação atendida, né? (entrevistado 04).

“Que ele resolva o mais rápido possível, né, que ele faça a troca ou a substituição, que recolha, né, que seja resolvido o mais rápido possível.” (entrevistado 05).

“Acho que tem que solucionar, tem que buscar. Eu aqui já devolvi dinheiro para o cliente. Acho que é primordial, o cliente tem razão. Tem que ser resolvido, tem que dar atenção, é primordial para um vendedor, empresa. Tem que ter uma atenção toda especial.” (entrevistado 08).

Ah, justamente, o pós venda, né? Que ele possa te dar uma retaguarda, né? Assim como ele vendeu, que ele possa fazer o meio de campo. A maioria das empresas tem um 0800, tem uma equipe de pós venda, já? Nem sempre precisa necessariamente passar pelo representante, mas eu acho que é fundamental que o representante, né, faça o papel dele, claro. Ele vendeu, aí aconteceu algum problema, né? (entrevistado 13).

Que ele resolva o que ele combinou comigo. Se foi combinado um valor e veio maior, ele tem que resolver. Se vier alguma coisa ou... Se eu não cumpri, ele tem que me cobrar também, tá? Mas normalmente, assim ó, o vendedor resolva, não deixe para distribuidora resolver, porque é muito mais fácil quando o vendedor resolve, que é quem você tem direto ali. (entrevistado 15).

“É para o vendedor que eu ligo. Só quando a gente não consegue falar com o vendedor é que a gente liga para empresa.” (entrevistado 16).

“Que ele tome conta ou seja o primeiro a assumir o problema e tentar resolver, mas isso acontece, eu acho. Sim, eles fazem isso.” (entrevistado 17).

Já o entrevistado 12 espera que seu problema seja resolvido, mas não necessariamente pelo próprio vendedor, mas para quem ele ligar primeiro, seja a distribuidora ou o vendedor, e espera que a empresa seja um todo. Isto pode ser observado na declaração abaixo:

Que resolva. Que ele mesmo resolva ou, não sei, se não é com ele, ele ligue lá. Eu quero que quem eu liguei resolva. Então, se eu ligar na Distribuidora, eu quero que eles resolvam. Se eu ligar para o representante, eu quero que ele resolva. Eu quero que a empresa seja um todo, sabe? Esses dias veio tudo errado eu liguei ‘Ah, você vai ter que ligar para o representante’. Eu falei ‘Eu estou ligando na empresa. Como é que eu vou ter que ligar para o representante? O que é que tem uma coisa a ver com outra?’, ‘Ah não, mas quem dá o prazo é ele’. Eu falei ‘Então, você liga para ele e resolve, porque eu não vou ligar’.

Apenas o entrevistado 06 respondeu que não se importa com o erro, caso este ocorra com uma frequência baixa, e que irá cobrar a correção somente se estiver precisando muito do produto, conforme citação abaixo:

“Isso vai depender da frequência com que ocorre isso, né? Se ocorre uma vez ou outra, com certeza, se eu estiver precisando muito do produto, da minha necessidade urgente,

com certeza eu vou cobrá-lo com mais afinho. Mas se isso ocorre uma vez ou outra, eu não me importo.”

4.3.20 Importância da aparência profissional do representante de vendas

Perguntou-se aos veterinários se a aparência profissional é um aspecto importante para um representante de vendas e todos os 19 entrevistados responderam que sim, sendo que o entrevistado 09 ressaltou que isto deve ser cobrado pelo supervisor desde o início. Lee et al. (2011) identificaram uma relação positiva da aparência profissional com um sentimento positivo do cliente, sendo maior a probabilidade de manter o relacionamento. As afirmações confirmam esta assertiva:

“Com certeza. Não só para o representante de vendas, né, mas para qualquer outro profissional que lida com o público. Imagem é tudo. Marketing pessoal.” (entrevistado 01).

“Ah, com certeza. Eu acho que não precisa também um exagero. Eu acho que tem que ter um equilíbrio, mas uma pessoa bem apresentada é algo muito importante.” (entrevistado 04).

“Com certeza. Aparência é tudo. Sempre.” (entrevistado 06).

“Uma boa aparência, uma boa apresentação, ajuda muito, né? O mundo trata melhor quem, infelizmente é assim, quem tem uma boa aparência. Uma maneira de se trajar adequado conta pontos.” (entrevistado 07).

“A imagem sempre é importante, né? A imagem nós para o cliente e vice-versa. A imagem sempre é importante, de uma maneira geral. Isso aí, tu vai aprender sempre, que a imagem é fundamental.” (entrevistado 08).

Acho que aparência profissional é questão de estar com vestimenta adequada [...]. Tem que se manter asseado. [...] Se eu fosse um coordenador, um gerente de vendas, eu falaria ‘gente, eu estou aqui, eu vou cuidar de vocês desde a unha até o cabelo.’ [...] Porque se não é explicado desde o início, hum, fica lá. A pessoa não entendeu, troca. (entrevistado 09).

“Eu acho que sim. Não que a pessoa tenha que estar de terno e gravata, não, pelo contrário. Mas eu acho que a apresentação pessoal causa boa impressão, sempre, né? Nunca é demais, né?” (entrevistado 13).

“Apresentável, né? O cara não pode estar com cara de sujo e nada assim. Acho que para todo mundo de comércio é importante, independente da área.” (entrevistado 15).

Acho que isso é um contexto que faz parte de todo um ramo de trabalho. Tu tem que estar bem apresentável, não pode estar desleixado, nem exagerado para mais nem

para menos. Eu acho que é uma coisa que, no ramo do comércio, da negociação, tem que estar... Não pode ir nem para um lado e nem para o outro, né? (entrevistado 16).

4.3.21 Relação do número de visitas com o bom atendimento

Em relação ao número de visitas realizadas pelos representantes de vendas, foi perguntado aos veterinários se eles relacionam isto a um bom atendimento. Dos 19 entrevistados, dez responderam que sim e nove responderam que não. Segundo Soldow e Thomas (1993), vendedores muito bem sucedidos dedicam tempo à obtenção de confiança de seus clientes. Abaixo, seguem as declarações dos entrevistados que responderam afirmativamente:

É, porque assim, ele passando a cada 15 dias, eu sei exatamente o dia que ele vai passar, sei que mesmo não precisando de nada ele está aqui, vendo o que tem, o que não tem, o que precisa. Então essa frequência é importante [...] Eles fazem praticamente o controle do meu estoque. Têm uns que passam uma vez por mês, e eu nunca sei o dia que vai passar [...]. (entrevistado 02).

“É, ajuda. Assim, a gente ver a pessoa mais vezes acaba sendo algo que, a gente conhece mais a pessoa, ela conhece mais a nossa característica da loja, então, quanto mais vem eu acho que acaba sendo melhor sim.” (entrevistado 04).

“Então assim, se o vendedor não é frequente na visita, às vezes a gente acaba deixando de comprar dele. Então acho que não precisa ser semanal, mas pelo menos quinzenal é importante.” (entrevistado 05).

Sim, tem uma relação. Eu tenho vendedores que me atendem toda semana, eu tenho vendedores que me atendem uma vez a cada 15 dias. Eu não vejo necessidade do vendedor estar toda hora na minha loja. Agora eu vejo necessidade de ele atender o celular assim que eu ligo para ele. Isso eu acho importante. Então, não tem necessidade dele estar toda hora, mas se eu precisar dele, que ele me atenda rapidamente. (entrevistado 06).

“Sim, claro. É o que eu digo, eu posso não precisar hoje, mas daqui a pouco passa um louco e leva tudo e quer...” (entrevistado 07).

“Sim, com certeza. Tem que estar presente, quem não é visto não é lembrado. Por mais que a pessoas não compre hoje, daqui... onde eu estou é sazonal, então, né, precisa estar presente, com certeza.” (entrevistado 10).

Eu acho que tem que estar sempre presente. Tem que estar sempre com a carinha ali, mesmo que você não peça. Isso tem algumas empresas que eu fico satisfeita, porque eu geralmente peço, pago, peço. Não acumulo boleto, então às vezes eu fico 3 meses sem pedir, até fechar, pagar tudo, e a pessoa continua vindo de 15 em 15. Sabe? Isso eu acho legal. (entrevistado 12).

Eu não vou te dizer que ele tem que vir toda semana, mas ele tem que cumprir o que ele me disse que ele vai fazer. Então se o vendedor me fala que vai vir a cada quinze, ele não pode vir uma vez por mês. Porque eu espero, não fico buscando ele, ligando, entendeu? Eu espero que ele venha. E aí, se ele me deixa muito tempo na mão eu começo a ficar insatisfeita. Então, assim, não... Até, para mim às vezes é ruim quando vem toda semana, mas se o meu acordo é vir toda semana, então que venha toda semana, se o meu acordo é vir a cada quinze, então que venha a cada quinze. É o que eu digo que é assim: o combinado nunca é caro, entendeu? Então vamos cumprir os combinados. (entrevistado 15).

“Eu acho que é uma das coisas do bom vendedor, não só isso. Não adianta a pessoa vir sempre e não ter as outras qualidades, mas acho que conta.” (entrevistado 17).

“É, porque quem não é visto não é lembrado, né? Então, assim, eu gosto, dos produtos que eu rodo bastante, que eu trabalho bastante, que o vendedor faça visita semanal. Eu acho importante.” (entrevistado 19).

Dentre os que responderam negativamente, os entrevistados mencionaram a importância de o vendedor conhecer a necessidade do cliente. Abaixo, seguem as declarações:

Não necessariamente. Às vezes o volume de compras que eu faço não necessita uma visita frequente, mas se a pessoa vem... Se o vendedor sabe qual que é a tua frequência de compras e ele aparecer sempre naquele momento, é essencial. Ele conhece o cliente, sabe qual é a necessidade, então ele chega sempre na hora certa. [...] Não adianta querer aparecer com uma frequência maior porque eu não vou ter pedido para fazer, não vou ter pedido mínimo, então é do vendedor conhecer o que a gente usa e aparecer sempre na hora certa. (entrevistado 01).

“Não necessariamente. Eu tenho, por exemplo, representantes de vacinas que me visitam uma vez por mês e eu sou muito bem atendida, entendeu? E eu tenho representante que vem uma vez por semana e que...” (entrevistado 03).

“Não. Não precisa... Primeiro porque eu não tenho tempo, para ser sincera. Se ele vier toda semana vai ficar, não digo chato, mas inconveniente, porque eu não vou ter tempo. Eu vejo ele ali, tal, vai ficar complicado. Mas eu acho que a cada 15 dias é um prazo bom.” (entrevistado 08).

“Não necessariamente. Eu acho que às vezes tem que perguntar para o veterinário o que é que ele quer.” (entrevistado 09).

“Não. Não precisa vir tantas vezes, desde que venha as vezes necessárias.” (entrevistado 11).

Eu acho que tem que achar o equilíbrio, porque ele não pode demorar muito para passar, a ponto de faltar produto ou você ficar ligando para ele “ó, preciso de tal coisa”, mas também não deve passar com uma frequência mais do que o necessário, senão ele acaba caindo naquilo, no excesso. Eu acho que tem que ter o equilíbrio. (entrevistado 13).

“Não. Às vezes, não é necessário ele estar sempre aqui para eu lembrar que eu tenho que, que eu uso o produto.” (entrevistado 14).

Não. Porque tem vendedores que eu compro bem, mas eu peço para eles virem de 15 em 15 dias. Tem vendedores que precisa vir toda semana. A grande maioria de 15 em 15 dias, porque o tipo do relacionamento que eu, assim, quero visitas de 15 em 15 dias, se sete dias depois eu achar que precisa, eu mesma ligo para ele. Não vou fazer ele vir aqui. (entrevistado 16).

“Não, a eficiência do teu atendimento. Se eu precisar e ele me atender por telefone, para mim está ótimo. Porque muitas vezes, [...] vem numa semana, eu não compro nada, na outra eu preciso, eu ligo.” (entrevistado 18).

4.3.22 Valorização dos materiais técnicos e promocionais

Foi questionado aos veterinários se eles valorizam o recebimento de materiais técnicos e promocionais e se eles estão satisfeitos com a qualidade, a quantidade e a utilidade destes materiais entregues nas visitas. Do total de 19 entrevistados, todos responderam que valorizam o recebimento, conforme declarações abaixo:

“Eu acho bacana, principalmente técnico, né? Para gente saber, a parte técnica mesmo do produto, como é que vai agir, como é que não vai, o que tu pode esperar, o que tu não pode, eu acho bem interessante esta parte técnica.” (entrevistado 03).

“Sim, acho que é uma coisa que ajuda bastante, tanto, né, para gente explicar para o cliente, no caso de um medicamento novo, ou até para fazer uma venda, é bem... Ajuda bastante.” (entrevistado 05).

“Sim, acho importante. Eu acho que têm épocas que tem bastante e épocas que não têm, né? Mas eu acho que tem melhorado. Antigamente acho que era bem pior. Agora está melhor. Podia ter mais, eu acho.” (entrevistado 14).

“Acho bem legal. Quando está de forma bem feita, assim, que seja bem acessível para o cliente, a gente até usa para mostrar, para explicar.” (entrevistado 19).

O entrevistado 06 aproveitou para fazer uma reclamação, a de que os grandes clientes recebem mais benefícios que os pequenos e a atenção deveria ser a mesma, conforme declaração abaixo:

Sempre. Não eu nunca estou satisfeito, eu sempre quero mais. Eu vejo, por exemplo, hoje em dia, não é culpa do vendedor, é culpa da empresa, né? Que nós somos números. Todos nós somos números. Então se eu compro meio x e se tem outra empresa que compra 3x, eu percebo, eu já cansei de perceber isto, que o fornecedor vai dar muito mais atenção, vai dar muito mais oferecimento de coisas para esta empresa que compra 3x do que a mim e isso me desagradou e é aí que eu chego à

conclusão de que realmente eu sou um número e eu valho aquilo que eu compro. A minha relação, hoje em dia, comercial, é muito fria. Eu entendo isso. Eu não tenho nenhum tipo de romanceamento sobre esta história. Eu sei que quem compra mais, com certeza, ganha muito mais atenção. Eu acho que a gente tem que acreditar tanto no potencial do pequeno, quanto no potencial do grande. Eu acho que a atenção tem que ser dada da mesma forma e as vantagens também.

Já o entrevistado 07 destacou que as empresas precisam fazer uma boa divulgação de seus produtos na mídia para que se tornem vendáveis, como pode ser observado a seguir:

Claro. Fundamental, por favor. Eu quero material, quero reuniões, quero palestras, quero jantarzinho, quero ser bem tratado também, porque eu dou muito lucro a vocês. Então, eu quero sim, quero divulgação, quero divulgação para mim, quero que divulgue o seu produto na TV, quero nos meios de comunicação. Eu estou aqui, eu estou trancado aqui, meus vendedores estão ali, eu não saio daqui para levantar para vender, então eu quero uma coisa vendável, eu quero uma coca-cola da vida, então vocês têm que fazer tornar isso uma coca-cola.

Por outro lado, cinco dos 19 entrevistados mencionaram que atualmente há materiais em excesso e que não há tempo para ler tudo, conforme manifestações abaixo:

Gosto de material técnico sim, mas também não em excesso. Tem uns produtos que chegam: ah, tem material, e tu vai se enchendo de material e é material que tu não tempo de ler e tu dá uma olhada assim e guarda num armário. E que daí depende do produto que tá sendo apresentado, então, material técnico é importante para gente conhecer sim o produto, mas tem vezes que não... O veterinário tem que selecionar mais ou menos o tempo da gente, o que que a gente vai ler, então tem que ser uma coisa que chame atenção, que tu vai pegar aquele material e tu vai ler por completo. (entrevistado 01).

“Até tem material que o pessoal deixa demais. Eu acho um desperdício de papel, é ecologicamente incorreto. Mas sim, posso dizer que em geral sim, estou satisfeita.” (entrevistado 05).

Valorizo sim, só que a gente tem recebido muito. Não dá tempo... Vou falar uma coisa para você, o que eu vejo fora do Brasil, que aqui não, que os médicos têm e a gente não têm, são aqueles moldes. Modelo de ouvido, modelo de joelho, que nem a gente tem da Royal Canin, né? Isso são coisas bem interessantes. Você consegue ilustrar melhor, né? Este tipo de coisa diferenciado. E querendo ou não, você está sempre com o nome ali, né? Eu acho que nesse sentido sim. Agora material técnico, hoje está difícil você ler tudo. (entrevistado 09).

“Eu acho que entregam até demais. Estou satisfeita. O reciclável está adorando. Vai tudo para o reciclável. Não, não tem onde por, né?” (entrevistado 12).

“Sim, sim. Eu acho que, até de um tempo atrás teve uma profusão, quase até demais assim, papel, né, e coisa. Hoje com o advento da mídia eletrônica e tal, é quase que desnecessário tanta..., banner, folder e tal. Mas é válido.” (entrevistado 13).

Em relação ao material promocional voltado para o cliente final, todos os 19 entrevistados responderam que é interessante, pois muitas vezes não há tempo durante a

consulta para passar todas as informações, então o folheto ajuda a compreender melhor o assunto e também facilita a divulgação do produto. O entrevistado 15 acredita que estes materiais devam ser mais resumidos, para facilitar a leitura e compreensão deste público. Já os entrevistados 16 e 17 utilizam estes materiais, porém acham que muitos dos seus clientes não leem os folhetos. Abaixo estão as declarações destes veterinários:

[...] alguns são importantes para gente mostrar para o cliente visualizar, para ele levar para casa e entender e tem alguns materiais que são, principalmente de preventivo para pulga, que mostra o ciclo da pulga, porque por mais que a gente fale, é difícil da pessoa entender. Quando a gente fala que tem pulga no ambiente, ela acha que a casa dela é suja, então precisa de um material para gente mostrar para o cliente visualizar e levar para casa e para mostrar para o restante da casa. Então, o material para o cliente é bem importante. (entrevistado 01).

Acho, acho, porque [...] nem sempre você tem tempo de passar um a um. Então, por exemplo, não adianta eu querer explicar como funciona um Frontline para todos os clientes. Tem dia que não dá, né? É humanamente impossível. Então, aquele resuminho, com uma linguagem menos elaborada, menos rebuscada, menos técnica, mais compreensível, acho que é importante. (entrevistado 13).

“Mas claro, folder, isso aí ajuda bastante a gente para entregar junto com a mercadoria para o cliente para divulgar o produto. Eu acho bem importante, porque a gente não consegue passar toda a informação para ele na hora e ele não capta, né?” (entrevistado 14).

Acho que alguns materiais deveriam ser mais diretos. Assim ó, informações mais importantes e menos informações, porque aí o proprietário para ler, senão o folhetinho às vezes eles enfiam numa sacolinha, levam embora e jogam no lixo. Mas quando o material é mais fácil de trabalhar, aí sim. Mas tem alguns que precisam ser mais fáceis, têm muita informação. (entrevistado 15).

Eu acho legal, acho interessante. Apesar de que, eu acho que eles não prestam atenção, que eles não leem as informações que a gente manda, mas eu sempre acho interessante, porque de 10, às vezes um quer ler um material mais específico. Porque a grande maioria, entra aqui, sai aqui, papel vai para o lixo. (entrevistado 16).

Ah, para o cliente final eu não vejo que ele se interessa muito assim em leitura. Talvez em desenhos, mas leitura, de ler textos assim, não vejo... Eu não tenho assim muito cliente esperando aqui, então não tenho uma sala de espera que o cliente fique esperando. [...] Talvez com desenhos e cartaz, talvez. Aí sim, cliente gosta de desenho, de leitura acho que eles não... Apesar que eu gosto. Eu pego todos os folhetos que eu vejo em qualquer lugar. Acho importante também. Talvez pequeno, não com texto grande assim. Acho que é importante. Ajuda a gente. (entrevistado 17).

Dois dos 19 entrevistados acham o material para o público final interessante, porém acreditam ser mais válido treinar o recepcionista ou o balconista para que estes passem a informação para o cliente, conforme pode ser observado a seguir:

Quando tem um antipulgas, por exemplo, ou alguma coisa assim, que tem uma promoção, até a gente coloca ali na frente e tal, para fazer a divulgação, mas eu acho que é mais de tu conversar com o cliente, ter uma pessoa ali para conversar com o cliente, é mais importante que qualquer material de divulgação, sabe? (entrevistado 03).

Materiais para o público final eu sempre acho interessante. A dificuldade está em como fazer para ele receber isto. No dia a dia a gente tem esta dificuldade, né? De entregar isto para o cliente. Aí, às vezes, eu acho que tem que pedir autorização para o dono da clínica ou para o próprio médico veterinário se tem como fazer o treinamento com o pessoal da recepção, que, a meu ver, é o que realmente acaba fazendo isso. Então, o gran finale vai ser com eles mesmo. (entrevistado 09).

Ainda em relação aos materiais de divulgação, três dos 19 entrevistados mencionaram os cartazes, sendo que os entrevistados 12 e 14 disseram não gostar deste tipo de material e o entrevistado 15 sugeriu que estes já venham com a moldura, para que ele tenha um tempo de duração maior e facilite a sua colocação, conforme segue abaixo:

“[...] eu só não gosto de cartaz.” (entrevistado 12).

“Não tenho muito espaço para colocar cartaz, não gosto muito, fica poluindo muito o ambiente, né?” (entrevistado 14).

Às vezes a gente recebe aqueles cartazinhos para gente por na clínica, não precisa vir com vidro nem nada, mas se ele for molduradinho, fica muito mais fácil para gente, porque às vezes ele vai umedecendo, vai ficando feio e aí você perde o material mais rápido do que gostaria ou às vezes não cola onde você quer que cole. (entrevistado 15).

Em relação à quantidade de material para o público final, apenas dois dos 19 entrevistados não estão satisfeitos com a quantidade e gostariam de receber mais, conforme demonstrado abaixo:

“Com cliente final, tem algumas coisas que precisaria mais, mais coisas, mais materiais, porque eu gosto de mandar informação para o cliente, então, falta, às vezes, sim.” (entrevistado 10).

“Às vezes tem pouco. Eu digo assim, vocês têm que fazer coisas mais para o cliente, porque para gente o que vocês dão, a gente se vira com o que tem, mas o cliente ele tem que, assim, ele não precisa saber coisas técnicas, mas para que serve, tempo de uso, né?” (entrevistado 18).

4.3.23 Satisfação com as condições de negociações

Foi questionado se as condições de negociações oferecidas pelos representantes como forma de pagamento, prazo, desconto, estão de acordo com as necessidades dos veterinários, e

12 dos 19 entrevistados responderam que sim, quatro responderam que algumas distribuidoras atendem suas necessidades e outras não e três responderam que não estão satisfeitos.

Abaixo, seguem alguns depoimentos dos entrevistados que estão satisfeitos com as condições de negociações, sendo que o entrevistado 04 aproveitou para fazer um desabafo sobre o início de sua empresa no qual sentiu que faltou um pouco de apoio dos distribuidores:

Sim, estão. Eu fiquei um pouco chateado, digamos assim, com as empresas no início da nossa empresa, porque é uma questão de não poder fazer boleto e no início da empresa a gente está um pouco apertado e as três primeiras vendas de quase todas as empresas não facilita muito para quem está abrindo um negócio, então. Foi o que a gente ficou um pouco assim. A gente achou que iria ter um pouco mais de apoio neste início destas empresas, mas no mais assim, passando este início está tudo certo. O pessoal tem oferecido boas condições para gente sim. (entrevistado 04).

“Sim. É claro que a gente gostaria de esticar ainda mais os pagamentos, mas em geral, todas as empresas trabalham com, né, tem formas de parcelar os pagamentos que ficam de acordo com o que a gente precisa.” (entrevistado 05).

A gente sempre chega num comum ali, num denominador comum. Às vezes não estão, mas a gente consegue chegar. A negociação mesmo, a liberdade que eu falei do vendedor de ter muitas vezes ou aonde encaixar dependendo do perfil do cliente. Então a gente sempre chega. (entrevistado 15).

Dentre os veterinários que responderam que algumas distribuidoras atendem suas necessidades e outras não, geralmente o motivo de descontentamento é o prazo de pagamento, como pode ser observado a seguir:

Na verdade não tem muita parte de negociação, não existe muita diferença. Os prazos são praticamente os mesmos, os descontos à vista são praticamente os mesmos. Os descontos à vista são pequenos, então não vale à pena fazer uma compra à vista. [...] O que faz a diferença é o vendedor [...]. Então mudar as datas de vencimento e aumentar a parte de parcelamento. Mas daí isso é uma questão daquele vendedor e daquela empresa especificamente, porque tem empresa que não tem flexibilidade. Ah, o prazo é 21 dias e só pode ser deste jeito, então tu é obrigada a se encaixar naquilo ali. Eu é que tenho que me encaixar porque eu preciso daquele produto para comprar, então é meio desagradável. (entrevistado 01).

Já é tradição do mercado tu ter 28, 30 dias. E quanto mais você comprar, precisa de mais prazo. Eu até falei para vendedora: você me atende muito bem, gosto muito de você, mas você não me apareça mais aqui, não faça perder meu tempo e você não perca seu tempo aqui porque eu quero prazo, senão não vou negociar. Têm outros que me dão prazo, bastante, né, eu estou sempre construindo, estou sempre em obras, estou sempre fazendo outra coisa e eu preciso desta margem. Quem se adequar a minha maneira, muito bem. (entrevistado 07).

Alguns sim, outros não. Eu tive o caso de eu ter que fechar a clínica por um mês e voltar com uma pessoa física diferente, pessoa jurídica diferente e ter que zerar o relacionamento com uma empresa, começar tudo de novo e eu me neguei a fazer isto porque foi totalmente injusto, então eu parei de trabalhar com uma linha por causa disto. Porque falta um pouco de tato no relacionamento. (entrevistado 10).

Depende da empresa. Tem empresa que dá prazo e tem empresa que dá prazinho. E as empresas que dão prazinho eu compro menos. Eu priorizo as que dão... Porque às vezes você faz um pedido de R\$ 2.000,00, R\$ 3.000,00, às vezes você não vende R\$ 3.000,00 em um mês que é o prazo que você tem, sabe? Então eu acho que prazo é importante. (entrevistado 12).

Em relação aos veterinários que não estão satisfeitos, o entrevistado 06 acredita que as negociações deveriam ser mais flexíveis, o entrevistado 09 reclamou das bonificações ao invés de descontos e o entrevistado 18 gostaria de conseguir trabalhar com o preço das grandes lojas, como pode ser observado abaixo:

Não, elas não estão de acordo com as minhas necessidades. Eu acho que a negociação deveria ser mais elástica, justamente por eu me considerar como um pequeno, perto de outras empresas, eu acho que a gente deveria ter um pouquinho mais de elasticidade na negociação das coisas. (entrevistado 06).

Uma coisa que eu vou ser bem sincero que eu odeio, a tal da bonificação. Tu compra 10 e tu leva mais dois. Eu prefiro, você compra 10 e recebe o desconto de tanto, você compra 15 e recebe o desconto de tanto, entendeu? Porque às vezes você vai pedir 10 e é a sua necessidade, aí tem que engolir 12. Eu acho, com perdão da palavra, eu acho um saco. Quando eu trabalho com desconto de acordo com o volume, eu acho melhor. (entrevistado 09).

Às vezes para ti ter o prazo ou desconto, eles querem que tu faça pedidos meio elevados, tá? Eu acho que isso é burrice. Eu acho que tu tem que dar condições de eu vender o produto com o preço que o outro compra também. Há aqueles que vocês podem até dar a bonificação, mas ter um acordo para que mantenha um preço, para ti ter um preço regional. (entrevistado 18).

Como sugestões para melhorar as condições de negociações, foi mencionado maior desconto para pedido à vista, prazos de pagamento maiores e pedido mínimo com valores mais baixos, conforme demonstrado abaixo:

“Então, a gente sempre paga tudo a vista, né? Tem desconto de 2%. [...] Então o descontinho à vista podia ser melhor, porque a gente sempre paga os boletos à vista, né?” (entrevistado 03).

“Mais prazo.” (entrevistado 05).

Eu acho que o prazo, de uma maneira geral, tinha que ser mais longo. Dar melhores condições. Se bem que, todas as empresas que eu compro hoje, que eu tenho fidelidade, [...] eu acho que dá para negociar. Como eles já vêm direto e eu negocio com os representantes, mas se der uma zebra, eu acho que consigo fazer isso aí, sabe? Então, não posso dizer que precisa mais de prazo. Se eu conversar melhor, eu acho que eu consigo sim. (entrevistado 08).

“Para os que eu não compro, prazos, pedido mínimo quando a pessoa está começando, ter uma certa tolerância.” (entrevistado 10).

“Eu acho que tem que dar condição boa para o cliente poder trabalhar com o teu produto. Não é só o meu produto é bom.” (entrevistado 12).

Tem uns que tem um pedido mínimo muito grande, aí a gente acaba... Medicamento não é tanto o caso, mas você acaba trocando porque tem aquele pedido e você tem só coisa pequena para pegar e não dá, você acaba trocando e substituindo por uma outra distribuidora. (entrevistado 17).

4.3.24 Compra de pacotes e promoções

Foi questionado aos veterinários se eles costumam comprar os pacotes/promoções oferecidos pelos representantes, e 18 dos 19 entrevistados responderam que sim. Os entrevistados 01, 02 e 16 ressaltaram que compram as promoções somente dos produtos que tem uma saída maior, como pode ser verificado a seguir:

“Geralmente os pacotes promocionais que eu adquiero são aqueles do tipo compra 10 unidades e ganha um ou dois ou tantos % de desconto. São mais estes de produtos que sei que tenho um giro, que eu consigo fazer.” (entrevistado 01).

“Dependendo do produto, que eu tenho uma saída grande, eu acabo comprando sim. Alguns representantes acabam adequando para o meu volume de produto.” (entrevistado 02).

De alguns poucos produtos sim. Que nem aquela coisa, produto que tem um giro legal, pego. Não adianta vir com uma promoção fantástica de um produto que eu giro pouco, porque eu vou estar empacando dinheiro, comprando uma quantidade a mais, desembolsando num prazo menor e o produto ficando 6 meses aqui sem sair. (entrevistado 16).

Os entrevistados 03 e 08 acham interessante comprar as promoções para repassarem o desconto ao cliente final, conforme pode ser observado abaixo:

“Fecho. Fecho até para fazer um preço melhor para o meu cliente, né, já que eu repasso.” (entrevistado 3).

“Sim. Até porque para tu passar para o teu cliente final, né? As promoções quando vêm são bem interessantes.” (entrevistado 08).

O entrevistado 19 citou a influência do vendedor para a compra de um volume maior:

“Compro, se for bastante atrativo, assim, a gente compra. E também depende do vendedor, né? A gente às vezes acaba também comprando uma quantidade maior por causa do vendedor, com certeza.”

Os entrevistados 06 e 18 responderam que compram as promoções só quando consideram que vale a pena, sendo que o entrevistado 18 só faz a compra de um volume maior de vacina caso o distribuidor faça as entregas parceladas, para não correr o risco de perder o produto em uma eventual falta de energia, como pode ser verificado abaixo:

“Hoje em dia eu tenho comprado só quando vale a pena. Existem empresas que quando você compra um volume melhor, vale à pena.” (entrevistado 06).

Só ser for muito vantajoso, entendesse? E se a empresa ficar, por exemplo, vacina, vem me oferecer “ah, compra 200 doses, pode pagar em seis, sete vezes, e deixar a vacina lá” e eu for pedindo à medida que eu preciso, aí sim. Porque eu não vou arriscar dar uma pane elétrica e ficar com um monte de vacina dentro da geladeira enlouquecendo. (entrevistado 18).

O entrevistado 12 relatou uma experiência negativa com a compra de uma quantidade grande de produto que venceu, então atualmente compra promoções somente quando está dentro de sua realidade. Observou também que esta experiência negativa ficou vinculada com o vendedor, mesmo sabendo que não foi culpa dele, conforme declaração abaixo:

Foi nisso que eu me dei mal. Só se estiver muito dentro da minha realidade, se não estiver é muito risco, senão não compro, porque ficou bastante caixinha vencida. Foi bem ruim. E é engraçado, a experiência ruim que você teve já associa com o representante que te vendeu. Você comprou porque você quis, mas você já associa com o cara, porque é instintivo.

Apenas o entrevistado 06 respondeu que é muito difícil comprar as promoções, pois ele não vê vantagem em adquirir um volume grande de produto para ganhar um brinde que não vale a pena, conforme citado abaixo:

Muito difícil. Não vejo vantagem, não consigo enxergar vantagem. Não seria bem uma sugestão, seria uma observação. Na verdade a quantidade a se comprar, é uma quantidade que, tu sabes muito bem, eu não vou comprar um estoque grande de uma coisa que eu sei que não vou vender. Então, eu vou ficar com aquilo entupido dentro da minha loja, só para satisfazer, ganhar um produto que não vale a pena, está entendendo?

Foi solicitado aos veterinários que dessem sugestões para melhorar os pacotes/promoções oferecidos pelos representantes. No caso, os entrevistados 01, 04 e 12 ressaltaram a importância de que as promoções sejam mais divulgadas pelos vendedores:

Acho interessante as que ganham prêmio. Até te comentei no início de um vendedor ter vindo aqui, era de vermífugo, e daí depois eu fui descobrir que existe uma promoção que a promoção que se encaixaria na minha empresa [...] Poderia ter comprado [...] mas ele não soube me vender. Tem que saber apresentar, com certeza. (entrevistado 01).

Eu tenho achado interessante o jeito que tem sido oferecido sim. Apesar que eu acho que muitas vezes fica um pouco escondido, às vezes. Tem alguns fornecedores que eu tenho que, sabe, pegar e ‘oh, mas qual está em promoção?’. Não chegam para mim ‘olha, este mês, esse, esse e aquele produto que está em promoção’. [...] Então eu acho que a promoção poderia ser um pouco mais veiculada. (entrevistado 04).

Divulgar mais, de repente. [...] Acontece bastante da gente, entre os veterinários, ficar sabendo de promoções que para mim não falou [...] e vice versa. Outro dia ela falou para mim ‘Ah, tão produto está sendo vendido você compra um e ganha

outro'. E eu tinha feito o pedido um dia antes com a representante e ela não me falou. [...] Que a informação seja geral e que o representante diga 'Olha, esse produto aqui, se você comprar...' Você nunca comprou, mas oferece, no momento de comprar. Agora o que eu vejo dos representantes é que eles têm medo de ousar, eles têm medo de falar com você. É o ousar, tentar conquistar o seu cliente, dar vantagem para ele, dar algum diferencial. (entrevistado 12).

Os entrevistados 03, 15 e 17 preferem desconto ou bonificação no próprio produto a brindes. Caso a campanha seja realmente para ganhar um brinde, o entrevistado 03 prefere que este seja voltado para área veterinária e o entrevistado 15 sugeriu que tenha mais de uma opção de prêmio para escolher, conforme segue abaixo:

Mas assim, eu acho mais interessante tu me dizer que se eu comprar 10 deste produto eu vou ganhar um do que se eu comprar 500 deste produto, eu vou ganhar uma televisão. Um brinde de um troço que eu nem sei se eu vou usar, entendeu? Então isso aí não me motiva muito. [...] Quando é um troço voltado para área, por exemplo, tu vai ganhar uma balança, um otoscópio, até é mais interessante. Agora para ganhar uma televisão, vai ganhar um DVD, vai ganhar um iPhone, vai ganhar uma bicicleta... Eu acho que não é muito atrativo para mim, né? Eu prefiro o desconto no produto mesmo. (entrevistado 03).

Assim, a única coisa que eu acho que, às vezes, eles poderiam ter, quando eles me trazem promoções tipo quantidade/prêmio, [...] ter mais de uma opção, porque às vezes aquilo não te interessa e você deixa de comprar aquela promoção porque aquele prêmio não te interessa, entendeu? [...] Muitas vezes quando é coisa que a gente passa direto para o cliente, às vezes ele vai comprar e vai ganhar um brinde eu acho interessante, muito mais às vezes do que eu ganhar uma cafeteira, sabe? Quando é assim, daí eu prefiro em bonificação ou desconto direto mesmo, porque aí eu posso repassar, né, facilitar. Porque eu estou comprando um volume maior e eu tenho que girar este volume maior, então a gente, às vezes, tem que fazer alguma coisa. (entrevistado 15).

“Eu prefiro desconto do que brinde.” (entrevistado 17).

As promoções antigamente eram melhores e os descontos diminuíram bastante no entender do entrevistado 05. Acha a bonificação no próprio produto interessante. O entrevistado 07 também considera os descontos oferecidos baixos, como pode ser observado abaixo:

Tinham algumas empresas que faziam bastante 10 + 1, então essas promoções que não tem mais. Então, assim, de 10 + 1 ficou para, sei lá, 5% de desconto se tu compra 20. Diminuiu bastante. Então essas promoções, essas coisas que fazem com que a gente, às vezes, aumente o volume de compra que saíram, que tiraram, é que ajudaria. Bonificação em produto é uma coisa que ajuda bastante na hora de comprar, para gente fazer mais volume, né? (entrevistado 5).

“É, às vezes, são um pouco canalhas, do tipo “ah, te dou 5%, 10%”, ah, vai tomar banho! 10% o que é isso?” (entrevistado 07).

O entrevistado 09 sugere que as empresas façam consultorias nas clínicas com palestras sobre como abordar o cliente sobre determinado produto, no intuito de aumentar seu giro, como citado a seguir:

Eu acho que hoje, fazer um acompanhamento administrativo bem primário das vendas de determinado laboratório em algum lugar e tentar descobrir como é que isto funciona, eu acho que é mais legal. Né, tipo, por exemplo, tem laboratório x, e ele quer saber, como é que você está fazendo a venda de nossas vacinas. Então você tem uma palestra sobre processo administrativo de venda, de abordagem ao cliente, destinado exatamente ao teu produto, eu acho interessante. Seja uma consultoria para tentar abordar.

Por último, o entrevistado 13 acha interessante a maleabilidade para alterar itens dentro de um pacote de acordo com a sua necessidade, segundo declaração abaixo:

O que de repente deve melhorar é a maleabilidade, né? Mas de um modo geral a gente consegue negociar “olha, não preciso disso tudo, quero menos disso, mais daquilo”, né? Então, eu acho que sim. Estando dentro de um prazo de validade bom, dentro de um desconto razoável, não sendo uma coisa que extrapole muito a tua compra média, né, aí eu acho que o pacote é viável, não sendo nada estratosférico, né?

4.3.25 Satisfação com tempo e qualidade da entrega

Em relação ao tempo e à qualidade da entrega dos produtos comprados, 15 dos 19 entrevistados estão satisfeitos e quatro se dizem satisfeitos com algumas distribuidoras, porém acreditam que outras ainda precisam melhorar em alguns pontos. A seguir estão as declarações dos entrevistados satisfeitos

“Estou, assim, né, pensando nesses, nos meus maiores fornecedores sim. Tem entrega uma, duas vezes por semana. É rápido, vem bem armazenadinho, vem direitinho.” (entrevistado 05).

“Hoje estou. É bem rápida. Geralmente, 99%, vêm tudo direitinho.” (entrevistado 06).

“Sim, todos eles. Chega tudo direitinho. Nunca precisei mandar nada de volta. As vacinas bem conservadas, tudo certinho.” (entrevistado 08).

“Não tenho problema. Tudo tranquilo. A logística hoje está muito boa. A logística é uma coisa que desenvolveu muito no mundo inteiro, né?” (entrevistado 09).

“Sim, melhorou bastante nos últimos anos.” (entrevistado 10).

Sim, sim. Melhorou bastante a entrega também. Assim, uma época atrás, a gente tinha muito problema de falta de mercadoria, de esquecimento de mercadoria. Agora, as equipes de entrega também melhoraram. Acontece, acontece sempre de faltar, de esquecer, este tipo de coisa, mas acho até que a questão da nota eletrônica, né, melhorou, né? Porque aí o pessoal está cuidando mais na hora da expedição, né? (entrevistado 13).

“Sim. Dificilmente acontece algum erro, assim.” (entrevistado 14).

“Normalmente sim. São poucas as deficiências neste setor.” (entrevistado 16).

“Pelo menos as empresas que a gente trabalha, está tudo certo.” (entrevistado 18).

“Sim. Nenhuma reclamação.” (entrevistado 19).

Os entrevistados 11 e 14 citaram que quando precisam de algum produto fora da data de entrega, os vendedores conseguem atender o veterinário pegando emprestado de outro cliente, não os deixando na mão, conforme declarações abaixo:

“Porque são fixos, né, os dias de entrega. Até assim, às vezes eu preciso de alguma coisa fora desse período o vendedor vem e traz. Conseguem emprestado, trazem, depois devolvem. Eles trabalham bem.” (entrevistado 11).

A maioria hoje tem entrega duas vezes por semana aqui na clínica, o que eu acho ideal, tá? Um ou outro teria que se adequar a isso, porque às vezes a gente precisa e tem que ficar esperando quase que uma semana, porque não tem mais entrega. Mas, de modo geral, a gente acaba se acostumando e vai se virando. E aí o vendedor tem que se virar em mil para conseguir emprestar de um para outro. Mas normalmente é tranquilo a entrega. (entrevistado 14).

Abaixo, seguem as declarações dos entrevistados que relataram problemas na entrega de alguns distribuidores:

[...] Então, nestas empresas que eu tenho relacionamento melhor, então eu consigo me programar, eu já sei quando que chega, então não existe problema nenhum. Agora aquelas que a gente tem pouco relacionamento, pouca frequência de compras, realmente a gente se surpreende. A pessoa diz que vai te entregar em dois dias e às vezes não entrega naquele dia. [...] Mas aí são essas empresas que quase não te atendem e que, como é que eu vou falar, falta melhorar em vários aspectos. (entrevistado 01).

De certas firmas sim, de certas firmas não. Tem gente que eu mando de volta. Atrasou, mando de volta. Veio coisa errada, empurroterapia... Tem uns que não tem nada para completar, enfiam outras coisas lá. Para mim é uma afronta. É me chamar de idiota, imbecil, sabe? É me dar um tapa na cara. Me mandar uma coisa que eu não pedi. (entrevistado 07).

Às vezes atrasa. Às vezes ele quer entregar às sete da manhã. É que não dá para generalizar. Tem empresa que faz certinho e tem empresa que... As que fazem certinho, ótimo, agora já teve empresa de largar a mercadoria aqui, porque estava fechado, e ir embora. [...] Ou não trazer no prazo e a gente perguntar o porque e o motorista xingar a gente ‘Ah, tinha muita entrega, não ia voltar aqui.’ O outro falar que até chegou ali na ponte, mas aí como ele viu que estava muito trânsito ele voltou para Imbituba e não te entregou o produto que estava 15 dias atrasado. Tem muito, tem muito, e, infelizmente, tem mais problema do que gente que cumpre prazo. (entrevistado 12).

No geral, eu acho bom, tá? Apesar que eu tive problema há pouco tempo com uma caixa que veio amassada, medicamento para venda e eu não vi na hora. [...] Depois a gente tentou trocar e a distribuidora disse que não. Eu acho errado isso aí, mas como foi a primeira vez. Neste caso eu já vou tentar trocar esse produto que estou comprando por um outro. Me deixou insatisfeita porque não vou poder vender este produto, vou perder e não foi a gente, né? Entendeu? Já fiquei insatisfeita. Eu sei que a culpa não é do vendedor, mas. Acho que o vendedor podia ter assumido uma posição e tentar. (entrevistado 17).

4.3.26 Comentários adicionais

Ao término da entrevista, perguntou-se aos entrevistados se gostariam de acrescentar algo. Os médicos veterinários identificados como 01, 02, 14 e 17 reforçaram a importância do relacionamento com o representante de vendas e que isto realmente influencia nas compras, sendo que os entrevistados 14 e 17 mencionaram a própria amizade com o vendedor. O entrevistado 01 citou a existência de distribuidores que ainda precisam melhorar em alguns pontos, como pode ser observado:

Mas é, o relacionamento com o vendedor é a cara da empresa. Mas a empresa também tem que ser organizada. Olha, das empresas assim de medicamento e vacina, as que eu mais compro mesmo são Real Pet e Petline. São as que eu tenho relacionamento melhor. E são as empresas que eu já sei como lidar. Agora as outras, [...] então é um monte de erros, já desde o vendedor e vai a cadeia inteira e vai a entrega, então tem bastante coisa para melhorar [...]. As pessoas fazem bastante diferença, né? (entrevistado 01).

“Agora me fez pensar do, realmente, do relacionamento com a quantidade de produtos, e eu oferecer o produto para o meu cliente é mais relacionado com cada representante mesmo.” (entrevistado 02).

Eu acho que esta parceria, assim, que você falou no começo é bem importante, porque a gente se sente seguro, né? No fundo, negócio é negócio, né? Tem aquele ditado amigos, amigos, negócios a parte, mas de uma certa maneira você tem que ter amizade nos negócios também, né? Talvez você não possa deixar a amizade interferir a ponto de te prejudicar economicamente, isso é outra história. Mas, do contrário, sempre é melhor você fazer negócio com um amigo do que com um desconhecido, né? (entrevistado 14).

Eu acho que na nossa área aqui de veterinários assim, a gente acaba tendo uma relação bem próxima com o vendedor e acaba até ficando amigo do vendedor, né? Não sei se nos outros lugares é assim, então, quando vira amigo influencia na compra, né? Então acontece. (entrevistado 17).

O entrevistado 04 elogiou a evolução dos vendedores em relação à parte técnica e também elogiou a pesquisa com os veterinários, pois acredita que isto trará boas mudanças, conforme declaração a seguir:

Estou bem satisfeito assim com o que eu tenho observado. Eu tenho observado uma certa evolução em relação a isso. Eu acho que o pessoal tem deixado de ser só um vendedor e está passando mais por esta questão da parte técnica. Eu tenho observado, e eu estou pouco tempo aqui em Florianópolis, mas, desde o tempo que eu estou aqui, eu tenho observado que tem evoluído para o bem assim. Estou bem feliz. E também fico feliz de ter uma iniciativa aí de ouvirem os veterinários com relação a isso, porque isso promove mudanças, né? Então, mudando para melhor, a gente fica bem contente.

Os entrevistados 05 e 18 reclamaram de favorecimento dos vendedores em relação aos clientes maiores e gostariam que os mesmos benefícios fossem dados de maneira igual para todos, conforme pode ser observado abaixo:

Eu acho que o vendedor, ou o fornecedor, ele tem que se ater, se ele é amigo de algum, se ele tem amizade, isso a gente acaba descobrindo sempre, porque a verdade sempre aparece, de um jeito ou de outro. Então se o vendedor tem uma amizade ou uma intimidade com o comprador e eu acho que ele tem que ser imparcial. Naquele momento que ele está trabalhando como fornecedor, como vendedor, ele tem que atender todos de maneira igual e não favorecer ninguém. Eu acho que se ocorre favorecimento, já aconteceu e me desagradou bastante, porque eu sei que eu fui atendido de uma forma menos generosa do que outra pessoa. (entrevistado 05).

É aquilo que eu já falei no início, eu acho que eles têm que respeitar a visão que tu tem, a individualidade de cada empresa, entendesse? Eu acho que eles têm que entender que se a gente trabalha e bota o produto para vender, a gente também quer ganhar dinheiro, não quer ficar empacando dinheiro. Porque margem de lucro baixa, não me interessa, entendesse? Porque assim ó, se há favorecimento para determinados, então vão trabalhar com aqueles lá. Porque que eu vou ficar dando murro em ponta de faca? Antes eu só me irritava, agora não estou nem aí. Se ele vende uma coisa, eu mudo completamente para outra. Se ele vende, por exemplo, só Frontline, comecei vendendo só Advantage Max 3. Aí começou a vender Advantage Max 3, voltei para o Frontline, Fiprolex, outro qualquer. Tu tem que alternar, senão fica batendo de frente com ele. Ficar se estressando por causa disso, reclamando, reclamando? Não vai mudar, né? (entrevistado 18).

4.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS ENTREVISTAS COM OS SUPERVISORES DAS DISTRIBUIDORAS X DISCUSSÃO TEÓRICA

A seguir são apresentadas a análise e interpretação dos dados coletados junto aos supervisores das distribuidoras de vacinas e medicamentos do estado de SC.

4.4.1 Elementos importantes no desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo com um representante de vendas

Os supervisores foram questionados sobre o que o médico veterinário considera importante para desenvolver um relacionamento de negócios, de longo prazo, com um representante de vendas de vacinas e medicamentos. De um total de cinco entrevistados, três responderam que consideram importante a frequência adequada de visitas, o conhecimento sobre os produtos e a capacidade de desenvolver relacionamento pessoal. Isto pode ser corroborado por Castleberry e Tanner (2011) que consideram que vendedores eficazes precisam de amplo conhecimento sobre os produtos que vendem, e por Reilly (2006) que atribui grande parte do sucesso profissional de um vendedor à capacidade de construir

relacionamentos pessoais. Além destes, a empatia também foi mencionada por dois entrevistados. O profissionalismo, a confiança no vendedor, a qualidade e confiança na marca, a responsividade, o conhecimento sobre as necessidades do cliente e a transparência sobre os produtos foram citados por apenas um dos entrevistados, como pode ser observado:

O primeiro ponto que eu acho para você desenvolver um relacionamento de negócios com um veterinário é a frequência de visitas, porque não se consegue um relacionamento com uma ou duas visitas, ou visitas esporádicas. Tanto que lá na empresa eu já deixo claro na entrevista que eu cobro isso, que eu cobro o roteiro ser seguido de forma correta como o cliente necessita. Se é sete dias, é sete dias; é 14 dias, é 14 dias. Eu acho que a frequência de visitas é importante. A transparência ao levar as informações dos produtos, ou seja, levar as informações corretas. Então este vendedor tem que estar preparado tecnicamente. Não necessariamente ele precisa ser veterinário, porque a gente dispõe de equipe técnica que auxilia e prepara o vendedor que não é veterinário. Se for veterinário, melhor. Se não for, a gente treina, prepara, faz prova, treinamentos, faz tudo que precisa para gente preparar bem ele. Eu acho que a associação de frequência de visitas, com transparência e conhecimento do que se vende para o veterinário, eu acho que já é um grande passo para desenvolver um relacionamento. (entrevistado 01)

Eu acho que eles acham importante profissionalismo, assiduidade, roteirização, que ele tenha conhecimento do que ele está falando, mas não precisa ser um conhecimento profundo, mas que não fale bobagem, e, principalmente, que desenvolva relacionamento pessoal, tenha uma empatia pessoal. (entrevistado 02)

“Acho que o primeiro ponto de partida é a idoneidade do vendedor. O médico veterinário ou outro cliente qualquer eles esperam do representante a assiduidade na visita e principalmente a honestidade, a idoneidade, né?” (entrevistado 03)

O que ele acha importante para isso? Bom primeiro a marca da vacina, ele tem que confiar na marca da vacina. Se ele não confiar na marca da vacina, o melhor amigo dele pode ser o vendedor, ele não vai. Ele não vai, entendeu? Então tem que ser a qualidade, a marca, a confiança que ele tem no produto, antes de mais nada. E aí depois que entra o relacionamento dele com o vendedor. Um cara que ele tem um bom relacionamento, que encare que é um vendedor que não vai deixar ele na mão, que se faltar vacina numa sexta-feira, ele vai arranjar emprestada. Aí é questão de cada um com suas afinidades, tem cliente que gosta do vendedor brincalhão, tem cliente que gosta do vendedor que vai lá, faz o dele, vai embora e não incomoda, e o cara que gosta do vendedor prestativo. Eu acho que são os três fatores. (entrevistado 04)

Eu acho que é importante o relacionamento que eles vão adquirindo ao longo dos anos, ajuda bastante no processo de vendas, e isso aí incrementa ainda mais no aumento do volume das vendas, né, do próprio faturamento para empresa. [...] Primeiro de tudo ele tem que planejar, tem que saber planejar muito. Antes de conhecer o cliente ele tem que fazer um check-list deste profissional, deste cliente que ele vai estar atendendo para que ele possa melhorar ainda mais a sua receptividade. Então ele conhecendo o médico veterinário, a tendência é aumentar ainda mais os seus volumes. (entrevistado 05)

4.4.2 Eficiência da negociação de acordo com o tempo de duração do relacionamento

Sobre a eficiência de uma negociação entre um médico veterinário e um representante de vendas, todos os cinco entrevistados acreditam que ela é mais eficiente quando existe um relacionamento de mais tempo. Destes entrevistados, quatro mencionaram a questão da confiança para que isto ocorra. Segundo Webster (1992), os relacionamentos tornam as transações mais eficientes, sendo a confiança e a credibilidade os alicerces deste relacionamento. Spiro, Rich e Stanton (2009) também mencionam que os relacionamentos de longo prazo devem ser baseados em confiança. O entrevistado 02 acrescentou a isto a maior acessibilidade do veterinário, no sentido deste ouvir mais o vendedor, conforme demonstrado:

Com certeza, porque uma coisa que eu aprendi nestes 16 anos de área comercial é que se um cliente, ele tem duas opções de vendedor onde vendem o mesmo produto, porém, o que ele tem o melhor relacionamento custa um pouquinho mais caro, e o que ele não gosta ou que ele não tem relacionamento custa mais barato, normalmente ele prefere comprar daquele que ele tem o relacionamento melhor, daquele vendedor que ele confia, que nunca vai deixar ele na mão, mesmo existindo uma diferença pequena de preço. Claro, se existe uma diferença maior, aí ele vai ter que negociar, mas caso não tenha uma diferença tão grande ele prefere comprar de quem ele confia mais porque já tem relacionamento, já sabe que toda semana, a cada 15 dias, tal dia, tal horário, o vendedor vai estar ali para atender ele, atender a necessidade dele. (entrevistado 01)

Ela é mais eficiente. Qualquer um vai ouvir alguém com quem tem um relacionamento por mais tempo. Eles têm uma relação de confiança estabelecida. Então, na minha opinião, quanto mais tempo um vendedor fica na mesma área, melhor fica, mais fácil fica, as coisas fluem mais fáceis. (entrevistado 02)

“É. Por uma questão de confiança, ela acaba sendo mais eficiente, né? O veterinário vai fazer uma negociação maior, ele preza mais pelo vendedor pelo relacionamento de longa data. É mais eficiente, sem dúvida.” (entrevistado 03)

“Por ele ter o relacionamento? Sim. Se ele tem o relacionamento muito bom com o vendedor e já confia no produto, o relacionamento influi. Eu acho que sim. Eu sinto isso na prática.” (entrevistado 04)

O entrevistado 05 ressaltou que o relacionamento é importante, porém, para a distribuidora, é importante que isto se reverta em vendas no final do mês:

Ajuda, ajuda bastante. O relacionamento é sempre importante, mas aí tu não pode esquecer que venda não vive só de relacionamento. A gente sabe que relacionamento é importante, mas eu quero ver é venda em si. Porque tem muita gente que tem relacionamento, mas não tem a venda propriamente dita. Ela é uma pessoa que não é proativa, mas ao mesmo tempo o relacionamento dela é show. Mas eu quero ver é o que acontece no final do mês. É o número acontecendo, é o objetivo atingido. (entrevistado 05)

4.4.3 Influência no volume de compras de acordo com o tipo de relacionamento

Em relação ao volume de compras ser resultante do tipo de relacionamento que o representante de vendas possui com o médico veterinário, três dos cinco entrevistados concordaram com isto, porém os demais não. Dentre os que responderam afirmativamente, o entrevistado 01 mencionou que quando existe um relacionamento, o veterinário dará mais sinais de compra ao vendedor e este conseguirá negociações com volumes maiores, se estiver bem preparado. Corrêa e Caon (2002) mencionam a importância da habilidade de capturar bem o fluxo de informação emanado pelo cliente para atender suas expectativas. O entrevistado 02 acredita que o veterinário escuta melhor o vendedor quando existe um relacionamento e com isso consegue fechar negociações. Já o entrevistado 05 citou a questão da confiança. Os entrevistados assim se manifestaram:

Resulta, ele resulta sim. Porque se você tem um relacionamento melhor com um cliente você arrisca com mais facilidade, com mais segurança, propostas maiores. Até porque se o vendedor tem relacionamento, o cliente começa a abrir mais sinais de compra. Então vai te dar mais sinais de compra, aonde o vendedor, se ele for bem preparado e esperto, ele vai 'Opa, mas ele está falando que o produto concorrente tal ele compra 50, o meu produto hoje ele está comprando 10, eu posso tentar fazer uma proposta para 60, para 70, para ele me comprar 50'. Então, com certeza este relacionamento influencia sim, se o vendedor aproveitar este relacionamento, claro, né, para conseguir negociações com volumes maiores. (entrevistado 01)

“Eu acho que o relacionamento dá condições para o vendedor mostrar que o volume é realizável. Eu acho que não é por relacionamento que se compra volume. É porque ele te escuta melhor e acaba fechando negócio por causa disso.” (entrevistado 02)

Sim, resulta sim. O relacionamento ajuda bastante, mesmo porque o cliente confia muito neste profissional, e se ele confia no profissional, às vezes ele não precisa nem fazer o pedido, às vezes o próprio profissional de vendas ele já vai automaticamente fazer o seu pedido e o cliente vai estar seguro que ele não vai estar passando a perna, não vai estar enrolando. Então, isso é muito importante da gente frisar. (entrevistado 05)

Dentre os entrevistados que responderam negativamente, foi citado pelo entrevistado 03 que o volume de compras está relacionado com o giro do produto e não com o relacionamento e o entrevistado 04 acredita que o volume está relacionado com a condição comercial, como demonstrado abaixo:

Não, o volume de compras está diretamente voltada à necessidade do médico veterinário, né? Ao consumo do médico veterinário, ao giro de produto do médico veterinário. Não é diretamente relacionado com o relacionamento. Daí é giro mesmo de mercadoria. (entrevistado 03)

Não. Acho que não. Claro, a negociação tem que ser uma boa condição comercial. Então, se eu falar para ele comprar 1000 doses porque eu sou legal, porque ele gosta de mim, mas esse volume não vai me dar uma compensação financeira, não.

Porque ele gosta de mim, no amor, não. Volume por conta disso não. (entrevistado 04)

4.4.4 Existência de lealdade em um relacionamento de negócios

Foi questionado aos supervisores se eles acreditam que exista lealdade entre os médicos veterinários e os representantes de vendas, sendo que dois de cinco entrevistados responderam que hoje em dia existe pouca lealdade e que os veterinários buscam uma boa negociação que ofereça uma maior margem de lucro:

Hoje, lealdade, fidelidade, no mundo dos negócios é muito relativo. Cada vez mais, existe menos lealdade, menos fidelidade. Mas se você tem um relacionamento de mais longa data, de mais confiança, pode ajudar. Auxilia bastante na negociação. Porém, 100% de lealdade, hoje, eu acho muito difícil. Até porque o cliente, ele vai tolerar até um certo ponto. 'Gosto de você, compro por causa de você, mas o teu produto hoje não está sendo viável para mim. Para o meu negócio, o produto de fulano está me dando uma margem maior, muito maior, que você não consegue cobrir hoje, e um produto tão bom quanto.' É onde vai acabar. Talvez ele diminua a quantidade de compra. Talvez não pare por questão de relacionamento. Acontece muito isso até. Isso eu vejo que tem cliente que tem produto A, B e C. O produto A é o do vendedor fiel, do vendedor que ele gosta, que ele é leal mesmo, porém ele vende muito mais o B e o C, que podem dar mais lucratividade, ou, de repente, na negociação, ele teve um benefício de algum prêmio, ou ele ganha mais prazo. Então, lealdade, hoje, no mundo dos negócios, é bem relativo. (entrevistado 01)

“Pouca. Eu acho que o pessoal flutua por um bom negócio. Alguns raros têm fidelidade, né, fidelidade a uma marca, a um produto, a um vendedor, mas... Ou é marca, ou é produto ou é vendedor. Alguns existem, mas não é o comum, eu acho.” (entrevistado 02)

Dois entrevistados acreditam que existe sim uma lealdade dos veterinários aos representantes de venda. O entrevistado 03 menciona uma lealdade de pelo menos 60% aos representantes que são assíduos e idôneos. Já o entrevistado 05 acredita que exista uma lealdade em relação a todos os representantes que visitam o cliente, por isso é necessário se diferenciar de outro jeito. De acordo com Peppers e Rogers (1994), o vendedor que firmar um relacionamento da mais alta qualidade com seus clientes conquistará sua lealdade. As declarações confirmam esta assertiva:

“Eu diria que sim. Eu diria que 60%, 70% existe uma lealdade desse representante que tem essa frequência, essa assiduidade, essa frequência de visita, e essa idoneidade, essa responsabilidade. Eu diria que sim, 60% tem essa lealdade.” (entrevistado 03)

Olha, eu acredito que lealdade acontece com todos. Como hoje em dia, vivemos num mundo corporativo muito mais desenvolvido e a tendência é aumentar mais ainda, nós temos que visualizar que não existe um só vendedor, existem vários vendedores e esses vendedores a cada dia eles estão evoluindo na parte de relacionamento, então nós temos que começar a descobrir, além do relacionamento,

o que a gente pode melhorar. Então assim, ó, eu acho que lealdade ele tem com todos, então a gente tem que se diferenciar em algum ponto. Isso aí é fato, a gente tá falando, e eu percebo muito no próprio ramo que eu vivo. Hoje eu trabalho há um bom tempo e mesmo assim eu tenho um bom relacionamento com os médicos veterinários e a gente sabe que não é fácil, tem que estar todo dia. É igual a um casamento, tem que estar alimentando todo dia esta plantinha, porque relacionamento todo mundo tem, então eu acho que lealdade ele vai ter com todos, não só com um. É isso o que eu acho (entrevistado 05)

O entrevistado 04 acredita que há dois grupos, um que é leal à marca, e outro grupo que não é, sendo que no segundo caso o relacionamento com o vendedor influencia nesta lealdade:

Também acho que não. Acho que a fidelidade... Eles até são leais, sim, mas acho que a primeira fidelidade é com o produto. Melhor, corrigindo, existem dois nichos, o veterinário que primeiro é fiel ao produto, o veterinário que não é fiel ao produto. O que é fiel ao produto, não vai ser fiel ao vendedor, vai ser fiel para quem estiver vendendo aquela marca, que é o caso da Fort Dodge, quando foi para Pfizer, e é assim. Agora, o que não é fiel a nenhuma marca, aí o vendedor tem influência.

4.4.5 Compreensão das necessidades do cliente no relacionamento de negócio de longo prazo

Ao responderem se acreditam que um representante de vendas, com o qual já possui um relacionamento de negócios de longo prazo com o médico veterinário, consegue entender melhor as necessidades de seu cliente, os cinco entrevistados responderam afirmativamente. O entrevistado 01 ressaltou que somente os vendedores bem preparados conseguem entender as necessidades de seus clientes, pois há vendedores que possuem um bom relacionamento e não se atentam a isso. Para Crosby, Evans e Cowles (1990), a qualidade do relacionamento cria para o vendedor oportunidades para identificar necessidades não atendidas dos clientes e propor novos negócios, porém a habilidade do vendedor em aproveitar essas oportunidades dependerá de suas competências. A citação confirma esta assertiva:

Ele entende. Volto a dizer, se ele está se preparando, se ele está se atualizando, se ele estuda a área de vendas, a área de excelência no atendimento, que ele aperfeiçoa isto e, às vezes, com pequenos sinais que o cliente dá, ele consegue entender melhor a necessidade do cliente. Porém, tem vendedores que tem um relacionamento incrível, porém não se atentam a pequenos detalhes que podem fazer diferença com relação à necessidade do cliente. E hoje eu digo mais, hoje eu pergunto muito 'o que é vender' e a resposta mais comum que eu ouço 'é atender as necessidades dos clientes'. Para mim, não é mais isso, já é passado. Hoje vender é você criar uma necessidade para o cliente, maior que a necessidade dele, porque você tem que vender mais. Se você não vender mais, seu concorrente vai lá, e se ele estiver mais preparado ele vende mais. (entrevistado 01)

O entrevistado 02 acredita que a transparência faz com que o vendedor entenda melhor as necessidades de seus clientes:

“Consegue. Consegue porque se é um relacionamento de confiança, há uma transparência maior por parte do comprador, e aí a gente consegue entender melhor o que ele está querendo.” (entrevistado 02)

Já os entrevistados 03 e 04 mencionaram que o vendedor conhece melhor seu cliente e por isso consegue entender melhor suas necessidades:

“É. Devido ao relacionamento que ele tem, de longo tempo, ele... Acredito que sim, acredito que ele acaba tendo uma maior frequência de visita, ficando mais tempo no cliente, daí sim, conhecendo melhor o cliente.” (entrevistado 03)

“Ele conhece melhor o veterinário, daí a entender melhor o que o veterinário precisa, não faz muita diferença, vai ser uma coisa comercial. Ah, eu sei que o doutor quer um ar condicionado, vou fazer um pacote que dê um ar condicionado. [...]” (entrevistado 04)

O entrevistado 05 relatou que sua equipe é supervisionada sobre este assunto, para que realize um bom trabalho com seu cliente:

Na maioria das vezes eu acredito que sim. Na nossa equipe, a gente preza muito isso. Tanto é que a gente está sempre a campo, às vezes não só para ajudar fazer volume e sim fazer o coaching com eles após o seu dia a dia de trabalho. A fazer uma análise de como foi o trabalho e estar sempre corrigindo. A gente vive de motivação e a motivação é a nossa conversa, é a premiação, então tudo isso envolve o relacionamento também com a parte gerencial, para que ele possa desenvolver um bom trabalho no seu cliente. (entrevistado 05)

4.4.6 Influência do relacionamento na introdução de um novo produto

Em relação ao histórico de contatos e negócios firmados com o representante de vendas exercer influência na decisão do médico veterinário para introdução de um novo produto, como um lançamento, quatro dos cinco entrevistados afirmaram que sim, que o veterinário introduzirá o novo produto pela confiança que possui no vendedor. Crosby, Evans e Cowles (1990) mencionam a confiança como um indicador da saúde e futuro das vendas de longo prazo. O entrevistado 01 ressaltou que o vendedor tem que saber aproveitar seu relacionamento com o cliente para realizar a venda e no caso de um lançamento é importante que ele tenha conhecimentos sobre o produto e sobre técnicas de venda. Seguem as declarações:

Influencia. O relacionamento sempre influencia. Volto a dizer, se o vendedor souber lidar com isto. Ele não pode deixar com que o relacionamento seja só um relacionamento [...]. Eu tive um caso na minha equipe que o vendedor era um

vendedor querido por todo mundo, relacionamento 10, resultado zero. Por quê? Ele não se atentava aos sinais de compra do cliente, ele não tinha coragem de oferecer volumes, ele esquecia de oferecer porque conversava muito coisas pessoais e esquecia que o objetivo principal dele na visita é o que? Vender. E ele não aproveitava o relacionamento que ele tinha para vender. Na questão da introdução de novos produtos, existe a relatividade também. Se o vendedor é esperto, bem preparado com relação ao produto e técnicas comerciais, técnicas de venda, ele sabe aproveitar isso, com certeza vai facilitar na compra de lançamentos, de novos produtos. (entrevistado 01)

Facilita, que é questão de confiança, né? [...] Se o representante não é veterinário, né, daí eu acho que tem necessidade da promotora técnica, do promotor técnico, né? Quando é lançamento de produto, produto de nível técnico maior, tem a necessidade do promotor técnico, da presença de um veterinário se o vendedor não for veterinário. Se ele for veterinário, daí já é meio caminho andado. (entrevistado 03)

Se ele confia no vendedor e o vendedor está falando que vai vir um produto novo, ele compra, nem que seja um para agradar o vendedor, pelo menos um. Se ele não gostar, ele também vai dizer na hora 'não gostei cara, eu usei e não gostei'. Então influi sim, num lançamento influi. [...] (entrevistado 04)

Influencia bastante. Influencia porque, como eu já havia dito, né, já vem anos de trabalho, anos de confiança e quanto mais o representante conhecer o médico veterinário, mais chances de sucesso ele vai ter. Porque ele vai pegar no ponto chave, que é o sentimento, é o que às vezes o veterinário não tem dos próprios funcionários dele, mas que uma pessoa de fora, às vezes, acaba demonstrando isso e acaba conquistando ainda mais o profissional desta forma. Isso ajuda bastante. (entrevistado 05)

Já o entrevistado 02 acredita que o relacionamento facilitará a introdução do novo produto, porém dependerá do tipo de lançamento ou do tipo de negócio que o veterinário possui.

Mais ou menos. Eu acho assim que o histórico do relacionamento vai fazer sempre com que o veterinário te escute mais, com mais facilidade, mas não vai... Vai depender do teu lançamento, vai depender do teu negócio, tá? Mas ele vai te escutar com mais facilidade, sempre. (entrevistado 02)

4.4.7 Existência de confiança no relacionamento de negócios

Sobre a confiança dos médicos veterinários em relação aos representantes que os atendem, três dos cinco entrevistados responderam que os veterinários confiam apenas em alguns representantes. O entrevistado 01 mencionou que ainda há certa desconfiança, pelo fato de ainda existirem no mercado vendedores “tiradores de pedido”, então o bom vendedor precisa conquistar a confiança criando um relacionamento. Já o entrevistado 02 citou que sempre existe uma desconfiança em relação aos vendedores novos e o entrevistado 03 citou o exemplo de um representante de sua equipe que possui a confiança plena de seus clientes. Crosby, Evans e Cowles (1990), na qualidade do relacionamento, o cliente é capaz de confiar

plenamente na integridade do vendedor e tem confiança no desempenho futuro deste, pois seu desempenho passado demonstrou-se consistentemente satisfatório. As afirmações abaixo confirmam esta assertiva:

Ele confia, só que ele não confia em todos os vendedores. O relacionamento é fundamental. Se o vendedor nunca fez nada de errado, se ele sempre trabalhou certinho, se ele cumpriu com o roteiro, se ele cumpriu com os prazos de entrega, se ele cumpriu com os descontos concedidos, se ele fez tudo como deve ser feito, eu acho que influencia. Só que hoje existem no mercado os vendedores e os vendossauros. Aliás, eu vou mudar, vendossauro também é coisa bem do passado, os tiradores de pedido. Estes já estão banidos do mercado, mas ainda tem, existem, né? Mas já, já, vão morrer no mercado. Mas neste tipo de tirador de pedido, porque o veterinário vai confiar se o cara, às vezes, não sabe nem o que ele está vendendo direito, então eu acho que existe uma questão de... É relativo também. Hoje, até os bons vendedores acabam pagando pelos maus. Às vezes, o cliente, ele já foi enganado pelo tirador de pedido, ele já fez uma compra que foi induzida pelo vendedor de forma que ele saiu prejudicado, se sentiu lesado, então ele acaba desconfiando de muitos vendedores, até bons vendedores, porque “ah, não, vendedor é tudo igual”. A gente ouve isso todos os dias. Então eu acho que os vendedores bem preparados, se eles têm bom relacionamento, eles conseguem se dar bem no mercado, conseguem criar um bom relacionamento, só que às vezes demora um pouquinho devido a esta desconfiança. Tem clientes que são mais fáceis, mais acessíveis, e tem clientes que são mais desconfiados. Então é relativa esta questão de desenvolver uma confiança em um mês, em dois meses, em um ano, em cinco anos ou em dez anos. (entrevistado 01)

Os que têm relacionamento bom, de longa data, sim. Se tem um relacionamento construído, né? Um vendedor novo, sempre vai haver uma desconfiança. Um vendedor que não tem boas práticas de sinceridade, de transparência, de honestidade, tal, não vai conseguir isto, né? (entrevistado 02)

“Alguns sim. Alguns veterinários e alguns vendedores. Outros não. Mas eu acho que sim. Na nossa equipe a gente tem o exemplo do [...]. O [...] não vende vacina, né? Mas as pessoas confiam [...].” (entrevistado 04)

Os demais entrevistados acreditam que, de maneira geral, os veterinários confiam em seus vendedores. O entrevistado 03 afirmou que os clientes confiam em sua equipe e o entrevistado 05 mencionou que esta confiança existe principalmente nos representantes mais antigos, conforme demonstrado:

Aí, acho que há um individualismo, né? Falando da minha equipe sim. Se falar da minha equipe, eles confiam plenamente, né? No que estão vendendo e principalmente nos representantes, né? Mas acho que é uma coisa muito individual, muito particular de cada vendedor, mas num modo geral, sim. (entrevistado 03)

Eu acredito que sim. Acredito que confiam sim, né, principalmente naqueles mais antigos, por ter uma amizade, por estar mais presente semanalmente ou quinzenalmente. Isso aí ajuda bastante na confiança de cada um. Eu acredito que isso aí é fato. Salvo daquele que tem um tempo de trabalho e que acaba fazendo um deslize muito grande, que tu acaba perdendo a credibilidade e a confiança do profissional. Aí tu vai perder para sempre. Uma vez perdida, será sempre perdida. Até reconquistar... É igual a uma taça de vidro quebrada. Quebrou, meu amigo, depois que colou não vai ficar igual. (entrevistado 05)

4.4.8 Influência do vínculo pessoal e negocial no relacionamento de negócios

Em relação ao cancelamento de pedidos ou diminuição do volume de compras devido à troca do representante, todos os cinco supervisores responderam que isso já aconteceu. Para Gordon (1998), alguns clientes preferem trabalhar com um representante de vendas específico, independente da empresa em que este atua, formando desta maneira um vínculo pessoal. Porém, o entrevistado 01 diz que isso tem ocorrido com menos frequência, principalmente quando se faz uma transição adequada. Os entrevistados 01, 03 e 05 ressaltaram que o contrário também pode ocorrer, a troca de representantes pode resultar no aumento do volume de compras dos clientes. Seguem as declarações:

Acontece, mas no caso da nossa equipe, eu digo o que eu vejo no dia a dia do nosso ramo veterinário, tem acontecido com menos frequência isto. Porque assim, ninguém é insubstituível, né? [...] Pode acontecer? Pode. Mas se a pessoa for bem preparada e se foi feita uma transição adequada, acredito que não vá influenciar tanto. Acontece sim, experiência própria, [...] o contrário. Um vendedor queridinho, bonzinho, todo mundo gosta, mas não vende. Entra um vendedor que talvez não seja tão queridinho, mas de fácil relacionamento com os clientes e a venda se multiplica por três, por dois, em um curtíssimo espaço de tempo. Mas por quê? Porque a pessoa que assumiu, ela talvez saiba conciliar relacionamento pessoal com comercial e com o técnico dos comerciais, e começa a vender mais. (entrevistado 01)

Eu já vi a gente perder cliente porque houve troca de vendedor. A gente tinha um cliente que era fiel a um produto nosso e a gente perdeu o vendedor, o vendedor foi para outra concorrência, e ele foi junto com o vendedor, tá? Como eu já vi também vendedor de longa data ir para outro lado e a pessoa ficar com a marca, tá? Depende de negócio, depende da situação, mas já vi acontecer. (entrevistado 02)

Não, cancelar pedido não, porque o vendedor está seguindo um ritmo de trabalho, está cumprindo um roteiro, daí o vendedor encerra suas atividades, né, acaba encerrando esse contato, esse relacionamento, e o que foi vendido até então é entregue. Agora a diminuição de compra, pode diminuir como pode também aumentar. Se a gente trocar por um vendedor de maior qualidade, né, trocar para melhor, tá? Mas geralmente há uma diminuição. Até pegar confiança, né, há uma diminuição. (entrevistado 03)

“Não. Cancelar um pedido não. Já aconteceu de clientes falarem “ai, queria ser atendido por ele, eu gostava dele”. Não teve jeito. Precisava mais do produto do que do vendedor. Volume de compra sim, diminuição já aconteceu, mas cancelar um pedido não.” (entrevistado 04)

Várias vezes. Aconteceram várias vezes. A gente acaba tendo que intervir, né? A parte gerencial acaba tendo que fazer, às vezes, a própria venda até normalizar as compras. Em muitos casos, a gente acaba perdendo aquele cliente, mas acaba conquistando outros, que eram antes vistos como não potenciais e hoje acabam se tornando potenciais. Às vezes até aquele vendedor que já estava viciando, então ele acaba não conseguindo vislumbrar um cliente. Ele dizia ‘não, não é potencial’. E agora o outro vendedor descobriu que ele é potencial e acaba aumentando ainda

mais o faturamento em cima deste novo cliente. Então têm duas moedas aí nesta situação. (entrevistado 05)

4.4.9 Realização de pós venda

Quando questionados se os representantes de venda demonstram preocupação em saber se o médico veterinário ficou satisfeito com os produtos adquiridos, quatro dos cinco entrevistados acreditam que isto não é feito da maneira adequada e que existe uma falha no pós venda. Os entrevistados assim de manifestaram:

Pouco. Infelizmente pouco. Hoje se faz pouquíssimo pós venda, né? Eu acho importantíssimo o pós venda, eu acho que deve ser feito, porém os vendedores acabam querendo correr mais, vão atender mais clientes, achando que vão vender mais, sendo que eles poderiam atender um número de clientes menor, fazendo todos os passos da venda, inclusive pós venda para saber se ele realmente está satisfeito, se ele considera que a negociação foi vantajosa para ele. Até existe, mas pouco. (entrevistado 01)

“A maioria não. Eu acho que não há uma preocupação neste sentido, é uma bela de uma oportunidade. E os que têm esta preocupação vão ter sempre os melhores resultados, mas a maioria não tem. A maioria faz a venda e dane-se.” (entrevistado 02)

“Alguns sim, alguns não. Na equipe eu te digo quem. Eu tenho dois que realmente “pô, será que o cara gostou, será que o cara ficou satisfeito?”. O resto “que legal, vendi”.” (entrevistado 04)

Olha, isso aí eu verifico que existe uma falha um pouco grande em vários vendedores, representantes, e acabam falhando muito nesta parte que é o chamado pós venda, né? O pós venda, hoje, ele é um dos quesitos muito importantes na vida de um profissional de vendas. Hoje, se a pessoa não faz um pré venda, uma venda e o pós venda corretamente, ele não vai conseguir ter o retorno futuramente. Então, isso depende muito do profissional. Então, acho que há uma falha e a parte gerencial ela é responsável por este fato. Então, todos nós fazemos esta parte e se não ficar sempre lembrando, acaba passando no esquecimento. Isto é uma falha também da parte gerencial porque não está lembrando. Mas quando está com a parte gerencial, acabam fazendo da forma, e eu não quero. A gente quer que ele tome um rumo sozinho. Sempre quando está com alguém vai fazer diferente. Não, quero que faça diferente quando está sozinho. (entrevistado 05)

O único que respondeu positivamente foi o entrevistado 03, que afirmou que sua equipe faz o pós venda, mas que isto é feito principalmente pelos promotores técnicos:

É. Existe o pós venda, né? Eles fazem com frequência. Existe esse pós venda e tem também o trabalho, volto a frisar, da promotora técnica. Quem vai buscar esses resultados a campo, né, ter esse feedback com os veterinários, é a promotora técnica, que acaba passando para os representantes. Consequentemente, troca informações. É uma equipe, né, tem o representante, a promotora técnica e tem também a logística da empresa.

4.4.10 Extensão da satisfação com o representante para as distribuidoras

Foi solicitado aos supervisores que se manifestassem sobre a satisfação com o atendimento prestado pelo representante de venda se estender à satisfação com as distribuidoras. Todos os cinco entrevistados responderam que existe uma relação positiva, sendo que os entrevistados 03 e 04 ressaltaram que o contrário também ocorre: quando o cliente não está satisfeito com o trabalho do vendedor, também não estará satisfeito com a distribuidora de uma maneira geral. Segundo Corrêa e Caon (2002), a equipe de vendas possui um papel importante na satisfação do cliente, já que participa tanto na gestão da expectativa quanto na gestão da percepção do cliente. Isto pode ser confirmado com as declarações abaixo:

Se estende. Porque se o cliente está satisfeito com o vendedor porque o vendedor tem um bom relacionamento com ele pessoal, e um bom relacionamento comercial. É sinal que o vendedor cuida para que tudo ande como deve ser, como deve andar, né? Prazo de entrega, descontos concedidos, materiais. Automaticamente, se está acontecendo isto, é porque a empresa também está dando um suporte e eu acredito que o cliente ele relaciona isto sim. (entrevistado 01)

“Eu acho que na maioria das vezes sim, porque a imagem da distribuidora é a imagem que o vendedor faz, na maioria das vezes.” (entrevistado 02)

É um complemento, porque a distribuidora nada mais faz do que a logística, né? A distribuidora faz a logística. Colocar o produto vendido, né, que é consequência da venda. É colocar o produto na hora certa para o veterinário. Mas a satisfação se estende. É um conjunto, né, está diretamente relacionado. Não adianta estar satisfeito com o representante e não com a empresa, e vice versa. Eu acho que é uma sequência, é um conjunto. (entrevistado 03)

“Sim, sim. E o contrário também, né? Se ele não está satisfeito com o vendedor, ele ficará insatisfeito com a Distribuidora.” (entrevistado 04)

Certeza, porque assim, ó, o vendedor ele é o primeiro contato com a distribuidora. Então, se o vendedor ele é automaticamente um espelho da empresa, se o vendedor faz um bom trabalho, responde direitinho e não só o vendedor, mas todo o sistema, logística, marketing, lembranças, tudo isso faz parte do dia a dia. Então, se ele faz um bom trabalho, com certeza reflete muito bem para empresa. E a distribuidora fica muito contente quando recebe feedback positivo. [...] e aquela história do cliente ter razão, hoje a gente tem que tomar muito cuidado porque nem sempre o cliente tem razão. Às vezes a gente tem que impor de uma forma educada, de uma forma sensata e saber diferenciar. Não é sempre assim. (entrevistado 05)

4.4.11 Influência do representante no volume e frequência de compras

Questionou-se se existe uma relação entre o volume e a frequência de compras do médico veterinário com a atuação do representante de vendas. Todos os cinco entrevistados

responderam positivamente. Para Tschohl e Franzmeier (1996), clientes satisfeitos compram mais e com maior frequência. Os entrevistados 02, 03 e 04 relacionaram a venda principalmente com a frequência de visita e os entrevistados 01 e 05 mencionaram que o tipo de relacionamento que o vendedor possui com o veterinário faz aumentar as vendas, como pode ser observado:

Sim. 100%. Eu já vi clientes estarem com estoque normal: não, tá legal, dá para segurar mais uma ou duas semanas, e o vendedor: mas eu preciso de uma ajuda, é final de mês, eu preciso bater uma meta, você pode me dar uma mão? Influencia sim. Eu tenho alguns casos na empresa de que conseguem manter até uma frequência maior de vendas devido a este relacionamento. (entrevistado 01)

“Eles estão, sem dúvida. Se o vendedor vai para fazer, a chance de fazer é maior. Venda é visita, né?” (entrevistado 02)

O volume e a frequência estão relacionados diretamente com a frequência de visita, com o roteiro do representante, né? Principalmente se ele trabalha com uma curva ABC de clientes, acho que o cliente A tem que ter uma frequência maior de visita, né. Quanto mais frequência ele tiver no ponto de venda, mais volume, conseqüentemente, de venda ele vai ter, tá? Está diretamente relacionado. (entrevistado 03)

“Sim, sim. Principalmente a frequência, né? Se ele tem um bom relacionamento e o vendedor está lá toda semana e é um produto que ele precisa, talvez não esteja precisando com urgência, mas sei lá, ele tem dois no estoque: tá, vai, completa aí com cinco.” (entrevistado 04)

Sim, sim, o volume interfere bastante na forma que é atendido o cliente. O representante, ele tendo um bom relacionamento, ser organizado, saber se portar na frente do cliente e ter a confiança deste cliente, realmente auxilia bastante no aumento de volume neste cliente. Isso aí é fato. (entrevistado 05)

4.4.12 Preferência pela qualidade do produto ou pelo atendimento do representante

Em relação ao que os supervisores consideram mais importante para o médico veterinário realizar uma compra, a qualidade do produto ou o atendimento prestado pelo representante de vendas, três dos cinco entrevistados consideram que a qualidade do produto é mais importante para o veterinário. De acordo com Peppers e Rogers (1994) para ter um cliente duradouro é necessário ter um produto de qualidade, um serviço de alta qualidade e a capacidade de satisfazer plenamente este cliente. Seguem as declarações:

“Eu acho que a qualidade do produto, porque se tiver um bom vendedor vendendo porcaria, ninguém compra. Então você tem que ter um bom vendedor vendendo coisas boas, aí funciona.” (entrevistado 02)

Eu acho que a qualidade do produto em primeiro lugar, né? Eu acho que não adianta você ter um ótimo representante e o produto não responder lá na frente, tá? Em primeiro lugar é qualidade do produto e principalmente o nome da distribuidora. Não adianta também ter um excelente produto e a distribuidora ter uma má distribuição, tá? Então, como eu falei anteriormente, é um conjunto. Você tem que ter um bom produto, uma boa logística e um bom representante. Então é um tripé a venda, né? (entrevistado 03)

“Eu ainda acho que é o produto, principalmente quando a gente fala em vacina.” (entrevistado 04)

Já o entrevistado 01 acredita que ambos são importantes e o entrevistado 05 citou que o preço é o mais importante para o veterinário realizar uma compra e em seguida ele leva em consideração a qualidade e o relacionamento, como demonstrado abaixo:

Aí, na verdade, são os dois. Mesmo se ele gosta de um vendedor, ele até pode tentar usar o produto, mas se ele não se sentir confiante, se ele não tiver 100% confiando naquele produto, ele pode até comprar porque ele gosta, mas ele vai usar bem pouco. Então, eu acredito que tem que associar sim o relacionamento com a qualidade do produto. (entrevistado 01)

Eu acredito que para o médico veterinário é importante em primeiro lugar preço, hoje, no mundo é assim. Claro que avaliar a qualidade e o relacionamento. Eu acho que ainda falta um pouco para os profissionais vislumbrar um pouco este tipo de atitude, né? Como eu já havia falado, relacionamento todo mundo tem. Agora vai ter que se diferenciar em algum item para conquistar este profissional. Porque o profissional como nós, hoje, vivemos de motivações. Então, o vendedor também vai ter que ter algo para motivar esse cliente. Então acho que é importante a gente frisar isto aí. (entrevistado 05)

4.4.13 Atributos importantes para os representantes de venda

Sobre os atributos importantes para os representantes de venda de vacinas e medicamentos realizarem sua função, dois dos cinco entrevistados apontaram a capacidade de desenvolver relacionamento pessoal, conhecer o cliente, ter habilidade em vendas, ter proatividade, ser uma pessoa idônea, realizar uma frequência de visitas e possuir carisma. A organização, a capacidade de resolver problemas e a facilidade de aprender foram referidas por apenas um dos cinco entrevistados. Para Lovelock e Wirtz (2006), estes profissionais precisam possuir boas habilidades interpessoais, além da capacitação técnica exigida pelo trabalho. Newell et al. (2011) sugerem que ao contratar vendedores, as empresas precisam selecionar pessoas que possuam não somente habilidades de fazer perguntas para determinar

necessidades e solucionarem problemas, mas também que possuam a aptidão de se conectarem com os clientes em um nível pessoal, criando um relacionamento. As citações confirmam estas assertivas:

Primeiro ponto, de tudo que a gente conversou, é relacionamento. Ele tem que saber, ele tem que ter a habilidade de se relacionar bem com o veterinário, né? Existem formas e formas, né? Ele tem que saber identificar o perfil deste cliente, ah se ele um cliente que gosta de falar mais, se ele é um cliente que às vezes gosta de ouvir mais, ou seja, se é um cliente auditivo, se ele é um cliente visual, se ele é um cliente sinestésico, se ele tem um pouco de tudo. Se é um cliente mais difícil, ele tem que chegar de forma mais tranquila, senão um cliente que é mais aberto, ele pode chegar de uma forma um pouco diferente. Então, assim, é relacionamento; identificar, principalmente, identificar o perfil do cliente; e acho que entender de técnicas de negociação para poder associar tudo isso. (entrevistado 01)

Olha, eu vou levar por base como que eu contrato o representante. Primeiro fator que eu levo em consideração, não sei se as demais empresas fazem isso, é a idoneidade, né? Não adianta ter um ótimo vendedor se você não tem uma pessoa idônea. Primeiro passo para você contratar o representante é a idoneidade. [...] Então o vendedor ele tem que ter relacionamento. Se ele não tem o relacionamento, ele não vende. [...] Ele tem que ser, em primeiro lugar, como eu falei, idôneo, tá, frequência de visita e passar essa segurança para o cliente, né? Que eu vou estar no dia tal, na hora tal, na hora nem tanto, mas no dia, né, na semana, no dia, no cliente, né, e conseqüentemente em função de uma logística disso por trás, porque o cliente quer receber já em 24h, no máximo 48h, então é passar esta confiança. Mas para ele passar confiança, ele tem que ser idôneo, né, tem que criar este relacionamento e daí criar habilidade em vendas, que isso é o que menos preocupa no início porque a gente acaba passando isso para eles, né? Acaba ensinando eles a como ser hábil em vendas. (entrevistado 03)

Proatividade. Eu acho que a primeira coisa que um vendedor tem que ter é proatividade. Ele tem que pensar em uma solução para tentar resolver aquela questão, seja lá qual for a questão. Então proatividade, eu acho que é a primeira questão. Depois o carisma e profissionalismo. Nem precisa dizer, honestidade também, né? Não adianta nada o cara ficar entuchando, não. Tem que ter proatividade, tanto no pré quanto no pós venda. Vai vencer produto, ele que tem que identificar isso, ele que tem que levar, ele que tem que dar um jeito de demandar o que ele vendeu, se ele vendeu mais do que o cara precisava. (entrevistado 04)

Eu acho que em primeiro lugar é o carisma e o olhar. Tipo, a gente que tem um pouco mais de experiência assim e através de vários estudos, a gente acaba visualizando na pessoa, já consegue trabalhar olho com olho o carisma, já sente a pessoa proativa, né? Então, desta forma aí eu acho que é um quesito muito importante na hora de contratar um profissional. Porque o conhecimento técnico isso aí ele vai ter com treinamento. Claro, de preferência a gente busca que tenha uma facilidade no aprendizado. Em relação a aprender produto, isso aí ele rapidinho ele vai ter que visualizar. (entrevistado 05)

O entrevistado 02 mencionou que espera que os representantes realizem os itens básicos do processo de vendas e que isto já seria o suficiente:

“Na maioria das vezes, a gente vê que eles não fazem o básico, que é roteiro, visita, organização de trabalho e conhecimento do cliente. Na maioria das vezes, não precisa nada de especial. Não precisa ser muito simpático ou triste, mas se fizer o básico já funciona.”

4.4.14 Importância do conhecimento técnico do representante

Em relação ao conhecimento técnico do representante, foi indagado aos supervisores qual a importância que o médico veterinário dá a este conhecimento. Três dos cinco entrevistados consideram muito importante. Castleberry e Tanner (2011) afirmam que vendedores eficazes precisam saber do que o produto é feito, quais serviços são oferecidos com este produto, como ele se relaciona com outros produtos e como irá satisfazer as necessidades de seus clientes. Estes vendedores também precisam conhecer os produtos de seus concorrentes tão bem quanto o seu, já que são frequentemente solicitados a fazer comparações entre eles. As afirmações confirmam esta assertiva:

Quando eu comecei há 16 anos atrás, a importância do vendedor em conhecimento técnico era pequena. Não existiam muitos promotores, mas tinham poucas opções de produto. Hoje, o conhecimento técnico é fundamental. O veterinário, ele espera isso do vendedor. É fundamental o vendedor vir e fazer uma boa apresentação, ter o conhecimento técnico, transmitir confiança e convicção do que ele está apresentando, para que o veterinário compre. Hoje, é fundamental o conhecimento técnico, seja o vendedor veterinário ou não veterinário, como eu falei no começo. Se o vendedor não for veterinário, aí depende dele, dele querer e ir buscar o conhecimento, depende da empresa estar disposta a treinar este profissional para que ele vá falar tecnicamente com o veterinário. (entrevistado 01)

Ah, muita importância. Muita importância. Eu acho que é imprescindível que o vendedor saiba do produto dele e da concorrência para ter comparativo. Às vezes, ele vai saber até mais do que o próprio veterinário, entendeu? É até bom que ele saiba mais do que o médico veterinário, muitas vezes, porque às vezes o veterinário não sabe muita coisa. Então o que você fala é lei. Se ele confia no vendedor, confia na marca do produto, isso vai influenciar um monte. Agora se é um veterinário que não sabe muito do produto, aí o vendedor também não sabe, não é bom. Eu acho que é imprescindível. (entrevistado 04)

“É muito importante o bom conhecimento do produto e nesta hora ser técnico é uma grande vantagem, pois falamos a mesma língua do profissional.” (entrevistado 05)

Já os entrevistados 02 e 03 mencionaram que o conhecimento mais profundo fica com os promotores técnicos, mas consideram importante que os vendedores conheçam seus produtos:

Depende, assim, hoje a gente tem a função dos promotores, então eu acho que promotor leva muita informação técnica, então é mais calçado neste sentido, na minha opinião. Eu acho que o vendedor tem que conhecer o produto, mas o conhecimento profundo é do promotor técnico. Mas pequenas soluções têm que ser dada pelo vendedor, então o conhecimento técnico do vendedor é importante. Se eu perguntasse: posso usar este produto em uma cadela que está gestando? O vendedor tem que responder. Mas se for aprofundar a pergunta, aí ele vai ter que correr para o conhecimento técnico. (entrevistado 02)

Olha, eu tenho vários exemplos. Eu tenho vendedores vendedores, eu tenho vendedores veterinários e eu tive muitos veterinários que não deram certo como

vendedor, tá? Excelentes profissionais, tecnicamente falando, mas não conseguiram criar habilidade em vendas. Porque o veterinário, ele estudou, se formou para ser veterinário, né? A questão comercial é um mercado que está surgindo nos últimos dez anos para cá, surgindo este mercado para o veterinário como vendedor, né? Mas, tecnicamente falando, quando eu contrato, a última coisa que eu vejo é a parte técnica do representante. Primeiro, como eu te falei, vem a idoneidade, me cercar desta garantia de ser uma pessoa idônea, né? Fazer com que ele... Fazer não, ele vai automaticamente criar relacionamento com os clientes. Aí você passa pela parte de organização, né, que é os nove passos de uma venda. Aí a parte técnica eu deixaria por último. Porque que eu deixaria por último? Porque os veterinários hoje, a não ser lançamentos, eles estão muito bem informados, né? Hoje, você senta na frente do computador, vai no Google e você sabe o que é a fórmula do produto, a dosagem, você tem tudo na mão. E além do mais, volto a frisar, tem o trabalho da promotória. Tem o SAC dos laboratórios e tem a promotória. Então, de nada adianta ter um representante que fala bonito, que sabe tudo sobre o produto, se não sabe fechar negócio, se não sabe fechar negociação. Então, a parte técnica realmente que é a pergunta, né, eu deixaria de quarto, quinto lugar. E isso também a gente acaba desenvolvendo neles, acaba ensinando eles tecnicamente. Mas ajuda, né? Ajuda, sem dúvida. (entrevistado 03)

4.4.15 Preferência pelo representante com graduação em medicina veterinária

Foi tratada a preferência do médico veterinário pelo representante de vendas que também tenha esta graduação. Do total de cinco entrevistados, três acreditam que os médicos veterinários preferem que o vendedor também seja veterinário. Já os entrevistados 03 e 04 acreditam que esta opinião esteja dividida, sendo que uma parte prefere que seja veterinário e a outra parte não se importa. Com exceção do entrevistado 05, os supervisores ressaltaram que possuem bons vendedores que não possuem esta graduação e por isso outras qualidades acabam sendo mais importantes. Os entrevistados 02 e 04 lembraram que existe um preconceito do próprio veterinário pelo vendedor veterinário. Seguem as manifestações sobre este assunto:

Eu acho que, provavelmente, eles podem ter dito que seja importante o vendedor ser veterinário. Como ele tem a graduação, já ganhou todo o conhecimento da parte técnica, vem a empresa e passa mais um pouco do que é o produto, facilita na hora da apresentação. Eu acredito que a maioria deve ter optado pelo vendedor veterinário, porém eu acredito que muitos têm atendimento de vendedores não veterinários bem preparados, que talvez podem ter respondido: ah, se o vendedor for bem preparado, sendo veterinário ou não, ele vai conseguir me atender bem. Eu, particularmente, eu, nas minhas entrevistas, eu entrevisto veterinários e não veterinários. Aconteceram muitas vezes de eu contratar não veterinário por ter um poder de comunicação melhor, uma proatividade maior e ter dado certo. Vejo como exemplo na empresa, eu tenho metade da minha equipe, hoje é um pouquinho mais da metade, já são veterinários e alguns não são veterinários. Por anos consecutivos, o campeão de melhor trabalho técnico, ou seja, conhecimento técnico foi um vendedor que não era veterinário, porém ele se dedicava. Apresentava tecnicamente os produtos, vendia tecnicamente. (entrevistado 01)

Eu acho que ele vai dizer, como classista que ele é, que ele gostaria que fosse um veterinário, mas ele também não respeita o vendedor que é veterinário. Ele acha que o vendedor que é veterinário depois vira um vendedor e acaba não dando... A

gente tem excelentes vendedores na nossa área de atuação que não são veterinários, tanto da nossa equipe, quanto de outras, e aí eu acho que não faz diferença. Mas ele classista vai dizer que quer um veterinário. (entrevistado 02)

[...] alguns veterinários sim, eles acham importante que seja um veterinário, tá? [...] eu acredito que 50% tenham respondido que prefere veterinário. Os demais, eu acho que tem que ter a garantia de que o produto vai chegar em suas mãos da melhor maneira possível, na melhor qualidade. É o conjunto, né? É difícil falar assim especificamente do veterinário, né? É um conjunto de medidas para que ele tenha o produto de qualidade na mão, da melhor maneira possível. (entrevistado 03)

Têm os dois lados, tem veterinário que não está nem aí, e tem veterinário que tem a questão do quero sim que seja veterinário. Têm os dois lados. [...] Existe preconceito até dos próprios colegas que estão clinicando dos veterinários que estão atuando como vendedor, os venderinários. Eu já sofri este preconceito [...]. Eu queria um bom vendedor, não um bom veterinário que saiba vender. Um bom vendedor. A gente tem toda uma assistência, né, da promoção técnica. Eu quero um bom vendedor. (entrevistado 04)

“Ocorre simplesmente a valorização por ser veterinário. O vendedor veterinário sai na frente em relação a quem não é veterinário.” (entrevistado 05)

4.4.16 Importância da aparência profissional do representante de vendas

Sobre a aparência profissional, todos os entrevistados responderam que consideram um aspecto importante para os representantes de vendas realizarem sua função. Lee et al. (2011) identificaram uma relação positiva entre aparência profissional com um sentimento positivo do cliente e, com isto, uma maior satisfação com o relacionamento com vendedor. O entrevistado 01 destacou que cobra isto de sua equipe, como pode ser observado abaixo:

Fundamental. A gente vê coisas na rua que nos assustam. A aparência de qualquer vendedor hoje, tanto ele homem como mulher é fundamental, até para ele poder ser recebido pelo veterinário. Eu já vi clientes me reclamarem de receber vendedores: eu nunca mais recebo, o produto dele é bom, preço é bom, mas quem contratou ele é péssimo. Porque não avaliou o perfil do vendedor onde ele se preocupa com a imagem, com a apresentação dele, ou seja, com uma boa roupa, né, vestido adequadamente, e, se for vendedora mulher, vestida adequadamente. Hoje, até as mulheres estão tomando espaço dos vendedores homens porque elas se cuidam um pouco mais, né? A gente não vê mulher vendedora, que seja bem profissional, vestida inadequadamente, né, sei lá, com decote, com roupa curta. Elas se vestem adequadamente, se preocupam com a questão de cabelo, se preocupam com a questão de maquiagem, para não ser nada pesado, uma coisa mais levinha. E a gente vê muitos vendedores, falando de forma até xula, relaxados mesmo, e isto é um problema. Eu cobro isto constantemente, desde a roupa, não permito, por exemplo, que vendedor trabalhe de tênis, acho que não é legal. Até o sapatênis eu tenho liberado, desde que não seja muito escancarado, escandaloso, muito cheguei. Não exijo camisa toda social, roupa social, porém, a base é gola polo, camiseta não, camiseta é para final de semana ou para fora de horário de trabalho. (entrevistado 01)

“Eu acho que é importante.” (entrevistado 02)

Sim, eu acho que é importante. Eu acho que um vendedor hoje que trabalha exclusivamente com veterinário, que é nosso caso dos representantes da [...], sim. Eu acho que é importantíssimo. Porque o vendedor ele tem que se trajar no mesmo nível que se trajam os profissionais que eles vão atender. É importante. (entrevistado 03)

“Sim.” (entrevistado 04)

A aparência é importante. Ele tem que se portar bem, tem que se vestir bem, ele tem que estar alinhado para que mostrar... Quando a gente fala em alinhado é porque geralmente a gente quando atende uma pessoa alinhada, uma pessoa limpa, isso aí ajuda a transparecer, infelizmente, o que é o que a gente... Né, não pode mostrar o que tem dentro, né, pô, mas tem que se portar de forma limpa para poder ter uma visão do profissional e falar: este profissional aqui é um cara organizado. Porque o cara chega lá com o cabelo todo desarvorado, camisa amaçada, bermuda, chinelo, o cara não vai nem te dar bola. A recíproca é verdadeira. O profissional que atende lá, sem jaleco, só de chinelo, isso aí acaba prejudicando muito a evolução do profissional. Isso aí, as pessoas vão visualizar: pô, esse cara aí não se cuida, imagina meu animal ali. (entrevistado 05)

4.4.17 Relação do número de visitas com o bom atendimento

Foi perguntado aos supervisores se eles acreditam que o médico veterinário relaciona um bom atendimento com o número de visitas realizadas pelos representantes de venda. Dos cinco entrevistados, três responderam positivamente. Dentre estes, o entrevistado 05 fez uma crítica à falta de organização do veterinário, pois o vendedor pode estar sempre presente e não encontrar o cliente, o que prejudica a negociação, conforme demonstrado:

“Com a frequência de visitas sim, eu acho que sim. Quem está mais presente tem mais chance de vender.” (entrevistado 02)

Muitas vezes sim. [...] Meu pessoal de [...] faz visita semanal e de [...], no máximo ela é quinzenal. E eles confundem demais as bolas: ai, faz tempo que o [...] não vem aqui, faz tempo que o [...] não vem aqui. Pô, eles vão, só que eles vão com menos frequência. Então eles consideram isso sim. (entrevistado 04)

Isso ajuda também. A velha frase que a gente sempre fala: quem é visto, sempre é lembrado. Isso contribui muito para os negócios, mas muitas vezes o cara está sempre lá, mas o profissional não está. [...] O conhecimento que o profissional tem, não vai ser passado, então às vezes tem uma dificuldade muito grande nesta parte aí. Porque a gente falou, o planejamento não só do vendedor. Então, de repente, se tem um profissional que é complicado de atender, então faça uma ligação, marque um horário, agende um horário, aí este profissional vai estar aguardando ele. Então, desta forma aí, eu acho que é o mais correto. Então eu acho que o profissional tem que se organizar melhor nesta parte aí. [...] Ou então, deixar pronto alguma coisa e ele se organizar, porque hoje em dia há vários meios de comunicação, tu tem e-mail, tu tem sms. A Internet está hoje aí para auxiliar, então, até o próprio telefone, então tudo isso tem. Então se ele valorizasse os fornecedores desta forma, a tendência seria ainda mais o crescimento dos dois. (entrevistado 05)

Em relação aos entrevistados que não relacionam diretamente um bom atendimento com a frequência de visitas, o entrevistado 01 apontou a importância do vendedor verificar a necessidade do cliente em relação à quantidade de visitas, pois o excesso poderá ser visto de maneira negativa pelo cliente. Já o entrevistado 03 mencionou a qualidade da visita como mais importante que a quantidade de visitas. Seguem as manifestações sobre este assunto:

Às vezes sim, às vezes não. Depende do vendedor, da situação. Às vezes, ele pode associar se o vendedor começa a visitar muito ele, ele acaba dizendo que esse vendedor é chato, porque não há necessidade. O vendedor tem que avaliar o perfil do cliente, a necessidade do cliente. Às vezes o vendedor quer visitar toda semana, mas não há necessidade. O veterinário não tem nem tempo para o vendedor de toda semana, então eu acredito que ele associa assim, né, então é uma questão de avaliação do vendedor. (entrevistado 01)

“Também o número de visitas, né, porque hoje ninguém trabalha com estoque alto, né? [...] Acho que uma visita bem feita e um negócio bem feito, não há a necessidade de voltar lá no dia seguinte, na semana seguinte, tá? Então depende da negociação que é feita.” (entrevistado 03)

4.4.18 Valorização dos materiais técnicos e promocionais

Sobre a valorização do recebimento de materiais técnicos pelo médico veterinário, três dos cinco entrevistados acreditam que uma parte valoriza e outra não. Dentre estes, o entrevistado 01 destacou a importância de o vendedor realizar uma boa apresentação do material, já que o interesse do veterinário dependerá disto. O entrevistado 05 mencionou que há veterinários que não aprimoram sua parte técnica após a graduação, o que prejudica o desenvolvimento do mercado. Os entrevistados assim se manifestaram:

Existem duas situações. Existem aqueles que valorizam, que recebem, mas depende muito do vendedor também. Se o vendedor fizer uma boa apresentação deste material, ele vai valorizar e depois ele vai ler com mais calma. Se o vendedor não preparado, só entregar o material e dizer: ó doutor, tá aqui o material do produto x, depois o doutor dá uma lidinha e tal. Porque fazem isso. É assustador! Isso é tirador de pedido, né? Ele nem sequer leu o material que está entregando para o veterinário. Ele acaba não valorizando tanto. E existe o veterinário que ele não é um veterinário tão visual, ele não vai dar muito valor. Ele acaba escutando, talvez ele compre a ideia se você souber vender a ideia geral da apresentação. Se não conseguir vender, alguns até podem dar uma olhada, alguns jogam na gaveta ou alguns até no lixo. Tem mudado. Porque hoje o mercado está se profissionalizando, os vendedores estão se profissionalizando, estão se dedicando um pouquinho mais, então às vezes, você se sente meio que na obrigação, se foi feita uma boa apresentação, de ler bem o material depois, ou o restante do material, porque a gente não vai ler o material todo para o cliente, vai apresentar e falar de tópicos, né? (entrevistado 01)

“*Uns sim e uns não. Tem uns que vai para gaveta e têm uns que leem.*” (entrevistado 04)

Na maioria das vezes ele vislumbra, ele gosta de receber. Mas eu acredito que 50% nem dá bola, os outros 50% dá bola. Por quê? Estes 50% são as pessoas mais técnicas. Hoje, eu trabalho muito na cabeça deles não só os nossos produtos que vendemos, mas eu trabalho também conhecimento técnico para eles. O que eles têm que fazer. Ah, eu quero trabalhar com dermatologia, então vai atrás. Vai ler sobre este assunto. Não precisa fazer uma pós, mas hoje tem vários assuntos aí que tu pode ler e pode aproveitar. Muitos nem estão aí, ficam só na mesma, se formaram e não evoluem. Então isso aí, acaba atrapalhando bastante a evolução deles. Então isso também interfere no mercado, né? (entrevistado 05)

Dois supervisores acreditam que o veterinário não valoriza o recebimento de materiais. O entrevistado 03 citou que quando é um lançamento o veterinário dá mais atenção, mas nas demais situações, geralmente o material é deixado de lado, conforme demonstrado:

“*Eu acho que ele não valoriza. Eu acho que, na maioria das vezes, ele não lê.*” (entrevistado 02)

Olha, quando é entregue por uma promotora técnica em mãos, ela conversa sobre o produto, né? Quando é lançamento, sim, mas na maioria das vezes não. O material geralmente é deixado na mesa, na mesa do hall de entrada, geralmente eles fazem uma sala de espera, né, ou largado de lado. Nem sempre ele é valorizado, tá? (entrevistado 03)

Já em relação aos materiais promocionais, voltados ao público final, três dos cinco entrevistados acreditam que os médicos veterinários valorizam o recebimento:

“*Eu acho que ele valoriza sim. Muitas vezes pode ajudar ele a indicar o produto.*” (entrevistado 01)

“*Eu acho que eles gostam mais do que o material técnico em si.*” (entrevistado 02)

É, esse chama mais atenção que o próprio material técnico, né? Chama atenção porque esse vai ficar, geralmente fica na mão da recepcionista, né? Fica no balcão de entrada, na sala de espera. Ele é mais valorizado. Porque o material técnico hoje você tem a facilidade de conseguir via e-mail, né, você consegue este material técnico, então o escrito, este material técnico é pouco valorizado. (entrevistado 03)

Os entrevistados 04 e 05 afirmaram que este material é pouco aproveitado pelos veterinários, como pode ser observado:

“*Não valorizam nada, eu acho que eles não valorizam nada. Eu não lembro assim de bate pronto de um veterinário que pegue um folder nosso e coloque junto com a receita.*” (entrevistado 04)

Não, não valoriza. Eu posso dizer assim que 98% não se liga para oferecer um material deste para poder entregar para o consumidor final. Só se liga quando ele está aqui olhando, ele vai ver o material ali: oh, leva este material. Esta parte de planejamento, de organização, isso falta bastante para os profissionais. Isso aí vai

demorar um bom tempo. Hoje a gente já vê isso diferente em outras classes, tá? Porque quem quiser permanecer no mercado, vai ter que estar evoluindo. Não só o veterinário, mas também o dentista, o advogado, todo mundo vai ter que evoluir junto, senão o mercado vai engolir. Isso aí é fato também. (entrevistado 05)

4.4.19 Satisfação com as condições de negociações

Foi questionado aos supervisores se eles acreditam que os médicos veterinários estão satisfeitos com as condições de negociações oferecidas pelos representantes como forma de pagamento, prazo, desconto, promoções. Dos cinco entrevistados, quatro responderam positivamente. Seguem as declarações:

Olha, se for um veterinário que sabe fazer preço, calcular, hoje o mercado está oferecendo margens muito boas para o veterinário. Eu acredito que se ele faz cálculo corretamente, se ele tem um pouco de noção de gestão administrativa, gestão comercial, gestão financeira, eu acredito que ele tem que estar satisfeito, porque hoje o veterinário está ganhando bastante, ele ganha bem hoje. Acredito que eles estejam satisfeitos sim. Até porque o mercado está bastante competitivo, ele está pressionando cada vez mais nós, né? E a gente vai tentar pressionar as indústrias para conseguir condições melhores e poder oferecer para ganhar. (entrevistado 01)

“Pelos distribuidoras? De maneira geral eu acho que sim.” (entrevistado 02)

Também é complicado responder, né, porque cada caso é um caso, né? Mas acredito que sim, eles estão satisfeitos, porque a gente fez uma pesquisa há uns dois anos atrás para ver a satisfação e 85% dos clientes estavam satisfeitos, então é uma média alta e boa, mas não falando exclusivamente só dos veterinários, os clientes de forma geral, aí eu não separei veterinário da clientela geral, tá? 85% estava satisfeito com forma de pagamento, entrega, a logística, com o representante que estava atendendo, frequência de visita, então deu uma média boa. (entrevistado 03)

Da nossa parte eu acredito que estão bem satisfeitos, né? Têm algumas exceções, alguma negociação que difere um pouco da premissa inicial, daí a gente vai ter que ir atrás para ver o que a gente pode melhorar nisso aí. Mas na maioria das vezes, a gente aplica a política comercial que ela é inserida, mesmo porque distribuidor não é indústria. A distribuidora é uma empresa que depende de recursos da indústria, então não tem como bancar muita coisa. Então se a indústria concordar em ajudar, então a gente acaba favorecendo este cliente. Muitas vezes o cliente não se dá conta disto. O cliente só quer, quer, quer e esquece que não é só querer. Existe aquela forma o ganha-ganha. Se você está ganhando e eu estou ganhando, está bem para todos. Então tudo isso tem que ter um conjunto, certo? (entrevistado 05)

Apenas o entrevistado 04 afirmou que os veterinários nunca estão satisfeitos e que estes não possuem uma visão comercial:

Não, eles nunca estão satisfeitos. Não, eles sempre vão querer mais. Veterinário, infelizmente não tem muita visão comercial. Quando você fala de 5% de desconto, eles riem da tua cara, só que se você for parar para pensar 5% é bastante desconto. Nada, não valorizam nada.

4.4.20 Satisfação com tempo e qualidade da entrega

Sobre o tempo e a qualidade de entrega dos produtos comprados, os cinco entrevistados consideram que os médicos veterinários estão satisfeitos, como pode ser observado abaixo:

Posso te dizer, pela nossa empresa, que eles estão muito satisfeitos. Acho que de forma geral, eles estão satisfeitos que eu vejo assim. Uma ou outra empresa talvez atrase um pouco e tal, mas acredito que normalmente hoje as empresas têm se preocupado bastante com a logística também. Estão satisfeitos. (entrevistado 01)

Eu acho que sim, porque entrega virou uma obrigação nossa. Tem que ser feita da maneira correta e, pelo menos, das distribuidoras principais que a gente escuta é que não há problemas de entrega. Não há diferenciação na entrega, a entrega tem que ser correta e acabou. (entrevistado 02)

“Da mesma forma à pergunta anterior.” (entrevistado 03)

“Estão. Aqui eu acho que estão. Eu tenho tido bastante problema na expedição, mas isso foi de uns seis meses para cá. O pessoal sempre elogiou a entrega. Acho que estão sim.” (entrevistado 04)

Estão. Na parte de entrega, graças a Deus, a gente aplica uma logística boa, tanto é que hoje a nossa empresa trabalha com uma logística própria. O custo hoje de uma logística própria é mais de 30%, 40% do valor do produto, tá? Então hoje quando entra no cálculo de precificação do produto, a logística é o que mais encarece, né? Hoje nós temos uma forma deficitária no transporte rodoviário do país, então não fica diferente no nosso estado. Então, com isto, o custo é maior. Só que a gente trabalha com caminhões próprios, furgões próprios, então isto tudo barateia o custo. Hoje, tanto é que a empresa tem um caminhão próprio que faz a busca de produtos direto da indústria de alimentos até a distribuidora. Isto barateou o custo em torno de 10% a 15%, entendeu? Então eu acho que isto é importante a gente lembrar. (entrevistado 05)

4.4.21 Comentários adicionais

Ao término da entrevista, deu-se abertura aos supervisores para acrescentarem algo ao seu relato. O entrevistado 01 mencionou que os representantes de vendas precisam se profissionalizar mais e que sente dificuldade na contratação de um novo vendedor, pois verifica falta de preparo e reciclagem. Reforçou ainda que os profissionais que trabalham relacionamento e técnicas comerciais acabam se destacando:

É, na verdade, eu acho que a área comercial ainda precisa amadurecer bastante. Não a área comercial em si, porque o mercado exige hoje que os profissionais se preparem. E sim, as pessoas devem se preocupar em se preparar mais e principalmente se reciclar. Hoje eu vejo poucos profissionais, já tem, graças à cobrança do mercado, já têm profissionais se preocupando em buscar atualizações, buscar novos conhecimentos, buscar novas técnicas, mas a grande maioria acha

ainda que vende só por relacionamento, e não é só relacionamento, é um conjunto. Então, eu sinto muita dificuldade quando eu vou fazer entrevista, por exemplo, né? Ah, você já leu algum livro de vendas? Não. Você já leu algum livro de motivação, alguma coisa assim? Alguns. Você já fez algum curso de vendas? Ah, eu fiz um a um tempo atrás. Tá, mas você reciclou? Não. Então, vendedor que não se recicla fica para trás e os que vêm atrás, que se reciclam, que trabalham relacionamento, junto com técnicas comerciais, com técnicas de negociação, eles acabam se destacando. Acho que é isso.

O entrevistado 03 apontou o crescimento do mercado desde que iniciou o trabalho há 22 anos e acredita que a profissionalização dos representantes melhorou bastante desde então:

Eu acho que o mercado pet é um mercado que aflorou aí em 95, 96. Estou com 22 anos, trabalhei dez como representante e 12 anos como coordenador de equipe, né? E o que eu vendia na época em que eu comecei era 5% do mercado pet. Hoje nós vendemos em 90% do mercado pet, né? Então é um mercado que aflorou em 95, 96, ele cresceu muito naquele ano. Chegava a crescer 50, 60% ao ano, e agora com o crescimento de 8 a 10% ao ano. Tem muito que ser feito e estou vendo assim, a qualidade técnica dos representantes tem melhorado bastante, não só da nossa equipe, quanto nas demais equipes, a qualidade técnica tem melhorado bastante. Tanto no aspecto de produto, como também no aspecto de relacionamento, atendimento a cliente, né? Tem melhorado o nível consideravelmente, tá? A minha equipe, falando exclusivamente da minha equipe, é uma equipe que roda pouco, né? Na equipe eu tenho vendedores de 10 anos, oito anos, 12 anos, é uma equipe que não tem uma rotatividade muito grande, né? Mas sempre que tem que haver essa mudança, né, a gente tem que agir prontamente, né, para tentar substituir o vendedor da melhor maneira possível. Da mesma qualidade ou procurando ser melhorado. Não substituir por substituir, substituir para melhorar. Você não tem como criar um relacionamento a curto prazo. É um relacionamento que vem de longo prazo. Então quando eu perco um vendedor de um longo relacionamento, é complicado. Por isso tem que ter calma, esperar e colocar alguém que seja melhor. É isso.

E, por fim, o entrevistado 05 citou a importância da avaliação do trabalho do representante de vendas e reforçou que o relacionamento sem vendas não funciona para o negócio:

Eu acho que o relacionamento vendedor com veterinário, eu acho que vai ser sempre um desafio. Eu acho que a gente fala sempre relacionamento, mas esquece que relacionamento não é só bater nas costas, né, e dizer assim está tudo bem? Não é bem assim. Ele tem que ouvir o veterinário, como é que está o trabalho dele, é fazer uma pesquisa de mercado, uma auto avaliação, tudo isso tem que ser levado em consideração, para que ele possa ver como está o trabalho dele. Então, esta avaliação é um trabalho que eu faço com eles todo ano. Então, é um bate papo que a gente chama numa reunião e a gente avalia as atuações do ano e isso entra para o planejamento estratégico do ano seguinte. Isso eu já venho fazendo há dois anos e todas às vezes a gente acaba conquistando todos estes objetivos, na maioria das vezes, mais de 80%. E o relacionamento, como eu te disse, é resignado com a conversa e também com venda. O relacionamento sem venda, não tem negócio. Então eu acho que isso é importante a gente deixar bem claro.

4.5 ANÁLISE COMPARATIVA DAS ENTREVISTAS COM OS MÉDICOS VETERINÁRIOS E SUPERVISORES

Com o propósito de verificar o conhecimento dos supervisores em relação às percepções dos médicos veterinários sobre as qualificações existentes em sua força de vendas e estratégias de marketing implementadas pelas distribuidoras, realizou-se a análise comparativa das entrevistas com os médicos veterinários e com os supervisores.

Os elementos importantes para desenvolver um relacionamento de longo prazo com um representante de vendas que apareceram em comum nas respostas dos médicos veterinários e dos supervisores foram: confiança no vendedor, qualidade e confiança na marca, conhecimento sobre os produtos, frequência de visitas, empatia, responsividade e conhecer as necessidades do cliente. Outros itens foram citados pelos veterinários, porém não mencionados pelos supervisores, tais como: condições de negociação, flexibilidade, não insistência, educação, disponibilidade do vendedor. Com estas informações, pode-se inferir que os supervisores conhecem o que é importante para o veterinário, porém precisam considerar também que os clientes buscam condições comerciais com estes vendedores e esperam que estes tenham características interpessoais como serem educados e não insistentes para cultivarem um bom relacionamento.

Tanto os supervisores quanto os médicos veterinários concordaram que uma negociação na qual já existe um relacionamento de mais tempo é mais eficiente. Para que isso ocorra, a confiança e a maior acessibilidade por parte do veterinário foram mencionadas por ambos os grupos. Apenas três veterinários dos 19 entrevistados responderam que isto não é verdade quando há acomodação do vendedor ou quando há outros fatores envolvidos.

Os entrevistados dos dois grupos acreditam que o volume de compras resulta do tipo de relacionamento que o representante de vendas possui com o médico veterinário e isto ocorre devido à confiança, parceria, empatia, condições de negociação ou pelo fato de lembrar mais do vendedor e até mesmo escutá-lo melhor. Dentre os que não concordam com isto, três veterinários de 19 entrevistados responderam que a compra ocorre devido à qualidade ou à necessidade do produto, enquanto que dois de cinco supervisores apontaram o giro do produto e a condição comercial oferecida.

Sobre a existência de lealdade em um relacionamento de negócios, 11 dos 19 veterinários consideram-se leais aos seus representantes, assim como três dos cinco supervisores também acreditam que exista esta lealdade. Porém, há também os veterinários que são leais à marca do produto e não ao vendedor (cinco em 19), assim como há os que não

acreditam em lealdade e sim na busca pelo lucro (três em 19). Os demais supervisores também mencionaram a lealdade à marca (um em cinco) e a busca pelo lucro (dois em cinco).

Os supervisores e os médicos veterinários acreditam que o representante de vendas entende melhor as necessidades de seu cliente quando já existe um relacionamento de negócios de longo prazo. Os motivos citados pelos veterinários para que isso ocorra foram: o vendedor conhece o perfil da empresa, possui um histórico de compras, conhece o giro, conhece os produtos que o veterinário gosta de trabalhar, sabe a forma de pagamento, oferece promoções e campanhas mais específicas e é autorizado a fazer a reposição de estoque automaticamente, devido à confiança. Os supervisores citaram a transparência e o fato dos vendedores conhecerem melhor o seu cliente, itens diretamente relacionados aos expostos pelos veterinários.

Para a introdução de um novo produto, como um lançamento, quatro de cinco supervisores acreditam que o histórico de contatos e negócios firmados com o representante de vendas influencia na decisão do médico veterinário devido à confiança. Apesar de alguns veterinários concordarem com isto (oito de 19), a maioria (11 em 19) só comprará este novo produto caso ache interessante, não sofrendo tanta influência por parte do representante.

Em relação à confiança, 10 dos 19 veterinários confiam plenamente nos representantes de vendas de vacinas e medicamentos que os atendem, enquanto que cinco destes entrevistados confiam apenas em alguns vendedores e quatro não confiam. Os supervisores também acreditam que exista esta confiança, porém três de cinco acham que isto se estende somente aos vendedores com os quais já existe um relacionamento de mais tempo, enquanto que dois deles acreditam que, de maneira geral, há confiança.

Quanto ao cancelamento de um pedido ou a diminuição do volume de compras devido à troca do representante, 13 de 19 veterinários e todos os supervisores responderam que isto já ocorreu, já que leva um tempo para criar a confiança e o relacionamento. Tanto veterinário quanto supervisores citaram também a questão da empatia.

Sobre a preocupação em saber se o médico veterinário ficou satisfeito com os produtos adquiridos, quatro de cinco supervisores apontaram que há uma falha no pós venda de suas equipes e que este quesito ainda precisa ser melhorado. Porém, a maioria dos veterinários (15 de 19) respondeu que os representantes de venda demonstram sim preocupação sobre sua satisfação, principalmente quando é um lançamento, mostrando uma incongruência em relação à percepção dos supervisores.

Ambos os grupos entrevistados concordaram que a satisfação com o atendimento prestado pelo representante de venda estende-se à satisfação com as distribuidoras. Isto ocorre

porque o vendedor é o contato direto da distribuidora com o cliente e, estando satisfeito com o trabalho deste, haverá uma extensão da satisfação para todo o conjunto. Apenas três veterinários de 19 entrevistados não concordaram com isto, pois possuem insatisfações com algumas distribuidoras.

Em relação ao volume e a frequência de compras estarem relacionados com a atuação do representante de vendas, todos os supervisores e 16 de 19 veterinários responderam afirmativamente. Os veterinários citaram a atitude do vendedor e a frequência de visitas como pontos importantes para que isto aconteça. Além destes pontos, os supervisores reforçaram que o relacionamento contribui para o aumento do volume e a frequência de compras. Os veterinários que responderam negativamente realizam a compra de acordo com seu giro.

Também houve um consenso pelos dois grupos entrevistados (12 de 19 veterinários e três de cinco supervisores) sobre o médico veterinário priorizar mais a qualidade do produto em detrimento ao atendimento prestado pelo representante de vendas, já que não adianta ter um bom vendedor se o produto não tiver qualidade. Porém, sete veterinários dos 19 entrevistados ressaltaram que ambos são importantes, pois, da mesma maneira, não adianta o produto ser bom e o atendimento ruim, que o veterinário não irá trabalhar. Dentre os demais supervisores, um deles concordou com o segundo grupo de veterinários, no qual tanto a qualidade quanto o atendimento são importantes. Já o outro entrevistado citou o preço como sendo o fator mais importante, já que acredita que relacionamento todo mundo tem.

Quanto aos atributos importantes para os representantes de venda de vacinas e medicamentos realizarem sua função, os principais itens mencionados pelos médicos veterinários foram: conhecimento sobre o produto e saber apresentá-lo, educação, simpatia, entender as necessidades do cliente, não ser insistente, saber se expressar, ter condições de negociação e ser ágil. Já os principais atributos citados pelos supervisores foram: capacidade de desenvolver relacionamento pessoal, conhecer o cliente, possuir habilidade em vendas, ter proatividade, ser idôneo, realizar uma frequência de visita e ter carisma. Com isto, os veterinários reforçaram a importância de características pessoais dos representantes como serem educados, simpáticos, ágeis e não insistentes e que buscam condições comerciais com estes vendedores, além da importância de conhecerem e saberem apresentar o produto. Já os supervisores mencionaram atributos mais relacionados com a venda propriamente dita, porém estes estão envolvidos com os citados pelos veterinários, já que para desenvolver um relacionamento pessoal o vendedor terá que ser simpático, educado e não insistente. Além disso, possuir habilidades em vendas engloba saber apresentar o produto e possuir técnicas de

negociação. Pode-se dizer, então, que os entrevistados estão de acordo com os atributos importantes a um representante de venda.

Em relação ao conhecimento técnico do representante, 17 dos 19 veterinários e três dos cinco supervisores consideram este conhecimento muito importante, já que muitas dúvidas são esclarecidas na visita do vendedor. Os demais veterinários e supervisores responderam que não é necessário um conhecimento tão aprofundado, pois existe a figura dos promotores técnicos.

Sobre a formação dos representantes de vendas, três dos cinco supervisores acreditam que os médicos veterinários preferem que o vendedor tenha a graduação em medicina veterinária, porém 12 dos 19 veterinários entrevistados disseram não ser necessário. Além disto, três dos 19 responderam que é interessante, mas não essencial, restando apenas quatro que realmente preferem que seja veterinário. Vale a pena ressaltar que os entrevistados que responderam negativamente, mencionaram a importância da empresa ter um promotor técnico, para esclarecer as dúvidas que o vendedor não souber responder. Apesar dos supervisores acharem que a preferência seria pelo vendedor veterinário, deixaram claro que não priorizam a contratação por quem tem esta graduação, pois já tiveram experiências muito boas de representantes com outra formação e que possuíam outras qualidades importantes.

Todos os entrevistados dos dois grupos responderam que consideram a aparência profissional um aspecto importante para os representantes de vendas realizarem sua função.

A relação entre um bom atendimento e o número de visitas realizadas pelo representante de venda tiveram respostas bem divididas, tanto por parte dos veterinários, quanto por parte dos supervisores. No caso, 10 de 19 veterinários e três de cinco supervisores acreditam nesta relação e relataram que mesmo não precisando fazer pedido, acham interessante que o vendedor esteja sempre presente para reforçar o relacionamento e a sua lembrança. Já os que responderam negativamente, mencionaram a importância do vendedor conhecer a necessidade do cliente e realizar as visitas de acordo com esta necessidade.

Em relação aos materiais técnicos, todos os veterinários entrevistados disseram valorizar o recebimento, porém cinco dos 19 entrevistados mencionaram que atualmente existe muito material e que não há tempo para ler tudo. Isto vem de encontro à opinião dos supervisores entrevistados, nos quais três dos cinco acreditam que apenas uma parte dos veterinários valoriza o material, e os outros dois entrevistados mencionaram que na maioria das vezes o veterinário não valoriza e não lê o material.

Já em relação aos materiais de divulgação para o cliente final, três dos cinco supervisores e todos os veterinários entrevistados mencionaram que este é mais útil, pois

ajuda na explicação e divulgação do produto. Porém os veterinários ressaltaram que é necessário que este material tenha uma linguagem bem simples e que seja bem resumido. Também foi levantada a importância do treinamento dos funcionários da recepção, pois muitas vezes serão eles quem passarão as informações ao cliente final.

Sobre as condições de negociações oferecidas pelos representantes de vendas, 12 dos 19 médicos veterinários responderam que estão satisfeitos, assim como quatro dos cinco supervisores também acreditam que os veterinários estão satisfeitos com as condições oferecidas atualmente. Dentre os veterinários que responderam que estão satisfeitos apenas com algumas distribuidoras (quatro de 19), foi mencionado o prazo como razão de descontentamento. Já os que responderam que não estão satisfeitos (três de 19) solicitaram mais flexibilidade, descontos ao invés de bonificação e uma política para que as lojas pequenas consigam trabalhar com os preços das grandes lojas. Um dos supervisores ressaltou que os veterinários nunca estão satisfeitos e não possuem visão comercial.

Em relação ao tempo e a qualidade de entrega dos produtos comprados, 15 dos 19 veterinários, de maneira geral, estão satisfeitos com a logística e quatro estão satisfeitos apenas com algumas distribuidoras. Todos os supervisores entrevistados consideram que os médicos veterinários estão satisfeitos com a entrega.

A seguir, será apresentado um quadro sintético com as respostas destes dois grupos:

Quadro 1 – Síntese das percepções dos veterinários e dos supervisores

Aspectos pesquisados	Respostas dos 19 veterinários (n° de menções)	Respostas dos 05 supervisores (n° de menções)
Elementos importantes para desenvolver um relacionamento de longo prazo com um representante de vendas de vacina e medicamentos.	Condições de negociação e flexibilidade (7). Confiança no vendedor, não insistência, qualidade e confiança na marca (4). Conhecer os produtos, educação, disponibilidade do vendedor (3). Frequência de visitas, parceria, empatia, responsividade, adequação aos horários, respaldo técnico, disponibilidade do produto (2). Conhecer as necessidades do cliente, não haver variação nas negociações, transparência nas negociações, sensibilidade de perceber quando chegar, honestidade sobre prazo de validade, oferecer as promoções (1).	Frequência de visitas, conhecer os produtos, capacidade de desenvolver relacionamento pessoal (3). Empatia (2). Profissionalismo, confiança no vendedor, qualidade e confiança na marca, responsividade, conhecer as necessidades do cliente, transparência sobre os produtos (1).
Uma negociação entre um médico veterinário e um representante de vendas, na qual já existe um relacionamento de mais tempo, é mais eficiente?	Sim (16): confiança (5), vínculo de amizade (5), vínculo de parceria (2), conhece as necessidades do cliente (2), maior acessibilidade do veterinário (2), flexibilidade (1). Não (3): acomodação do vendedor (2), depende de outros fatores (1).	Sim (5): confiança (3), maior acessibilidade do veterinário (1)
O volume de compras resulta do tipo de relacionamento que o representante de vendas possui com o médico veterinário?	Sim (16): parceria, empatia, condições de negociação, confiança, lembra mais do vendedor (1). Não (3): qualidade do produto (2), necessidade do produto (1).	Sim (3): mais sinais de compra (1), escuta melhor o vendedor (1), confiança (1). Não (2): giro do produto (1), condição comercial (1)
Existência de lealdade do veterinário com o representante em um relacionamento de negócios.	Leal ao vendedor (11) Leal à marca (5) Não existe lealdade e sim a busca pelo lucro (3)	Leal ao vendedor (3) Não existe lealdade e sim a busca pelo lucro (2) Leal à marca (1)
Um representante de vendas, que possui um relacionamento de negócios de longo prazo, consegue entender melhor as necessidades de seu cliente?	Sim (19): conhece o perfil da empresa, possui um histórico de compras, conhece o giro, conhece os produtos que o veterinário gosta de trabalhar, sabe a forma de pagamento, oferece promoções e campanhas mais específicas, faz reposição de estoque automaticamente.	Sim (5): transparência, conhece melhor seu cliente.
O histórico de contatos e negócios firmados com o representante de vendas influencia na decisão do médico veterinário para introdução de um novo produto (lançamento)?	Sim (8): compram pela confiança no vendedor. Não (7): compram pelo produto. O vendedor influencia, mas compram pelo produto (4).	Sim (4): confiança no vendedor. O vendedor influencia, mas compram pelo produto (1).
Confiam plenamente nos representante de vendas de vacinas e medicamentos que os atendem?	Sim (10) Alguns (5) Não (4)	Alguns (3) Sim (2)
Já cancelou um pedido ou diminuiu o volume de compras de uma empresa devido à troca do representante?	Sim (13) Não (6)	Sim (5)
Os representantes de venda demonstram preocupação em	Sim (15) Não (4)	Não (4) Sim (1)

saber se o médico veterinário ficou satisfeito com os produtos adquiridos?		
A satisfação com o atendimento prestado pelo representante de venda estende-se à satisfação com as distribuidoras?	Sim (16) Não (3)	Sim (5)
O volume e a frequência de compras estão relacionados à atuação do representante de vendas?	Sim (16) Não (3): realizam a compra de acordo com o giro	Sim (5)
Prioriza mais a qualidade do produto ou prioriza mais o atendimento prestado pelo representante de vendas?	Qualidade do produto (12) Ambos: atendimento e qualidade do produto (7)	Qualidade do produto (3) Ambos: atendimento e qualidade do produto (1) Preço (1)
Atributos importantes para os representantes de venda de vacinas e medicamentos realizarem sua função.	Conhecer o produto (7). Ser educado (6). Ser simpático, saber apresentar o produto (5). Entender as necessidades do cliente (4). Não ser insistente, saber se expressar (3). Ter condições de negociação, ser ágil (2). Ter empatia, ser flexível, disponível, agradável, paciente, persistente, prestativo, pontual, responsável, dedicado, ter postura, resolver problemas, não arrogante, ser assíduo, não comparar clientes e realizar pós venda (1).	Relacionamento pessoal, conhecer o cliente, habilidade em vendas, proatividade, idoneidade, frequência de visita, carisma (2). Organização, resolver problemas, facilidade de aprender (1).
Importância dada ao conhecimento técnico do representante.	Consideram muito importante (17). Não consideram necessário devido à presença dos promotores (2).	Consideram muito importante (3). Não consideram tão importante devido à presença dos promotores (2).
Prefere que o representante seja veterinário?	Não é necessário (12). Prefere que seja veterinário (4). Interessante, mas não essencial (3).	Acredita que prefere que seja veterinário (3). Acredita que uma parte prefere que seja veterinário e a outra parte não se importa (2).
A aparência profissional é um aspecto importante para um representante de vendas?	Sim (19)	Sim (5)
Relaciona um bom atendimento com o número de visitas realizadas pelo representante de venda?	Sim (10) Não necessariamente (9)	Sim (3) Não necessariamente (2)
Valoriza o recebimento de materiais técnicos?	Sim (19)	Meio termo (3) Não (2)
Valoriza o recebimento de materiais promocionais voltados para o público final?	Sim (19)	Sim (3) Não (2)
Está satisfeito com as condições de negociações oferecidas pelos representantes?	Sim (12) Satisfeitos com algumas Distribuidoras (4) Não (3)	Sim (4) Não (1)
Está satisfeito com o tempo e a qualidade de entrega dos produtos comprados?	Sim (15) Satisfeitos com algumas Distribuidoras (4)	Sim (5)

Fonte: dados primários / 2013

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A seguir, são apresentadas as conclusões do estudo de acordo com a pesquisa, assim como as considerações de ordem prática e sugestões para estudos futuros.

5.1 CONCLUSÕES

O desenvolvimento desta pesquisa teve como objetivo analisar o relacionamento de negócios entre os médicos veterinários de *pet shops* de Florianópolis e a força de vendas de distribuidores de medicamentos e vacinas para animais de companhia. Em decorrência, houve algumas conclusões.

Os profissionais de vendas atuam como um diferencial para aumentar as vendas das distribuidoras de vacinas e medicamentos à medida que constituem um relacionamento de longo prazo com seus clientes.

Para o médico veterinário desenvolver este relacionamento com o representante de vendas é importante que exista uma relação de confiança e parceria entre eles, que o vendedor seja educado, não insistente e que tenha empatia. Além disso, características relacionadas à venda como conhecer os produtos, ter uma frequência adequada de visitas, estar disponível, respeitar os horários do veterinário e resolver problemas foram mencionados para o desenvolvimento de um relacionamento de negócios. Elementos ligados à distribuidora e a indústria, como ter condições de negociação e flexibilidade, possuir respaldo técnico da empresa, ter o produto sempre disponível, trabalhar com produtos de qualidade e confiar na marca que comercializa, também são considerados importantes pelos veterinários.

O relacionamento de longo prazo torna as negociações mais eficientes devido à confiança no vendedor, ao vínculo de amizade ou de parceria que se formam e à maior acessibilidade por parte do veterinário. O vendedor entende melhor as necessidades de seu cliente, pois conhece o perfil da empresa, possui um histórico de compras, conhece o giro, conhece os produtos que o veterinário gosta de trabalhar, sabe a forma de pagamento, oferece promoções e campanhas mais específicas. Porém este relacionamento de longo prazo pode se tornar menos eficiente quando ocorre acomodação por parte do vendedor ao fazer apenas uma simples reposição dos produtos, não visualizando e oferecendo novas oportunidades para o negócio.

Os médicos veterinários consideram-se leais aos representantes de venda que realizam um bom atendimento e com os quais possuem um bom relacionamento, porém já “traíram”

um representante de longo tempo diante de uma oferta mais vantajosa de um concorrente, o que é contraditório. Além disso, por se tratarem de produtos técnicos, há veterinários que se consideram leais à marca do produto e não ao vendedor, assim como há veterinários que preconizam o lucro, não acreditando nesta lealdade.

Para a introdução de um novo produto, o relacionamento com o representante de vendas tem certa influência, porém o médico veterinário leva mais em conta as características e benefícios deste produto antes de comprá-lo.

Os entrevistados confiam em seus representantes de vendas, porém quando há quebra desta confiança por má índole do vendedor, o relacionamento não será mais o mesmo. Quando se trata de medicamentos e vacinas, alguns veterinários preferem ter sua própria experiência a confiar na palavra do vendedor.

Em um relacionamento de longo prazo, o representante de vendas busca conciliar seu interesse com o interesse do cliente, havendo um equilíbrio. A confiança em saber que o vendedor não subverterá os interesses do cliente é essencial para a sequência de negociações.

Quando há a criação de um vínculo pessoal forte entre um representante de vendas e o médico veterinário, a tendência é que o veterinário troque de marca para continuar sendo seu cliente, caso o vendedor mude de empresa. Isto reforça a importância do indivíduo que está na linha de frente. Porém, há veterinários que manterão sua marca de eleição, independente do vendedor.

Além disso, quando entra um novo representante para substituir um profissional que saiu da distribuidora, é comum que o volume de compras diminua inicialmente, já que a confiança é conquistada ao longo do tempo. Caso não exista uma empatia com o novo vendedor, o volume de compras ficará comprometido.

A satisfação com o atendimento prestado pelo representante de vendas estende-se à satisfação com as distribuidoras, pois o vendedor é considerado a “cara da empresa”. Nos casos em que a política da distribuidora não está de acordo com o que o veterinário necessita, o cliente prosseguirá fazendo negócios se tiver um bom atendimento do vendedor. O cliente prefere tratar com um bom representante que trabalha em uma má empresa do que com um mau representante de uma boa empresa.

Para os médicos veterinários, a qualidade do produto é fundamental, porém também valorizam um bom atendimento a ponto de preferirem não trabalhar com o produto, ou comprarem uma quantidade menor, caso o atendimento seja ruim.

Dentre os atributos importantes para o vendedor realizar sua função foram mencionados o conhecimento sobre os produtos e a habilidade em apresentá-los. Devido ao

fato de medicamentos e vacinas serem comercializados por intermédio de venda técnica, é necessário que o representante realmente conheça os produtos, pois muitas dúvidas são esclarecidas em sua visita. Outros atributos citados foram: educação, simpatia, entender as necessidades do cliente, não ser insistente, saber se expressar, ter alguma autonomia e condições de negociação e ser ágil.

Os médicos veterinários consideram que os representantes que os atendem habitualmente comunicam-se de forma adequada, mas mencionaram que os vendedores mais novos não conseguem passar muitas informações e que são um pouco inseguros. Isto mostra a importância das distribuidoras treinarem bem seus funcionários, tanto tecnicamente quanto comercialmente, antes de saírem a campo.

Ainda sobre a comunicação adequada, os veterinários trouxeram a insistência como ponto negativo e reclamaram dos representantes que falam demais e tomam muito de seu tempo.

Em uma negociação, há problemas passíveis de ocorrer como pedido entregue errado, demora na entrega, prazo diferente do combinado. Neste caso, os veterinários esperam a solução por intermédio do representante e consideram um bom vendedor aquele que consegue resolver os problemas.

A aparência profissional é um aspecto importante para um representante de vendas realizar sua função. Os médicos veterinários esperam que os vendedores se trajem adequadamente e consideram a imagem muito importante para todos que trabalham em comércio.

Para os veterinários, a frequência adequada de visitas é importante, inclusive para reforçar o relacionamento. Porém, o vendedor tem que saber a necessidade do cliente para estabelecer esta frequência, a ponto de não deixar faltar produto e também não realizar visitas demais, o que é visto como inconveniente. É interessante que haja um acordo entre as partes e que o vendedor respeite o dia e a frequência combinada.

Quanto aos materiais técnicos, os veterinários valorizam o recebimento, porém ressaltaram que há material em excesso atualmente. Já em relação aos materiais promocionais voltados aos proprietários de cães e gatos, os veterinários acham bastante interessantes, pois muitas vezes não há tempo durante a consulta para passar todas as informações.

As condições de negociações oferecidas pelos representantes são padronizadas pelas distribuidoras e os veterinários já estão habituados a elas, pois não há muita variação de uma empresa para outra. Apenas em uma negociação diferenciada é que geralmente o veterinário consegue mais prazo ou mais desconto.

Como sugestões para melhorar as condições de negociações, os veterinários citaram maior desconto para pedido à vista, prazos de pagamento estendidos e pedido mínimo com valores mais baixos. Em relação a isto, os distribuidores repassam aos seus clientes as condições que recebem da indústria, o que inviabilizaria oferecer mais prazos ou descontos. A logística também representa um custo alto para o distribuidor, por isso a necessidade de ter um pedido mínimo.

Alguns médicos veterinários reforçaram que gostariam de ter condições de negociação semelhantes aos dos grandes lojistas ou que estes trabalhassem com margens maiores, para que o preço final não ficasse discrepante nos pontos de vendas e, com isto, um mercado mais justo e competitivo. Além disso, por serem empresas menores, a própria atenção dada pelo representante de vendas, a quantidade de materiais recebidos ou quaisquer outros benefícios são percebidos como inferiores por estes clientes, que gostariam que a atenção e os benefícios fossem dados de maneira semelhante aos grandes e aos pequenos.

Também se verifica que ocorre o privilégio de novos clientes em detrimentos dos antigos em grandes negociações, sendo que este tipo de situação deixa os clientes antigos insatisfeitos.

Em relação ao tempo e à qualidade da entrega dos produtos comprados, os médicos veterinários estão satisfeitos com seus principais fornecedores.

Os supervisores das distribuidoras de medicamentos e vacinas entrevistados estão cientes da importância que o representante de venda exerce ao atuar na linha de frente de suas organizações e acreditam no poder do relacionamento para aumentar as vendas, porém deixaram claro que não adianta apenas o vendedor possuir um bom relacionamento com o cliente e isto não resultar em números no final do mês. Para isto, é necessário que estes representantes também possuam habilidades em venda e tenham proatividade.

Os supervisores demonstraram ter conhecimento sobre o que é importante para o médico veterinário desenvolver um relacionamento de negócios com um representante de venda. Porém, é necessário que saibam orientar suas equipes, ou mesmo se atentem às qualidades apontadas pelos médicos veterinários na contratação de novos vendedores, para características interpessoais como serem educados e não insistentes.

Dentre os pontos discordantes, os supervisores acreditam que o pós venda não é feito de maneira adequada por suas equipes, porém, para os veterinários entrevistados, existe a preocupação por parte dos vendedores em saber sobre a satisfação dos produtos adquiridos, principalmente em relação aos lançamentos, e que os representantes fazem controle de estoque e giro, para evitar produtos vencidos na prateleira. O pós venda é um ponto

importante no relacionamento de negócios já que demonstra um comprometimento do vendedor em relação as vendas passadas, abrindo portas para novas negociações.

Outro ponto discordante foi sobre a graduação do representante de vendas. Os supervisores acreditam que os veterinários preferem o vendedor que possui a graduação em Medicina Veterinária, porém os entrevistados não acham este requisito necessário, desde que exista um promotor técnico para esclarecer dúvidas mais aprofundadas. Os veterinários consideram importante que o vendedor saiba responder algumas dúvidas ou que pelo menos busque a informação com outros membros da equipe, quando não souber responder.

De maneira geral, pode-se dizer que os médicos veterinários estão satisfeitos com o atendimento prestado pelos representantes de venda com os quais possuem um relacionamento de longo prazo. Estes vendedores possuem a capacidade de se relacionarem a um nível pessoal, resultando inclusive em amizade. Na opinião dos supervisores, há a necessidade de profissionalização deste mercado, que é relativamente recente, nos quais os representantes de venda precisam se preparar mais tecnicamente e comercialmente.

5.2 CONSIDERAÇÕES DE ORDEM PRÁTICA

Algumas evidências da pesquisa, mesmo restritas a 19 médicos veterinários entrevistados, resultaram em sugestões que merecem ser avaliadas para adoção pelos distribuidores e pelas indústrias de medicamentos e vacinas, conforme segue:

5.2.1 Sugestões para melhorar o relacionamento de negócios entre os médicos veterinários e os representantes de vendas

- Customizar o atendimento:

Atualmente, os representantes de venda trabalham com condições de negociação padronizadas pelos distribuidores, assim como campanhas e promoções. Verifica-se como uma oportunidade para melhorar os relacionamentos de negócios a customização do atendimento, com uma maior flexibilidade para o vendedor realizar as negociações de acordo com as necessidades do cliente. Neste caso, uma promoção com uma bonificação poderia ser trocada por um desconto ou até mesmo por um brinde, de acordo com a preferência do médico veterinário. Para que isso aconteça, deve existir uma confiança da distribuidora em relação ao vendedor para que ele tenha essa autonomia. Além disso, os representantes de

venda precisam realmente conhecer o cliente para que consiga propor uma negociação ou adequar-se às campanhas de acordo com suas necessidades.

- Implantar consultoria sobre margem e precificação:

Os médicos veterinários entrevistados solicitaram melhores negociações para que os pequenos estabelecimentos possam competir com os grandes em relação a preço. As negociações estabelecidas de acordo com o porte do cliente é uma prática comum em qualquer ramo de negócio, nos quais as grandes lojas recebem mais benefícios nas negociações, tendo um diferencial na compra de um grande volume. Neste caso, os benefícios gerados com a negociação podem ser usados para melhorar a margem de lucro da empresa. Com isto, o preço final ao consumidor ficaria parecido tanto nas grandes lojas quanto nas menores. Para que isso se concretize, é necessário um trabalho de consultoria do representante de vendas com os lojistas.

- Padronizar a comunicação:

A comunicação a campo deve ser padronizada, pois surgiram reclamações sobre promoções serem oferecidas apenas para alguns clientes, enquanto outros não ficaram sabendo das informações ou até mesmo compraram o produto sem o desconto ou a bonificação. Isto ocorre por esquecimento do vendedor ou até mesmo por falta de ambição, por achar que o cliente não comprará um volume maior para ter o benefício. O representante de vendas precisa estar ciente que os veterinários conversam entre si e que esta falta de informação pode ser considerada má índole por parte dele.

- Realizar consultoria para introdução de novos produtos:

Na introdução de novos produtos, os representantes de venda devem ter a consciência de que os médicos veterinários trabalham com protocolos de tratamento padronizados e possuem uma rotina clínica, que serão alterados com a chegada de um novo medicamento ou vacina. Desta maneira, para que o vendedor tenha êxito na introdução deste novo produto, é necessário um trabalho de consultoria, que mostre como ele pode ser colocado no protocolo da clínica, e os benefícios que podem ser obtidos, tanto técnicos quanto financeiros. Para isso, é de extrema importância conhecer muito bem o produto, além de conhecer o cliente e seu negócio em profundidade.

- Disponibilizar conhecimento financeiro:

Outra oportunidade para o representante de vendas seria levar conhecimento financeiro aos médicos veterinários, que muitas vezes criticam um desconto à vista ou um desconto em uma campanha por considerarem pouco atrativo, porém estes estão de acordo com o atual panorama do país, de juros mais baixos e inflação relativamente controlada. Os vendedores devem, portanto, adquirir conhecimentos sobre este assunto para que possam argumentar com seus clientes.

- Treinar os funcionários das lojas:

O treinamento de recepcionistas e balconistas é de extrema importância, pois serão eles os vendedores dos produtos e que passarão as informações ao cliente final na maioria das situações. Os representantes de venda possuem um papel fundamental na transmissão de conhecimento a estes funcionários, já que a sua frequência de visitas é maior que a dos promotores técnicos. Consequentemente conseguirão melhorar o giro de seu produto dentro do *pet shop*.

Ao assumir mais responsabilidades com estas ações, os representantes de venda estarão ainda mais comprometidos com os médicos veterinários, o que beneficiará o relacionamento de negócios entre eles.

5.2.2 Sugestões para os distribuidores e indústrias de medicamentos e vacinas em relação às percepções dos médicos veterinários

- Treinar melhor os novos representantes:

O treinamento de novos representantes de venda deve ser mais aprofundado, tanto tecnicamente quanto comercialmente, antes de iniciar o trabalho a campo. Demonstrar insegurança sobre qualquer aspecto pode dificultar a criação de um relacionamento e pode ser visto como falta de preparo e profissionalismo pelo cliente.

- Disponibilizar material técnico nos *sites*

Atualmente existe material técnico em abundância e os médicos veterinários selecionam apenas o que é mais interessante por não terem tempo para ler tudo que recebem. Isto serve de alerta para a indústria, que investe pesado neste tipo de material e que muitas vezes acaba indo para o lixo ou ficam guardados em uma gaveta. Como solução, algumas

empresas já disponibilizam os arquivos nos próprios *sites* e trabalham com comunicação eletrônica, sendo que isto deve ser uma tendência para um futuro próximo. Com isto, as indústrias podem investir em materiais de custo mais elevado, porém mais duradouros, que também servirão para reforçar a lembrança da marca, como os modelos anatômicos ou os cartazes plastificados ou emoldurados.

- Adequar o material promocional voltado ao público final

O material de divulgação para o cliente final deve utilizar uma linguagem mais simples, com informações bem resumidas, para que gere maior interesse e curiosidade aos proprietários de cães e gatos.

5.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Como sugestões para novos estudos recomenda-se a ampliação da pesquisa realizada, abrangendo um número maior de médicos veterinários de diferentes regiões do país, além de envolver outros colaboradores, como os próprios representantes de vendas, promotores técnicos, proprietários das distribuidoras e gerentes das indústrias de medicamentos e vacinas, o que contribuirá com outras percepções sobre o relacionamento de negócios na área estudada.

Por se tratar de um mercado em pleno crescimento, estudos com os proprietários de animais de estimação poderão trazer novos direcionamentos para a indústria de medicamentos e vacinas, com o intuito de atender as necessidades deste público que cada vez mais investe na saúde de seus bichos.

REFERÊNCIAS

ABINPET - Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação. Disponível em <<http://abinpet.org.br>>. Acesso em: 14 jan. 2013.

ALRUBAIEE, L. Exploring the relationship between ethical sales behavior, relationship quality, and customer loyalty. **International Journal of Marketing Studies**, v. 4, n. 1, p. 07-25, fev. 2012

ALVES, M. A.; BLIKSTEIN, I. Análise da Narrativa. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 403-428.

BALSINELLI, P. **Como montar um Pet Shop**. Ig Jurídico. 2001. Disponível em: <http://ij.ig.com.br/materias/191001-191500/191195/191195_1.html>. Acesso em: 08 ago. 2011.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BLACKWELL, R.; MINIARD, P.; ENGEL, J. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os polos da prática metodológica**. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

BUSCATO, M.; ZIEMKIEWICZ, N. Amor extremo: por que amamos tanto os animais. **Época**. 02 fev. 2013. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/vida/noticia/2013/02/amor-extremo-por-que-amamos-tanto-os-animais.html>>. Acesso em: 20 abr. 2013.

CASSARRO, A. C. **Atender é vender: técnicas de atendimento e vendas**. 2. ed. rev. São Paulo: Pioneira, c1994.

CASTLEBERRY, S. B.; TANNER, J. F. **Selling: building partnerships**. 8. ed. Nova Iorque: McGraw-Hill/Irwin, 2011.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROSBY, L. A.; EVANS, K. R.; COWLES, D. Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 3, p. 68-81, jul. 1990.

FERREIRA, E. **Relacionamento interpessoal entre compradores e vendedores: troca de atendimento em vendas e o impacto na continuidade das relações comerciais**. 2008. 103 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial)– Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FORREST, F. J.; HERBST, C. L. The drivers influencing the relationship between sales representatives and customers and the impact this relationship has on sales volume within Coca-Cola's Western Cape region. **South African Journal of Business Management**, v. 39, n. 1, p. 35-43, mar. 2008.

FRIEND, S.; HAMWI, G.; RUTHERFORD, B. Buyer-seller relationships within a multisource context understanding customer defections and available alternatives. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 31, n. 4, p. 383-396, 2011.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301-323.

GOLLO, R. Número de pet shops dobra em cinco anos. **Jornal da Tarde**. 07 mai. 2006. Disponível em: <<http://www.jt.com.br/editorias/2006/05/07/eco68782.xml>>. Acesso em: 02 ago. 2011.

GORDON, I. **Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.

GREWAL, D.; SHARMA, A. The Effect of Salesforce Behavior on Customer Satisfaction: An Interactive Framework. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 11, n. 3, p. 14-23, 1991.

GRONROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUMESSON, E. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KENNEDY, M. S.; FERRELL, L. K.; LECLAIR, D. T. Consumers' trust of salesperson and manufacturer: an empirical study. **Journal of Business Research**, v. 51, n. 1, p.73-86, jan. 2001.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEE, S. et al. The role of emotion in the relationship between customers and automobile salespeople. **Journal of Managerial Issues**, v. 23, n. 2, p. 206-226, 2011.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de Serviços**: pessoas, tecnologia e resultados. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

MARTHE, M. Nossa família animal. **Veja.com**. 22 jul. 2009. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/220709/nossa-familia-animal-p-084.shtml>>. Acesso em: 16 ago. 2011.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. São Paulo: Atlas, 1993.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NEWELL, S. et al. The effect of personal relationship and consultative task behaviors on buyer perceptions of salesperson trust, expertise, and loyalty. **Journal of Marketing Theory & Practice**, v. 19, n. 3, p. 307-316, 2011.

OLIVER, R. L.; SWAN, J. E. Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a field survey approach. **Journal of Marketing**, v. 53, n. 2, p. 21-35, abr. 1989.

PALMATIER, R. W.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J. B. E. M. Customer loyalty to whom? Managing the benefits and risks of salesperson-owned loyalty. **Journal of Marketing Research**, v. 44, n. 2, p. 185-199, mai. 2007.

PEGN. Mercado pet espera movimentar R\$ 12,7 bilhões em 2012. **Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios**. 24 set. 2012. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,EMI319656-17180,00MERCADO+PET+ESPERA+MOVIMENTAR+R+BILHOES+EM.html>>. Acesso em: 20 abr. 2013.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Marketing um a um**: marketing individualizado na era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

POSER, D. V. **Marketing de relacionamento**: maior lucratividade para empresas vencedoras. Barueri: Manole, 2005. 170 p.

POUPART, J. A entrevista de tipo qualitativo: considerações epistemológicas, teóricas e metodológicas. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 215-253.

RAMSEY, R.; SOHI, R. Listening to your customers: the impact of perceived salesperson listening behavior on relationship outcomes. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p. 127-137, 1997.

REILLY, T. Relationship selling needs to be personal. **Official Board Markets**, v. 82, n. 28, p. 6, 2006.

RIBEIRO, L. Número de pet shops triplica em 10 anos em Florianópolis. **Hagah Casa e Jardim**. 01 ago. 2010. Disponível em: <http://casa-e-jardim.hagah.com.br/especial/sc/d/ecoracao-sc/19,0,2990626,Numero-de-pet_shops-triplica-em-10-anos-em-Florianopolis.html> Acesso em: 26 out. 2011.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SAXE, R.; WEITZ, B. A. The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople. **Journal of Marketing Research**, v. 19, n. 3, p. 343-351, ago. 1982.

SCHARITZE, D.; KOLLARITS, H. Satisfied customers: profitable customer relationships: pharmaceutical marketing: how pharmaceutical sales representatives can achieve economic success through relationship management. **Total Quality Management**, v. 11, n. 7, p. S955-S965. set. 2000.

SHARMA, A. Customer satisfaction-based incentive systems: some managerial and salesperson considerations. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 17, n. 2, p. 61-70, primavera 1997.

SOLDOW, G. F.; THOMAS, G. P. **Vendas: profissionalização para a década de 1990**. São Paulo: Makron Books, 1993.

SPIRO, R. L.; RICH, G. A.; STANTON, W. J. **Gestão da força de vendas**. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.

SVIOKLA, J. J.; SHAPIRO, B. P. **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron Books, 1994.

TSCHOHL, J.; FRANZMEIER, S. **A satisfação do cliente**. São Paulo: Makron Books, 1996.

WEBSTER, J. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 4, p. 01-17, out. 1992.

WILLIAMS, A. J.; SEMINERIO, J. What buyers like from salesmen. **Industrial Marketing Management**, v. 14, n. 2, p. 75-78, maio 1985.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. Communication and control processes in the delivery of service quality. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 2, p. 35-48, abr. 1988.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista com médicos veterinários

- 1) O que considera importante para desenvolver um relacionamento de negócios, de longo prazo, com um representante de vendas de vacinas e medicamentos?
- 2) Considera que uma negociação com alguém que já tenha um relacionamento de mais tempo seja mais eficiente? Por quê?
- 3) Acredita que o volume de compras resulta do tipo de relacionamento que possui com o representante de vendas?
- 4) O que lealdade tem a ver com relacionamento de negócios?
- 5) Considera que já “traiu” um representante que habitualmente o atende diante de uma oferta de um concorrente?
- 6) Acredita que um representante de vendas com quem possui um relacionamento de negócios de longo prazo consegue entender melhor as necessidades de seu cliente? De que maneira isso acontece? Consegue citar um exemplo?
- 7) Na hora de comprar um novo produto (lançamento), o histórico de contatos e negócios firmados com o representante de vendas tem alguma influência em sua decisão?
- 8) Confia plenamente nos representantes de vendas de vacinas e medicamentos que te atendem?
- 9) Acredita que um representante de vendas colocará sempre os interesses do cliente na frente dos interesses dele ou da empresa? Possui alguma experiência negativa, no qual se sentiu traído? Possui alguma experiência positiva?
- 10) Já aconteceu de você criar um vínculo pessoal e comercial tão forte com algum representante, de maneira a mudar de marca para continuar sendo cliente dele?
- 11) Já aconteceu de você cancelar um pedido ou diminuir o volume de compras de uma empresa devido à troca do representante?
- 12) Após o fechamento de um pedido, os representantes demonstram preocupação em saber da sua satisfação com os produtos adquiridos?
- 13) Como você relaciona sua satisfação com os representantes de venda e sua satisfação com as distribuidoras e as empresas de vacinas e medicamentos com a qual trabalha?
- 14) O volume e a frequência de compras de vacinas e medicamentos, por você decididos, estão relacionados à atuação do representante de vendas?
- 15) Para realizar uma compra, você prioriza mais a qualidade do produto ou o atendimento prestado pelo representante de vendas?

- 16) Quais atributos você considera importantes para os representantes de venda de vacinas e medicamentos realizarem sua função?
- 17) Considerando que vacinas e medicamentos são produtos mais técnicos, qual a importância dada ao conhecimento técnico do representante sobre os produtos e as doenças?

Prefere que este representante seja veterinário ou acha isso irrelevante?
- 18) Pensando nos vendedores de vacinas e medicamentos com os quais negocia, considera que estes se comunicam de forma adequada, em qualidade e quantidade de informação?
- 19) Quando acontece algum problema (ex: pedido entregue errado, demora na entrega, prazo diferente do combinado), o que você espera do representante que fechou o pedido?
- 20) Considera a aparência profissional um aspecto importante para um representante de vendas?
- 21) Você relaciona um bom atendimento com o número de visitas realizadas pelos representantes de venda?
- 22) Valoriza o recebimento de materiais técnicos e promocionais?
Está satisfeito com a qualidade, quantidade e utilidade destes materiais entregues nas visitas?
- 23) As condições de negociações oferecidas pelos representantes como forma de pagamento, prazo, desconto, estão de acordo com suas necessidades?
Há alguma coisa a melhorar?
- 24) Costuma comprar os pacotes/promoções oferecidos pelos representantes?
Acha interessante o modo como são montados e oferecidos?
Há alguma coisa a melhorar?
- 25) Está satisfeito com o tempo e a qualidade de entrega dos produtos comprados?

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista com supervisores das distribuidoras

- 1) O que o médico veterinário considera importante para desenvolver um relacionamento de negócios, de longo prazo, com um representante de vendas de vacinas e medicamentos?
- 2) Considera que uma negociação entre um médico veterinário e um representante de vendas, na qual já existe um relacionamento de mais tempo, é mais eficiente? Por quê?
- 3) Acredita que o volume de compras resulta do tipo de relacionamento que o representante de vendas possui com o médico veterinário?
- 4) Acredita que exista lealdade entre os médicos veterinários e os representantes de vendas? E em relação ao distribuidor e a marca dos medicamentos e vacinas?
- 5) Acredita que um representante de vendas que já possui um relacionamento de negócios de longo prazo consegue entender melhor as necessidades do cliente? De que maneira isso acontece?
- 6) Na hora de comprar um novo produto (lançamento), acredita que o histórico de contatos e negócios firmados com o representante de vendas influencia na decisão do médico veterinário?
- 7) Acredita que os médicos veterinários confiam plenamente nos representantes que os atendem?
- 8) Já aconteceu de algum cliente cancelar um pedido ou diminuir o volume de compras devido à troca do representante?
- 9) Os representantes demonstram preocupação em saber se o médico veterinário ficou satisfeito com os produtos adquiridos?
- 10) Acredita que a satisfação com o atendimento prestado pelo representante de venda estende-se à satisfação com as distribuidoras e as empresas de vacinas e medicamentos?
- 11) Acredita que o volume e a frequência de compras do médico veterinário estão relacionados à atuação do representante de vendas?
- 12) O que é mais importante para o médico veterinário realizar uma compra: a qualidade do produto ou o atendimento prestado pelo representante de vendas?
- 13) Quais habilidades são importantes para os representantes de venda de vacinas e medicamentos realizarem sua função?
- 14) Que importância o médico veterinário dá ao conhecimento técnico do representante? Acredita que ele prefere que o representante seja veterinário?

15) Considera a aparência profissional um aspecto importante para um representante de vendas?

16) Acredita que o médico veterinário relaciona um bom atendimento com o número de visitas realizadas pelos representantes de venda?

17) Acha que o médico veterinário valoriza o recebimento de materiais técnicos e promocionais?

18) Acredita que os médicos veterinários estão satisfeitos com as condições de negociações oferecidas pelos representantes como forma de pagamento, prazo, desconto, promoções?

19) Acredita que os médicos veterinários estão satisfeitos com o tempo e a qualidade de entrega dos produtos comprados?