



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DE LONDRINA

---

CARLA DAIANI DALTO TOMELERI

**PRIORIZAÇÃO DE TEMAS EM TREINAMENTOS DE  
VENDAS CONSULTIVAS:  
UM FRAMEWORK DE APOIO À DECISÃO**

CARLA DAIANI DALTO TOMELERI

**PRIORIZAÇÃO DE TEMAS EM TREINAMENTOS DE  
VENDAS CONSULTIVAS:  
UM FRAMEWORK DE APOIO À DECISÃO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Londrina - UEL, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Reginaldo Fidelis.

Londrina  
2025

T618p Tomeleri, Carla Daiani Dalto .

Priorização de temas em treinamentos de vendas consultivas: um framework de apoio à decisão / Carla Daiani Dalto Tomeleri. - Londrina, 2025.

127 f. : il.

Orientador: Reginaldo Fidelis.

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2025.

Inclui bibliografia.

1. Vendas Consultivas - Tese. 2. Treinamentos de Vendas - Tese. 3. Tomada de Decisão Multicritério - Tese. I. Fidelis, Reginaldo . II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Estudos Sociais Aplicados. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU 658

CARLA DAIANI DALTO TOMELERI

**PRIORIZAÇÃO DE TEMAS EM TREINAMENTOS DE  
VENDAS CONSULTIVAS:  
UM FRAMEWORK DE APOIO À DECISÃO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Londrina - UEL, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador: Prof. Dr. Reginaldo Fidelis  
Universidade Estadual de Londrina - UEL

---

Prof. Dr. Luciano Munck  
Universidade Estadual de Londrina - UEL

---

Prof. Dr. Marco Antônio Ferreira  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná -  
UTFPR

Londrina, 22 de outubro de 2025.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus, pela força concedidas ao longo desta jornada.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Reginaldo Fidelis, pela orientação cuidadosa, pela confiança e pelas contribuições fundamentais que tornaram este trabalho possível. Sua paciência foi essencial nesse período.

Aos professores e colegas do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Londrina – UEL, pelo compartilhamento de conhecimento, pelas discussões enriquecedoras.

Ao meu marido, Douglas Tomeleri, pelo amor e compreensão em todos os momentos. Sua paciência foi a base dessa conquista.

Ao meu amado filho, Vinicius Tomeleri, por ser minha maior fonte de inspiração. Sua alegria e carinho me motivaram a acordar nas madrugadas para que pudéssemos aproveitar o dia juntos.

À minha família, por acreditarem em mim mesmo quando o cansaço parecia maior que o entusiasmo.

Aos profissionais e organizações que gentilmente contribuíram com esta pesquisa, pela disponibilidade e confiança em compartilhar suas experiências e aprendizados.

A todos que, de alguma forma, fizeram parte desta trajetória — meu sincero agradecimento.

## RESUMO

TOMELERI, Carla Daiani Dalto. **Priorização de temas em treinamentos de vendas consultivas**: um *framework* de apoio à decisão. 2025. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2025.

A definição adequada do tema de um treinamento em vendas é um fator crítico na Análise de Necessidades de Treinamento (ANT), pois ele contribui para a transferência do treinamento. Este estudo tem como objetivo propor um *framework* de apoio a decisão para a priorização de temas em treinamentos de vendas consultivas, a partir da ANT. A estrutura é composta por 26 critérios organizados em quatro dimensões, desenvolvido com base na literatura e com apoio de especialistas da área. O *framework* integra as técnicas *Best Worst Method* (BWM), utilizada para atribuição de pesos às dimensões e critérios, e *Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution* (TOPSIS), aplicada para o ranqueamento dos temas por ordem de relevância. Sua aplicabilidade e aderência é demonstrada em estudos de caso de organizações brasileiras do setor agroindustrial. Os resultados indicam que o *framework* proposto contribui ao integrar a ANT, estruturas conceituais capazes de considerar múltiplos critérios relevantes na priorização do tema de um treinamento. O estudo também promove um avanço teórico relevante ao propor um *framework* baseado em evidências, além de responder a críticas das limitações de modelos de ANT padronizados que negligenciam os elementos contextuais das organizações. Por fim, confirma-se a aderência do *framework* ao contexto das vendas consultivas, evidenciando seu potencial de aplicação e possibilidade de ser escalável para outras abordagens de vendas. Até onde se tem conhecimento, esta aplicação representa uma contribuição inédita na literatura.

**Palavras-chave:** Análise de Necessidades de Treinamento (ANT); BWM; TOPSIS; Vendas; Vendas Pessoais; Vendas Consultivas.

## ABSTRACT

TOMELERI, Carla Daiani Dalto. **Topic prioritization in consultative sales training: a decision support framework.** 2025. 127 f. Dissertation (Master's Degree in Administration) - State University of Londrina, Londrina, 2025.

Properly defining a sales training topic is a critical factor in Training Needs Analysis (TNA), as it contributes to training transfer. This study aims to propose a decision-support framework for prioritizing topics in consultative sales training, based on TNA. The framework consists of 26 criteria organized into four dimensions, developed based on the literature and with the support of experts in the field. The framework integrates the Best Worst Method (BWM) techniques, used to assign weights to dimensions and criteria, and the Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS), applied to ranking topics in order of relevance. Its applicability and adherence are demonstrated in case studies of Brazilian organizations in the agroindustrial sector. The results indicate that the proposed framework contributes by integrating TNA, conceptual structures capable of considering multiple relevant criteria in prioritizing training topics. The study also provides a significant theoretical advancement by proposing an evidence-based framework and responding to criticisms of the limitations of standardized ANT models that neglect the contextual elements of organizations. Finally, the framework's suitability for the consultative selling context is confirmed, demonstrating its potential application and scalability to other sales approaches. To our knowledge, this application represents a unique contribution to the literature.

**Key-words:** Training Needs Analysis (TNA); BWM; TOPSIS; Sales; Personal Sales; Consultative Sales.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	– Os Quatro Elementos do Mix de Marketing.....	19
<b>Figura 2</b>	– Processo de Venda de Relacionamento Baseado em Confiança .....	32
<b>Figura 3</b>	– Modelo de ANT Proposto .....	48
<b>Figura 4</b>	– Cinco Etapas da Avaliação de Necessidades de Treinamento .....	51
<b>Figura 5</b>	– Cenário do Processo de Escolha do Tema de um Treinamento .....	53
<b>Figura 6</b>	– Dimensões Analisadas para a Identificação dos Critérios.....	54
<b>Figura 7</b>	– Etapas do Desenvolvimento da Pesquisa .....	59
<b>Figura 8</b>	– Framework Proposto .....	74
<b>Figura 9</b>	– Prioridades Decisórias e Ranqueamento Final dos Temas de Treinamento da Empresa Alpha.....	81
<b>Figura 10</b>	– Prioridades Decisórias e Ranqueamento Final dos Temas de Treinamento da Empresa Beta .....	84
<b>Figura 11</b>	– Prioridades Decisórias e Ranqueamento Final dos Temas de Treinamento da Empresa Gama .....	88
<b>Figura 12</b>	– Prioridades Decisórias e Ranqueamento Final dos Temas de Treinamento da Empresa Delta .....	91

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	– Cinco Modelos de Vendas .....	20
<b>Quadro 2</b>	– Abordagens de Venda Pessoal .....	22
<b>Quadro 3</b>	– Abordagens de Vendas Relacionais.....	23
<b>Quadro 4</b>	– Quadro Comparativo das Abordagens de Venda Pessoal .....	26
<b>Quadro 5</b>	– Resumo Geral da Abordagem de Vendas Consultivas .....	33
<b>Quadro 6</b>	– Etapas do Processo de Vendas Consultivas .....	34
<b>Quadro 7</b>	– As Sete Etapas Tradicionais de Vendas .....	35
<b>Quadro 8</b>	– Lista da Escala de Habilidades de Vendas .....	37
<b>Quadro 9</b>	– Comparação da Classificação Estendida de Vendas .....	38
<b>Quadro 10</b>	– Comparação de Fatores Determinantes com Estudos Internacionais .....	39
<b>Quadro 11</b>	– Fatores de Sucesso para Profissionais Vendedores .....	40
<b>Quadro 12</b>	– Categorização Temática do Desempenho dos Vendedores.....	41
<b>Quadro 13</b>	– Resumo dos Resultados .....	42
<b>Quadro 14</b>	– Habilidades Importantes para o Sucesso de Vendas .....	43
<b>Quadro 15</b>	– Direcionadores de Desempenho de Vendas do Kam.....	43
<b>Quadro 16</b>	– Resumo com as Principais Proposições Teóricas de ANT.....	49
<b>Quadro 17</b>	– Critérios Validados para a Dimensão (D1) .....	62
<b>Quadro 18</b>	– Critérios Validados para a Dimensão (D2) .....	63
<b>Quadro 19</b>	– Critérios Validados para a Dimensão (D3) .....	64
<b>Quadro 20</b>	– Critérios Validados para a Dimensão (D4) .....	65
<b>Quadro 21</b>	– Casos, Contexto de Atuação e Posicionamento da Força de Vendas .....	77
<b>Quadro 22</b>	– Temas Indicados para a Empresa Alpha.....	79
<b>Quadro 23</b>	– Temas Indicados para a Empresa Beta .....	83
<b>Quadro 24</b>	– Temas Indicados para a Empresa Gama .....	85
<b>Quadro 25</b>	– Temas Indicados para a Empresa Delta .....	90

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABTD	Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento
AMA	American Marketing Association
ANT	Análise de Necessidades de Treinamento
ATD	Associação para o Desenvolvimento de Talentos
BWM	Best-Worst Method
CEPEA	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
CNA	Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
TOPSIS	Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution
UEL	Universidade Estadual de Londrina

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1</b>	<b>Abordagens de vendas e sua posição no mix de marketing</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2</b>	<b>Conhecimento da abordagem consultiva e das etapas da venda</b> .....	<b>30</b>
<b>2.3</b>	<b>Determinantes para o desempenho de vendas</b> .....	<b>36</b>
<b>2.4</b>	<b>Determinantes para o desempenho macro</b> .....	<b>45</b>
<b>2.5</b>	<b>Procedimentos instrucionais que impactam na definição do tema</b> .....	<b>46</b>
<b>2.6</b>	<b>A escolha do tema de um treinamento</b> .....	<b>52</b>
<b>2.7</b>	<b>Metodologia multicritério de apoio à tomada de decisão</b> .....	<b>55</b>
2.7.1	Os principais métodos multicritério.....	56
2.7.2	Os métodos multicritérios no contexto de treinamentos corporativos.....	57
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>59</b>
<b>3.1</b>	<b>Etapas da pesquisa</b> .....	<b>59</b>
<b>3.2</b>	<b>Dimensões e critérios selecionados</b> .....	<b>60</b>
<b>3.3</b>	<b>Validação dos critérios selecionados</b> .....	<b>66</b>
<b>3.4</b>	<b>Escolha dos métodos multicritérios</b> .....	<b>67</b>
<b>3.5</b>	<b>A determinação dos pesos pelo Método Best-Worst Method (BWM)</b> .....	<b>68</b>
<b>3.6</b>	<b>O ranqueamento e priorização pelo método TOPSIS</b> .....	<b>69</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>72</b>
<b>4.1</b>	<b>Framework proposto para priorização de temas de treinamentos em vendas consultivas</b> .....	<b>72</b>
<b>4.2</b>	<b>Aplicação do framework proposto</b> .....	<b>77</b>
4.2.1	Resultados da Empresa Alpha.....	78
4.2.2	Resultados da Empresa Beta.....	82
4.2.3	Resultados da Empresa Gama .....	85

4.2.4	Resultados da Empresa Delta.....	89
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>93</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>97</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>112</b>
	<b>APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....</b>	<b>113</b>
	<b>APÊNDICE B – Relatório para Coleta de Dados Públicos.....</b>	<b>116</b>
	<b>APÊNDICE C – Dados da Aplicação do Método TOPSIS .....</b>	<b>124</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário empresarial, treinamentos corporativos são reconhecidos como uma ferramenta para o desenvolvimento e aprimoramento contínuo das equipes de trabalho, porém muitas são as incertezas quanto a sua eficácia (Oh; Johnston, 2023). Definido como “um programa planejado dentro da organização que se esforça para provocar mudanças relativamente permanentes nos conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos dos funcionários” (Singh; A. Manrai; L. Manrai, 2015, p. 55), os treinamentos corporativos têm um papel crucial na implementação das estratégias empresariais (Úbeda-Garcia *et al.*, 2013; Rothwell; Kazanas, 2008).

Pertencente a uma das categorias da capacitação de vendas (Peterson; Dover, 2021), o treinamento de vendas é tido como essencial, pois contribui diretamente para o alcance das metas e objetivos de vendas (Oh; Johnston, 2023). Um treinamento de vendas tem como prerrogativa o desenvolvimento de técnicas e habilidades relacionadas a vendas, consciência de mercado e ambiental, e ainda, o conhecimento da empresa e de seu produto (Farrel; Hakstian, 2001). É esperado que traga melhoria no desempenho e nos resultados da empresa (Úbeda-Garcia *et al.*, 2013), no desenvolvimento de novas capacidades e competências profissionais (Sheth; Sharma, 2008), ou ainda melhorar a eficácia da organização de vendas (Peterson; Dover, 2021).

O investimento em treinamento evidencia sua relevância no cenário corporativo: empresas americanas, por exemplo, destinaram em média US\$ 1.280 por funcionário em 2021 (Jones; Lumsden, 2023), enquanto no Brasil, em 2023, o valor foi de R\$ 1.072,00 (ABTD, 2024/2025). Apesar das organizações investirem cada vez mais em treinamentos de vendas (Lauzi *et al.*, 2023), diversas delas têm dificuldades em garantir que as ações de treinamento sejam eficazes (Cotes; Ugarte, 2021).

Em parte, isso ocorre pelo pouco tempo dedicado ao treinamento, restrições orçamentárias e financeiras (Horng; Lin, 2013), falta de evidências que vinculem os resultados da formação aos objetivos organizacionais (Briner; Rousseau, 2011), rápido esquecimento de informações pelos alunos (Oh; Johnston, 2023). Essas limitações, tem levado muitos executivos a refletirem se vale a pena investir no desenvolvimento da sua força de vendas (Oh; Johnston, 2023).

No centro dessa discussão encontra-se uma etapa essencial do planejamento de programas de treinamento: a Análise de Necessidades de

Treinamento (ANT). Reconhecida como crucial e importante para o sucesso dos treinamentos (Horng; Lin, 2013), é nesse momento que se identificam lacunas de habilidades, conhecimento e competências entre o estado atual dos funcionários e o estado desejado para o alcance dos objetivos organizacionais (Thompson, 2024).

Em geral, o processo de ANT envolve diversas etapas, como entrevistas com gestores e colaboradores, análise de desempenho, avaliações de competências e feedbacks, pesquisa de clima organizacional (Barbazette, 2006), sendo que uma das mais relevantes desse processo é justamente a definição do tema a ser abordado no treinamento (Boere *et al.*, 2023).

As metodologias de ANT pressupõem que essa escolha deve ser pautada em uma análise criteriosa das demandas reais de desenvolvimento, considerando os desafios enfrentados pelos profissionais no cotidiano de suas funções e as competências exigidas para superá-los (Abbad; Mourão, 2012).

Entretanto, muitas organizações ainda adotam métodos subjetivos para a definição dos temas de treinamento, baseando-se frequentemente na intuição dos gestores ou em práticas recorrentes pouco estruturadas. Além disso, limitam-se, em grande parte, à coleta de dados por meio de questionários aplicados aos próprios colaboradores (Cotes; Ugarte, 2021).

A resistência à adoção de métodos estruturados de ANT decorre, em grande parte, dos desafios associados à sua implementação. Cotes e Ugarte (2021, p. 2) observam que a ANT “não está isenta de dificuldades”, enquanto Salas *et al.* (2012) apontam que raramente ela é executada de maneira robusta nas organizações. Ripamonti e Scaratti (2012) também destacam as limitações de abordagens padronizadas, que negligenciam as especificidades de cada contexto organizacional.

Diante desse cenário, configura-se a problemática desta pesquisa: como priorizar um tema para treinamento em vendas que esteja alinhado às necessidades levantadas pela ANT e, ao mesmo tempo, responda aos desafios reais enfrentados pelas organizações?

A proposição de um modelo estruturado visa justamente superar esses desafios e tornar a seleção de temas para treinamentos em vendas mais precisa e eficaz. Ao incorporar metodologias que consideram múltiplos critérios relevantes, abre-se a possibilidade de integrar as preferências e julgamentos de diferentes decisores que possam estar envolvidos, oferecendo assim, uma alternativa mais sólida do que a simples intuição ou as práticas tradicionais.

Os métodos multicritério revelam-se especialmente adequados nesse contexto, pois possibilitam a consideração simultânea de fatores críticos que emergem durante a decisão do tema de treinamento, como a etapa do processo de vendas a desenvolver; qual habilidade priorizar, o custo, o tempo - todos eles tratados como critérios decisórios.

Apesar da sua aplicabilidade e importância, uma pesquisa bibliográfica conduzida entre março e dezembro de 2024, com o uso de termos “*multicriteria and sales training*”, “*multicriteria and sales*”, “*multicriteria and consultative sales*” e “*multicriteria and training needs assessment*”, em português e inglês, nas bases *Science Direct*, *Periódicos Capes* e *Scopus*, revelou uma escassez de estudos sobre o uso de métodos multicritério na área de treinamentos em vendas, reforçando a necessidade de investigação científica sobre o tema.

Estudos recentes demonstram seu potencial nesse campo. Ortiz-Barrios et al. (2021) utilizaram as técnicas AHP e TOPSIS para apoiar decisões estratégicas em departamentos de vendas durante a pandemia, evidenciando a capacidade dessas abordagens em lidar com múltiplos critérios em contextos complexos. De forma complementar, pesquisas como as de Conejero et al. (2021) e Wang, Hsu e Fang (2022) reforçam a aplicabilidade dos métodos multicritério em processos de avaliação e priorização de treinamentos corporativos. Esses achados sustentam a relevância de estender o uso dessas metodologias para o domínio das vendas consultivas, onde decisões mais estruturadas e baseadas em evidências podem elevar a efetividade dos programas de capacitação comercial.

Diante disso, a presente pesquisa tem como objetivo propor um *framework* para priorização de temas de treinamentos em vendas consultivas, utilizando as metodologias BWM (Rezaei, 2015) e TOPSIS (Hwang; Yoon, 1981) a partir da Análise de Necessidades de Treinamento (ANT). Para alcançar esse objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Realizar a pré-seleção dos critérios que impactam a priorização dos temas de treinamentos em vendas consultivas, com base em revisão da literatura especializada;
- Validar os critérios pré-selecionados por meio da consulta com especialistas da área de vendas e temas correlatos;
- Justificar a escolha dos métodos multicritério utilizados no estudo;
- Aplicar o *framework* proposto em quatro organizações atuantes na

abordagem de vendas consultivas;

- Verificar a aderência do *framework* proposto a abordagem de vendas consultivas.

Para tanto, esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro apresenta a introdução, o problema de pesquisa e os objetivos do estudo. O segundo contempla o referencial bibliográfico, no qual são discutidos os fundamentos teóricos que orientaram a proposição do *framework*. O terceiro descreve os procedimentos metodológicos, detalhando os métodos e etapas da pesquisa, as dimensões e critérios pré-selecionados, bem como a definição do método multicritério adotado. O quarto capítulo dedica-se à proposição e aplicação do *framework* para a priorização de temas de treinamento em vendas consultivas em diferentes empresas, de modo a verificar sua aderência prática. Por fim, no último capítulo são apresentadas as conclusões do estudo.

## 2 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

### 2.1 ABORDAGENS DE VENDAS E SUA POSIÇÃO NO MIX DE MARKETING

De acordo com o *Universal Marketing Dictionary* (MASB, 2021), o mix de marketing representa a “combinação de variáveis de marketing controláveis que a empresa usa para atingir o nível desejado de vendas no mercado-alvo”. Historicamente, esse conceito tem suas raízes nos estudos de Borden (1964), que propôs uma lista inicial de doze elementos que influenciam o desempenho mercadológico das empresas (Lim, 2023). Posteriormente, McCarthy (1960) sistematizou essas variáveis em um modelo mais conciso e amplamente difundido: os 4 Ps do marketing – Produto, Preço, Praça e Promoção, centrado em bens (Lim, 2023).

Desde então, novas teorias de mix de marketing foram desenvolvidas para incorporar variáveis específicas a diferentes contextos (Pinto; Cavique; Santos, 2022), como no caso do modelo dos 7Ps, proposto por Booms e Bitner (1981), que adicionou três elementos ao composto original, a fim de contemplar as particularidades dos serviços (Lim, 2023).

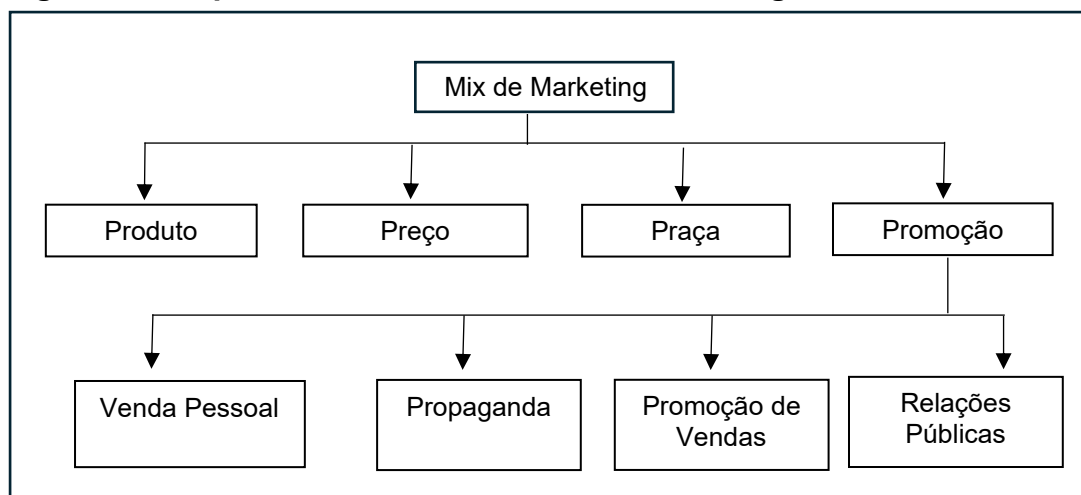
Muito embora esses modelos acompanhem as transformações do mercado e dos seus stakeholders (Wichmann *et al.*, 2022), em muitos casos, as variáveis adicionais podem ser mapeadas nas quatro dimensões clássicas do modelo original dos 4 Ps (Pinto; Cavique; Santos, 2022) dada sua robustez em termos de metodologia e versatilidade em termos de aplicação (Festa *et al.*, 2016).

A promoção “refere-se ao investimento em publicidade e propaganda, bem como em outros meios de comunicação” (Pinto; Cavique; Santos, 2022, p. 886). Dentro dessa dimensão, a venda pessoal integra uma iniciativa promocional da organização que envolve “comunicações interpessoais entre compradores e vendedores para iniciar, desenvolver e aprimorar relacionamentos com os clientes” (Ingram *et al.*, 2015, p. 22).

Além de integrar o composto promocional, a venda pessoal constitui uma expressão prática da abordagem de vendas adotada pela organização. As abordagens de vendas funcionam como modelos que orientam a formulação estratégica das interações com os clientes e a definição das mensagens de vendas

(Ingram *et al.*, 2015). Segundo Arli, Bauer e Palmatier (2018, p. 170), trata-se de “esforços de equipe para maximizar a competitividade, as vantagens, desenvolver, testar e aplicar novos conceitos e modelos de vendas”.

**Figura 1: Os quatro elementos do mix de marketing**



**Fonte:** Futrell, 2003, p. 37

A literatura indica que as diferentes abordagens de vendas se alinham, historicamente, a duas grandes orientações: a transacional e a relacional (Sharma; Pillai, 2003). Ao reexaminar as vantagens competitivas associadas a cada orientação, Sharma e Pillai (2003) mostra que, tradicionalmente, a literatura de marketing assumiu uma orientação transacional. Segundo os autores, em parte, isso deve-se à forte inclinação da teoria de marketing nascente nos paradigmas econômicos dominantes.

Porém, no final da década de 1980 e início da década de 1990, pesquisas acadêmicas começaram a destacar a importância do desenvolvimento de relacionamentos para um marketing eficaz, convergindo uma mudança de paradigma no pensamento, de uma perspectiva de marketing baseada em transações para uma perspectiva de marketing baseada em relacionamentos (Sharma; Pillai, 2003).

Diferentemente da perspectiva transacional, a teoria da venda relacional sustenta que o papel fundamental do vendedor é atuar como um "parceiro" dos clientes, com foco na construção e manutenção de relacionamentos de longo prazo (Weitz; Bradford, 1999). Essa orientação representa a visão dominante na prática gerencial (Rausch, 2019) e na academia (Arli; Bauer; Palmatier, 2018).

Na década de 1980, Plank e Dempsey (1980), ao reconhecerem a

complexidade inerente à venda pessoal, propuseram uma nova abordagem de vendas denominada “Abordagem de Centro de Compras”. Essa abordagem considera as interações entre os diversos membros das organizações que participam — ou podem participar — do processo de compra, ampliando o olhar sobre a dinâmica relacional das negociações. Nessa concepção, os autores identificaram e descreveram cinco modelos distintos de abordagens de vendas (Quadro 1).

**Quadro 1** – Cinco modelos de vendas

Abordagem	Breve descrição feita pelos autores
Respostas a estímulos simples	“Baseia-se no fato de os compradores responderem a um estímulo de maneira semelhante. O discurso de vendas “enlatado” é um exemplo de uma abordagem de resposta a estímulo puro para a venda. Um exemplo típico na prática é a venda de uma assinatura de jornal por telefone. Um vendedor memoriza ou lê uma apresentação de vendas pelo telefone. Supõe-se que os atributos mencionados na apresentação serão recebidos de forma positiva pelo cliente potencial”.
Venda formulada – AIDA	“A venda formulada é geralmente chamada de técnica AIDA. Essa teoria se baseia nos escritos de William James e diz-se que está em prática desde 1898. Em sua forma pura, a teoria sugere que a mente de um comprador deve passar por quatro estados mentais durante uma apresentação de vendas bem-sucedida. O vendedor é fundamental para garantir esses estados. O primeiro estado mental é a atenção (A). O vendedor deve obter a atenção do comprador para poder continuar. Em seguida, o comprador deve desenvolver um interesse (I) no produto ou serviço (D) por parte do comprador. Quando isso é alcançado, o vendedor pode obter ação (A) solicitando e recebendo um pedido”.
Necessidade – Satisfação	“A abordagem conclui que o comprador deve reconhecer uma necessidade para comprar e o vendedor deve fornecer a solução para essa necessidade. Assim o vendedor deve identificar as necessidades da mente do comprador e, em seguida, oferecer uma solução atraente para o problema do comprador ou reagir as necessidades declaradas pelo comprador e satisfazê-las”
Sistema de grade	“O sistema de grade é uma adaptação da grade gerencial para a função de vendas. A grade tem dois eixos. Um eixo envolve o impulso do ego e é chamado de preocupação com a venda. O outro eixo envolve empatia e é chamado de preocupação com o cliente. O conceito da grade é direcionado para o desenvolvimento de altos níveis de ambas as qualidades em um vendedor como meio de garantir desempenhos de vendas de alto nível. Uma escada de 1 a 9 é usada em ambos os eixos. Um vendedor com classificação 9,9 é ideal porque os níveis mais altos de ambas as qualidades foram alcançados. O vendedor com nota 9,9 é orientado para a solução em termos de esforço para encontrar um ajuste entre as necessidades do comprador e os produtos ou serviços comercializados pela organização vendedora”.

Abordagem de profundidade	“A teoria é orientada psicologicamente com ênfase nos elementos de comunicação. A interação comprador/vendedor é incentivada e busca-se um equilíbrio entre a estrutura da apresentação e a criatividade. A apresentação de vendas não é vista como uma rede de etapas separadas e distintas, mas sim como um fluxo contínuo de pensamento e ideias que são estruturados conforme necessário. Ouvir é considerado tão importante quanto falar”.
---------------------------	---

**Fonte:** Plank e Dempsey (1980, p. 143 e 144)

As abordagens de venda citadas por Plank e Dempsey (1980) dialoga, em certa medida, com contribuições anteriores da literatura clássica. Strong (1925) já havia identificado três teorias gerais formuladas sobre como influenciar compradores: a primeira, centrada na indução de estados mentais sucessivos - atenção, interesse, desejo, ação e satisfação — base para a tradicional fórmula AIDA; a segunda, influenciada pelo behaviorismo, baseada no modelo Estímulo-Resposta e fortemente centrada em apelos externos; e a terceira, voltada para os desejos internos do cliente, em que o papel do vendedor seria guiar o pensamento do comprador até a ação.

Ingram *et al.*, (2015) também apresentam cinco abordagens distintas de venda pessoal (Quadro 2). Assim como Plank e Dempsey (1980), os autores citam as abordagens de Estímulo-Resposta, AIDA e Satisfação de Necessidades, resgatando modelos historicamente consolidados na literatura de vendas. No entanto, citam duas novas abordagens: a Venda para Solução de Problemas e a Venda Consultiva.

Essas abordagens representam um avanço conceitual ao refletirem a transição de uma lógica transacional para uma lógica relacional nas vendas pessoais — movimento que já começava a se consolidar na segunda metade do século XX, quando se reconheceu que o ambiente competitivo e econômico exigia novas competências dos vendedores e uma maior valorização dos relacionamentos duradouros entre comprador e vendedor (Wotruba, 1996).

**Quadro 2 – Abordagens de venda pessoal**

Abordagem	Breve descrição feita pelos autores
Estímulo a Resposta	“É caracterizada por sua baixa flexibilidade e limitada adaptação às necessidades específicas e prioridades estratégicas do comprador. Nessa abordagem, todos os clientes recebem a mesma apresentação padronizada dos vendedores, induzindo uma resposta desejada — normalmente, a decisão de compra. É uma prática comum em operações de telemarketing, nas quais os vendedores seguem roteiros ou apresentações memorizadas. Embora eficiente em certos contextos, como vendas de produtos simples ou em situações de tempo restrito, essa abordagem tende a ser mal-recebida por compradores profissionais, que valorizam interações mais personalizadas”.
Venda por Estados Mentais	“Baseia-se em uma sequência lógica na qual o vendedor conduz o cliente por etapas específicas do processo de compra, conhecidas pelo acrônimo AIDA: Atenção, Interesse, Desejo e Ação. A premissa central é que todos os compradores seguem um padrão mental semelhante e que é possível direcioná-los racionalmente por essas fases até a decisão de compra. No entanto, essa suposição torna-se frágil diante da crescente complexidade das decisões de compra, especialmente em contextos B2B, onde múltiplos decisores estão envolvidos”.
Venda para Satisfação de Necessidades	“Parte do princípio de que os clientes comprem motivados pelo desejo de atender a necessidades específicas. Diferentemente dos métodos mais centrados no vendedor, como o de estímulo-resposta ou estados mentais, essa abordagem é focada no cliente, valorizando o diagnóstico antes da solução. O vendedor atua inicialmente como um facilitador, ajudando o cliente a identificar suas necessidades — mesmo quando estas ainda não são plenamente conscientes — e apenas depois assume um papel mais ativo para apresentar como sua solução pode atendê-las”.
Venda para Solução de Problemas	“Aprofunda a abordagem centrada na satisfação de necessidades, indo além da simples identificação para propor alternativas concretas que solucionem os desafios do cliente. Essa perspectiva ganhou notoriedade com o modelo SPIN Selling, desenvolvido por Neil Rackham, no qual o vendedor conduz a conversa explorando a Situação, identificando o Problema, avaliando as Implicações de não o resolver e, por fim, apresentando uma solução que represente uma Recompensa da Necessidade. Essa metodologia exige que os vendedores ilustrem claramente a importância do problema existente e como o cliente pode obter valor significativo para o cliente a partir da solução do problema”.
Venda Consultiva	“Venda consultiva é o processo de ajudar os clientes a atingirem seus objetivos estratégicos utilizando os produtos, serviços e a expertise da organização de vendas. A venda consultiva exige que o vendedor seja um especialista nos negócios do cliente, nos concorrentes e nos desenvolvimentos de mercado. Essa expertise, em última análise, coloca o vendedor em uma função de consultor, ou conselheiro, na qual educar o cliente é uma atividade importante. A venda consultiva se diferencia de outras abordagens de vendas porque se concentra em atingir os objetivos estratégicos dos clientes”.

Fonte: Ingram *et al.*, 2015, p. 28-31.

Mais recentemente, em uma revisão abrangente sobre o passado, o presente e o futuro da venda relacional, Arli, Bauer e Palmatier (2018) identificaram quatro abordagens de vendas (Quadro 3). Duas considerações merecem destaque. A primeira refere-se à Abordagem de Venda Individual, que pode ser associada às

práticas transacionais predominantes nas eras pré-industrial e de produção. A descrição apresentada pelos autores, aponta para uma abordagem centrado no produto, na atuação isolada do vendedor e na ausência de atenção às necessidades do comprador — características típicas da orientação transacional nas vendas pessoais.

A segunda consideração diz respeito à chamada Abordagem de Orientação para o Cliente. Embora represente um avanço conceitual importante, em analogia a abordagem de Venda de Relacionamento (Inks; Avila; Talbert, 2019), parece tratar-se mais de uma orientação do que de uma abordagem estruturada de vendas.

**Quadro 3 – Abordagens de vendas relacionais**

Orientação	Breve descrição feita pelo autor
Venda Individual	“No início do século passado, as vendas decorriam da disponibilidade do produto ou da proximidade de recursos naturais (por exemplo, água). Durante a era da produção (1870-1930), os vendedores prestavam pouca atenção às necessidades dos compradores e agiam principalmente como vendedores de produtos fornecedores (Powers; Koehler; Martin, 1988). Este processo de vendas tradicional dependia de esforços dos vendedores ou aspectos de sua personalidade para encontrar clientes em potencial compradores (Borg; Young, 2014)”.
Centro de compras	“Com o argumento de que as teorias anteriores eram inadequadas, Plank e Dempsey (1980) ampliaram os modelos de compra organizacional para incluir perspectivas ambientais, organizacionais, individuais e do centro de compras. Teorias populares da época refletiam a crescente conscientização sobre a complexidade das necessidades dos compradores. Dwyer; Schurr; Oh (1987) também sugeriu uma evolução nas abordagens de vendas, em direção à venda consultiva e aos contratos relacionais”.
Venda Consultiva	O modelo complexo de processos de vendas de DeCormier e Jobber (1993) inclui um modelo de vendas orientado por conselheiros, derivado de diversas teorias, que abrange três construtos: conhecimento da personalidade, microhabilidades e estratégias e processos. Em um cenário globalmente competitivo, compradores e vendedores se envolvem cada vez mais em esforços colaborativos para reduzir custos, mantendo a qualidade (Borg; Young, 2014), o que levou à expansão do uso de equipes de vendas e à maior atenção à retenção de clientes e à repetição de vendas (Reichheld; Sasser, 1990).
Orientação para o cliente	“Na década de 2000, o foco nos clientes aumentou significativamente. Moncrief e Marshall (2005) sugerem uma atualização das sete etapas tradicionais da venda, para adicionar retenção de clientes, fortalecimento de relacionamentos, valor agregado e manutenção do relacionamento com o cliente. Mais estudos também abordaram considerações sobre vendas adaptativas e orientação ao cliente. Em uma meta-análise, Franke e Park (2006) constataram que comportamentos de vendas adaptativas têm efeitos mais fortes do que a venda orientada ao cliente no desempenho e na satisfação do vendedor”.

**Fonte:** Arli; Bauer; Palmatier, 2018.

Outra abordagem de venda encontrada na literatura é a Venda Desafiadora proposta por Adamson, Dixon e Toman (2012). Segundo os autores, os vendedores devem atuar como um agente instrucional e estratégico, oferecendo aos clientes potenciais novos insights capazes de estimular melhorias e o desenvolvimento do negócio. Essa perspectiva representa “uma mudança para a perspectiva do vendedor como um professor interessado em provocar o pensamento do cliente em potencial, criando tensão e tirando-o de sua zona de conforto” (Inks; Avila; Talbert, 2019, p. 96)

Para embasar-se, os autores argumentam que métodos tradicionais, centrados apenas em descobrir necessidades e construir relacionamentos, são menos eficazes, defendendo que vendedores que adotam a abordagem Challenger tendem a superar os que seguem práticas convencionais (Dixon; Adamson, 2011).

Na pesquisa os autores identificaram cinco perfis de vendedores — Trabalhador Incansável, Desafiador, Construtor de Relacionamentos, Lobo Solitário e Solucionador de Problemas — e ressaltaram que, embora os relacionamentos permaneçam relevantes, eles ocupam posição secundária diante do emprego de estratégias de provocação, criação de tensão e ensino.

Apesar de sua relevância, Rapp *et al.* (2013) questionam a aplicabilidade do modelo, destacando suas limitações em contextos de vendas complexas, nos quais a construção de relacionamentos e de confiança de longo prazo desempenha papel central para o êxito comercial.

Estudos mais recentes cruzam a perspectiva das vendas pessoais com temas contemporâneos, como é o caso da abordagem de Venda Baseada em Valor. Segundo Terho *et al.*, (2012, p. 178), trata-se de uma abordagem “na qual um vendedor trabalha com o cliente para elaborar ofertas de mercado de forma que os benefícios sejam traduzidos em termos monetários”.

Essa abordagem se baseia na compreensão do modelo de negócios do cliente, no desenvolvimento de propostas de valor quantificadas, na comunicação do potencial de valor e na verificação do valor realizado (Keränen; Salonen; Terho, 2020).

Como a Venda Baseada em Valor geralmente envolve preços premium, pode parecer contraintuitiva durante períodos de crise econômica, especialmente diante de orçamentos restritos e compradores cautelosos (Töytäri; Keränen; Rajala, 2017). No entanto, a pesquisa de Keränen, Salonen e Terho (2020)

demonstrou que, em contextos de crise, os clientes tendem a se mostrar mais receptivos a essa abordagem.

Apesar de seus benefícios, a Venda Baseada em Valor não é adequada a todos os contextos. Em ofertas de commodities de menor importância para clientes empresariais, os critérios de decisão costumam estar fortemente ancorados no preço e na disponibilidade, o que reduz o espaço para diferenciação com base no valor percebido (Eggert *et al.*, 2018).

O Quadro 4 apresenta uma comparação que sintetiza e contrapõe as principais abordagens de venda pessoal. Nota-se que vender deixou de ser uma atividade isolada, passando a ser compreendida como um processo estratégico que envolve diferentes métodos, técnicas e níveis de interação com o cliente (Arli, Bauer e Palmatier, 2018), e as abordagens de vendas têm evoluído continuamente para responder a essa crescente complexidade das relações comerciais (Sharma e Pillai, 2003).

Nos modelos mais mecanizados, como as abordagens de Resposta a Estímulos e de Estados Mentais, o foco principal estava na transação e na troca (Sheth; Parvatiyar, 1995). Esses são exemplos de abordagens em que os vendedores se concentram em maximizar os resultados de transações individuais, tentam fechar uma venda a cada contato e demonstram pouca consideração pelas necessidades ou prioridades do cliente.

Ainda que possam ser úteis em alguns contextos (Jolson, 1980), especialmente quando o comprador adota uma orientação transacional (Viio; Grönroos, 2016), não se pode negar as limitações dessas abordagens. Por se apoiarem na lógica transacional, tendem a promover apresentações de vendas unidirecionais, centradas na persuasão para a compra imediata. Como os discursos variam pouco de cliente para cliente, torna-se difícil acomodar diferentes percepções, uma vez que “nem todos os clientes potenciais percebem os atributos da mesma maneira” (Plank; Dempsey, 1980, p. 144).

Além dessas limitações, abordagens de vendas com orientação transacional tendem a enfrentar maiores dificuldades em cenários de crise econômica ou social de alcance global (Keränen; Salonen; Terho, 2020). Isso se agrava no contexto atual, marcado por grandes transformações impulsionadas pela digitalização, por mudanças nos comportamentos de compra (Ancillai *et al.*, 2019) e por pressões competitivas cada vez mais intensas (Bongers *et al.*, 2025).

**Quadro 4** – Quadro comparativo das abordagens de venda pessoal

<b>Abordagem</b>	<b>Orientação</b>	<b>Foco Principal</b>	<b>Limitações Identificadas</b>
Resposta a estímulos	Transacional	Conversão rápida mediante reação do cliente a estímulos (roteiros de vendas) para induzi-lo a resposta desejada (a compra).	<p>“Nem todos os clientes potenciais percebem os atributos da mesma maneira, e isso constitui o principal ponto fraco da abordagem”. (Plank; Dempsey, 1980, p.143).</p> <p>“Compradores, especialmente os profissionais, tendem a rejeitar a abordagem, pois ela limita sua participação na interação e privilegia o discurso do vendedor, dificultando o acesso às informações desejadas” (Ingram <i>et al.</i>, 2015, p. 29).</p>
Estados mentais	Transacional	Levar o cliente à compra, seguindo uma sequência lógica de persuasão, pois considera que todos seguem um padrão mental.	<p>“Sua utilidade como teoria para a venda organizacional é limitada por sua concentração nos aspectos de apresentação da venda”. (Plank; Dempsey, 1980, p.144)</p> <p>“Essa abordagem de vendas pressupõe que a maioria dos compradores pensa da mesma forma e que os vendedores podem, de fato, conduzir os compradores pelas etapas do processo de compra. Como as decisões de compra se tornaram mais complexas e muitas partes estão frequentemente envolvidas no lado da compra, essa suposição é frequentemente inválida” (Ingram <i>et al.</i>, 2015, p. 30).</p>
Necessidades-Satisfação	Relacional	Motivação de compra é para satisfazer necessidades específicas que são identificadas pelo vendedor.	“Foco no comprador, em vez do grupo de participantes da compra”. (Plank; Dempsey, 1980, p.144)
Solução de problemas	Relacional	Indo além da necessidade, mas mostra claramente ao cliente o problema existente e como, a partir da sua solução, ele pode ser resolvido.	<p>“Pode gerar incertezas entre clientes e fornecedores: (1) incerteza da necessidade, (2) incerteza do processo e (3) incerteza do resultado” (Ulaga; Kohli, 2018).</p> <p>“A venda de soluções impõe altas demandas aos perfis individuais dos vendedores” (Evans <i>et al.</i>, 2012; Salonen <i>et al.</i>, 2021; Ulaga; Kohli, 2018).</p> <p>“Uma desconexão com a estratégia de entrada no mercado ou baixo suporte da gerência pode dificultar a venda de soluções” (Edinger, 2019).</p> <p>“A falta de capacidades comerciais relevantes necessárias para o sucesso na venda de soluções pode criar desafios” (Driedonks; Hengstebeck; Viertler, 2019)</p>

Centro de compras	Relacional	Compreensão da complexidade do processo de decisão organizacional, considerando influências ambientais, organizacionais, individuais e do grupo decisor.	Desenvolvido em um contexto anterior à digitalização, o que pode torná-la defasado diante das transformações no comportamento dos compradores. (Arli; Bauer; Palmatier, 2018)
Abordagem de Profundidade	Relacional	Dá ênfase na comunicação, considerando a apresentação de vendas um processo contínuo de pensamento, em vez de etapas rígidas.	“É limitada por sua concentração nos aspectos de apresentação de vendas”. (Plank; Dempsey, 1980, p.144)
Abordagem Sistema de Grade	Relacional	Foca no desenvolvimento de dois comportamentos-chave: a preocupação com a venda (foco em resultados) e a preocupação com o cliente (empatia).	“É limitada pela falta de reconhecimento explícito de que mais de um participante pelo estar envolvido no processo de decisão de compra da organização”. (Plank; Dempsey, 1980, p.144)
Venda Consultiva	Relacional	Oferecer soluções personalizadas que agreguem valor ao negócio do cliente, pautada numa relação de confiança e colaboração.	Não é adequada em contextos em que os compradores estão pouco abertos à colaboração, ou ainda em transações focadas exclusivamente no preço, a menos que o vendedor consiga evidenciar valor além do custo (Ingram <i>et al.</i> , 2015).
Venda Baseada em Valor	Relacional	Enfatiza a criação, comunicação e captura de valor, alinhando a proposta comercial aos resultados que o cliente busca alcançar.	“Crise econômica pode alterar o ambiente operacional do cliente de forma a torná-lo menos receptivo à venda baseada em valor”. (Keränen; Salonen; Terho, 2020)
Venda Desafiadora	Relacional	Ensinar o cliente, provocar seu pensamento e gerar insights que desafiem suas ideias e processos atuais	“Generalização excessiva, que pressupõe que todos os vendedores podem adotá-lo, e a falta de ênfase em habilidades interpessoais, essenciais para o sucesso em vendas. Além disso, ressalta a aplicabilidade limitada em setores ou clientes que demandam relacionamentos de longo prazo e alerta para o risco de abordagem agressiva, que pode prejudicar a confiança e o vínculo com o cliente” (Rapp <i>et al.</i> , (2013)

Fonte: Elaborado pelo autor

A abordagem de Centro de Compras, proposta por Plank e Dempsey (1980), ampliou os modelos tradicionais de compra organizacional ao incorporar múltiplas perspectivas — ambientais, organizacionais, individuais e, especialmente, a do próprio centro de compras. Essa abordagem destaca os papéis desempenhados pelos membros do grupo decisor, como usuários, influenciadores e decisores, e propõe que o vendedor desenvolva estratégias específicas para interagir com cada um desses perfis.

Uma de suas principais contribuições é o reconhecimento da complexidade inerente ao processo decisório em ambientes B2B. Contudo, essa abordagem apresenta limitações quando analisada à luz dos desafios contemporâneos. Como afirmam os próprios autores, trata-se de um modelo “essencialmente orientado para a comunicação e voltado para o contexto das vendas organizacionais tradicionais” (Plank; Dempsey, 1980, p. 148). Com o amplo acesso à informação, os compradores empresariais atuais assumiram uma postura mais autônoma e passaram a depender menos das iniciativas de vendas convencionais (Steward *et al.*, 2019) o que pode representar um desafio para a implementação dessa abordagem de vendas.

Inserida em uma lógica de orientação relacional, a abordagem de Satisfação de Necessidades parte do pressuposto de que o vendedor deve exercer escuta maior e realizar um diagnóstico aprofundado, por meio de perguntas que revelem as necessidades do cliente (Ingram *et al.*, 2015). No entanto, essa abordagem apresenta limitações diante das exigências do mercado contemporâneo.

Em ambientes altamente competitivos, marcados por produtos e serviços cada vez mais similares, a simples identificação de necessidades pode não ser suficiente para gerar diferenciação ou agregar valor percebido. Nesse sentido, Ulaga e Kohli (2018) apontam que um número crescente de empresas tem buscado ampliar receitas e lucros oferecendo soluções completas — em vez de produtos ou serviços isolados — o que demanda abordagens mais integradas e propositivas.

Além desse aspecto, Plank e Dempsey (1980, p.144) apontam que “sua utilidade como modelo para vendas organizacionais é limitada, novamente, pelo foco em um comprador”. Essa limitação se intensifica ao considerarmos o papel central das competências e habilidades do vendedor no processo de diagnóstico. Profissionais com menor capacidade analítica ou domínio técnico restrito tendem a apresentar dificuldades para identificar nuances nas necessidades do cliente ou

interpretar adequadamente o contexto organizacional mais amplo. Isso compromete não apenas a efetividade da venda, mas também a construção de soluções mais estratégicas e alinhadas ao negócio do cliente.

Indo além da abordagem de Identificação de Necessidades, a abordagem de Solução de Problemas caracteriza-se por um processo investigativo no qual o vendedor realiza um diagnóstico das dificuldades enfrentadas pelo cliente, propondo soluções específicas para resolvê-las. Estudos recentes, como o de Bongers *et al.* (2025, p.252), indicam que a Venda de Soluções “vai além de meros pacotes de bens e serviços”, abrangendo ofertas altamente personalizadas e concebidas como soluções ponta a ponta (Salonen *et al.*, 2021; Tuli; Kohli; Bharadwaj, 2007; Worm *et al.*, 2017). Essas soluções visam criar valor de uso para os clientes, apoiando seus processos e solucionando problemas idiossincráticos (Macdonald; Kleinaltenkamp; Wilson, 2016; Ulaga; Reinartz, 2011).

Contudo, essa abordagem também apresenta desafios. Uma pesquisa realizada por Ulaga e Kohli (2018), apontou três tipos de incertezas que permeiam a relação entre clientes e fornecedores nessa abordagem de vendas: (1) incerteza da necessidade, (2) incerteza do processo e (3) incerteza do resultado. Ainda, segundo os autores, os clientes podem questionar a viabilidade econômica da solução, especialmente quando esta constitui um insumo estratégico ou parte de um produto ou serviço ofertado a terceiros (Ulaga e Kohli 2018).

Em resposta às crescentes demandas por diferenciação e valor agregado em ambientes cada vez mais competitivos e complexos, a abordagem de Venda Baseada em Valor tem ganhado destaque nas práticas comerciais contemporâneas. Essa abordagem concentra-se em compreender, quantificar e comunicar o valor cocriado entre fornecedores e clientes, com o objetivo de entregar propostas que reduzam os custos totais do cliente e, simultaneamente, aumentem sua produtividade (Anderson; Narus; Van Rossum, 2006; Terho *et al.*, 2012). Contudo, para que seja bem-sucedida, é necessário que os clientes estejam dispostos a superar determinadas barreiras (Töytäri; Keränen; Rajala, 2017).

Por que escolher a Abordagem de Venda Consultiva como foco deste estudo?

Diante da diversidade de abordagens de vendas descritas neste capítulo — que variam desde modelos transacionais centrados no produto até estruturas mais complexas, como a Venda Baseada em Valor — a escolha da

Abordagem de Venda Consultiva como foco central desta investigação não é arbitrária, mas coerente com o escopo da pesquisa e com as demandas do ambiente comercial contemporâneo. Essa abordagem se alinha às características próprias das vendas complexas, que envolvem transações de elevado valor, múltiplos decisores, longos ciclos de negociação e riscos significativos para o comprador, exigindo um processo decisório altamente estruturado e criterioso (Thull, 2010; Rotovei; Negru, 2017).

Nesse tipo de contexto, a atuação do vendedor extrapola a função tradicional de persuadir ou informar, passando a exigir competências mais sofisticadas, como escuta qualificada, formulação de propostas sob medida e construção de confiança ao longo do tempo. Como destacam Ulaga e Sharma (2001), decisões de compra estratégicas e complexas desafiam modelos convencionais de vendas pessoais e demandam abordagens centradas no relacionamento, na cocriação de valor e na compreensão profunda do negócio do cliente.

Essas particularidades tornam os processos de treinamento ainda mais desafiadores, uma vez que não basta oferecer conteúdos genéricos ou descontextualizados. Para que sejam eficazes, as ações formativas devem refletir a complexidade do ambiente consultivo e preparar os vendedores para articular variáveis técnicas, organizacionais e estratégicas na interação com o cliente (Hyams; Eppler, 2004).

Nesse sentido, adotar a abordagem de Venda Consultiva como objeto deste estudo justifica a necessidade de um modelo estruturado de priorização de temas de treinamento, capaz de orientar gestores a selecionar, de forma criteriosa, os conteúdos mais relevantes e alinhados às exigências de vendas complexas. Essa ênfase reforça a contribuição prática e acadêmica desta dissertação ao propor um framework voltado especificamente para esse processo decisório.

## 2.2 CONHECIMENTO DA ABORDAGEM CONSULTIVA E DAS ETAPAS DA VENDA

Nas interações comerciais, os vendedores desempenham um papel central na construção e manutenção de relacionamentos duradouros com os clientes (Newell *et al.*, 2011). Com frequência, cabe a esses profissionais estabelecerem o primeiro contato, identificar soluções que atendam às necessidades dos clientes e oferecer suporte ao longo de todo o processo comercial (Pelham; Kravitz, 2008). Tais

ações transcendem a mera execução de tarefas operacionais, exigindo conhecimento aprofundado sobre o processo de vendas, sobretudo em abordagens orientadas ao relacionamento de longo prazo, como a abordagem consultiva (Ingram *et al.*, 2015).

Introduzida no ambiente corporativo na década de 1970 pelo consultor Mack Hanan (Ingram *et al.*, 2015), a abordagem consultiva integra o conjunto das cinco abordagens clássicas da venda pessoal (Ingram *et al.*, 2015). Em uma classificação distinta, DeCormier e Jobber (1993) identificaram quatro abordagens principais de vendas e descreveram a abordagem consultiva como uma extensão aprimorada da abordagem voltada à solução de problemas, ressaltando seu caráter evolutivo e refinado (DeCormier; Jobber, 1993, p. 40).

Liu e Leach (2001), apontam que a venda consultiva representa uma abordagem em que o profissional fornece informações para ajudar os clientes a tomarem as melhores decisões para os seus negócios. Ela apresenta algumas características bastante particulares como por exemplo, a comunicação com que os vendedores devem estabelecer com os seus clientes para facilitar a solução dos problemas, o desenvolvimento da confiança com vista a estabelecer relacionamento de longo prazo e o elevado grau de especialização pelo vendedor (Liu; Leach, 2001).

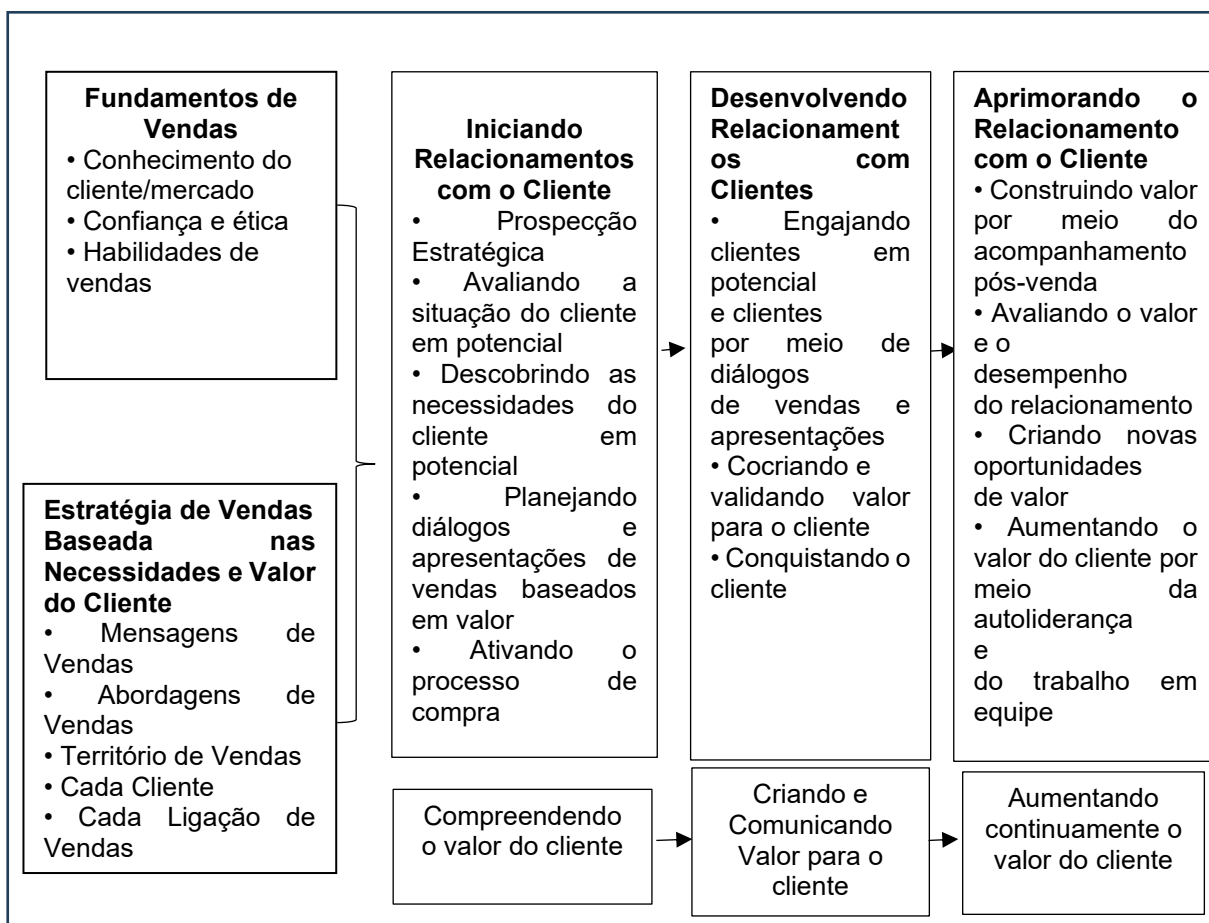
Um exemplo prático da aplicação da abordagem consultiva é descrito por Ingram *et al.* (2015) ao analisarem o processo de seleção de fornecedores adotado pelo Walmart. Segundo os autores, antes mesmo de uma empresa apresentar sua proposta comercial, é necessário que ela demonstre conhecimento prévio sobre as prioridades estratégicas do Walmart. Entre as perguntas feitas, eles exemplificam: "Como o Walmart pode ganhar participação de mercado com seu produto?" (Ingram *et al.*, 2015, p. 31).

Uma pergunta como essa, exige que o fornecedor compreenda e alinhe sua proposta de valor aos objetivos estratégicos do cliente. A situação exemplifica como, na abordagem consultiva, o sucesso comercial está diretamente relacionado à capacidade do profissional de adaptar sua atuação com base em informações concretas sobre o negócio do cliente — indo muito além da simples apresentação de produtos ou serviços.

Embora a venda consultiva ofereça benefícios significativos ao alinhar soluções às prioridades estratégicas dos clientes, Ingram *et al.*, (2015) ensinam que ela não é adequada para todas as situações comerciais. Existem contextos em que os compradores não estão dispostos a estabelecer uma relação colaborativa ou

compartilhar informações sensíveis com os vendedores. Além disso, em transações envolvendo produtos comoditizados, cujo critério principal de escolha é o preço, a abordagem consultiva tende a ser ineficaz, a menos que o vendedor consiga demonstrar valor além do custo (Ingram *et al.*, 2015).

**Figura 2:** Processo de venda de relacionamento baseado em confiança



Fonte: Ingram *et al.* (2015, p. 25)

Para operar nessa abordagem, o profissional deve desenvolver um conhecimento procedimental que inclua tanto as especificidades da venda consultiva quanto a compreensão de etapas do processo comercial. Uma exploração conceitual e empírica realizada por DeComier e Jobber (1993), apresentou-se os conceitos, construtos e as bases teóricas da abordagem de Vendas Consultivas (Quadro 5).

O modelo baseia-se em uma operacionalização das ideias propostas da estrutura contingencial (Weitz, 1981), representa um “refinamento da abordagem de solução de problemas” (Decomier; Jobber, 1993, p. 40) e tem três componentes que são sustentados por teorias subjacentes: (1) conhecimento da personalidade, (2)

micro-habilidades e estratégia e (3) processo de vendas. Segundo os autores, “o processo de vendas forma a estrutura do modelo no qual as habilidades são ativadas” (DeCormier; Jobber, 1993, p. 45). Eles indicam que é a partir da estrutura do processo comercial que o profissional consegue integrar e aplicar suas microhabilidades de forma eficaz, alinhando-as às demandas de cada interação com o cliente.

**Quadro 5:** Resumo geral da abordagem de vendas consultivas

Constructos	Objetivo	Resultado do Constructo	Resultado Final
Conhecimento da Personalidade	“Fazer com que o vendedor combine sua personalidade com a personalidade do cliente potencial em termos de nível de dominância, mantendo, ao mesmo tempo, uma atitude calorosa” (DeComier, Jobber; 1993, p.40)	Fornece conselhos sobre como se comunicar	Fechamento bem-sucedido
Micro-habilidade e Estratégia	É uma unidade comportamental que aliada a estratégias de influência, tem com o objetivo neutralizar ou fortalecer as habilidades de entrevista.	Se concentram no que dizer	
Processo de Vendas	Propõe um processo para que o vendedor (como conselheiro) ajude o cliente/prospecto ativar uma mudança	Forma a estrutura do modelo no qual as habilidades são ativadas.	

**Fonte:** Elabora pelo autor com base em DeComier e Jobber (1993)

Os autores também testaram o impacto dos componentes desse modelo de vendas, trazendo aplicações práticas bastante interessantes e que se alinham para o processo de priorização e definição de temas de treinamentos de vendas consultivas: (1) o grau de aplicabilidade dos estágios do processo de vendas, dependerá da função desempenhada (DeCormier; Jobber, 1993) – por exemplo: etapa de identificação de necessidades, deve ser desempenhada por todos os membros que atuem diretamente na área de vendas, diferentemente se a atuação for restritamente contratual ou gerencial; (2) nem todo o processo de vendas seria empregado quando o vendedor fizesse várias visitas ao mesmo cliente (DeCormier; Jobber, 1993) – por exemplo: a etapa da prospecção já estaria superada, e o foco seria em aprofundar o diagnóstico, apresentar soluções ou reforçar o valor da proposta previamente discutida. Nessas situações, as visitas podem ser mais curtas e objetivas, concentrando-se na negociação ou no fechamento.

**Quadro 6 – Etapas do processo de vendas consultivas**

<b>Etapa</b>	<b>Descrição Resumida</b>	<b>Habilidade Requeridas</b>
Etapa de Relacionamento e Estruturação	O objetivo dessa etapa é criar relacionamento, respeito e confiança entre os membros da diáde.	Atendimento e Estruturação
Etapa da Qualificação	Essa etapa consiste em qualificar um prospect que tenha necessidade, capacidade financeira e autoridade para tomar decisão.	Atendimento, Questionamento (fazer perguntas), Explorar alternativas (necessidades)
Estágio de Apresentação	Nessa etapa o consultor deve dar ao cliente em potencial a oportunidade de escolher entre diversas soluções, incluindo a opção de não compra.	Atendimento, Estruturar, Informar (comunicação), Ouvir e Influenciar.
Estágio de Fechamento e Pós-fechamento	Diferente de abordagens tradicionais, que usam uma série de perguntas e afirmações de fechamento, na abordagem consultiva “pede-se ao cliente decidir qual das alternativas sugeridas faz mais sentido”.	Atendimento, Estruturar e Influência

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em DeCormier e Jobber (1993)

Embora essa base teórica apresente uma perspectiva robusta, ao evidenciar que o processo de vendas — originado a partir do metamodelo desenvolvido por Ivey (1971) — fornece a estrutura na qual a persona de vendas e as estratégias de micro-habilidades são operacionalizadas, não se pode negligenciar a relevância histórica e conceitual das chamadas 'Sete Etapas do Processo de Vendas' (Dubinsky, 1980/1981; Moncrief; Marshall, 2005) e sua influência na evolução das práticas de vendas consultivas (Borg; Young, 2014), especialmente para a definição de critérios que orientem a priorização de temas de treinamento.

Rastreada desde os anos 1920, essas etapas (Quadro 7) permanecem como um dos paradigmas mais consolidados na literatura de vendas (Moncrief; Marshall, 2005), pois possui um valor estrutural e didático, fornecendo um *framework* para entender e atualizar o processo de vendas, o que é de grande importância durante a decisão de escolha do tema de treinamento.

Moncrief e Marshall (2005) publicaram um estudo em que analisaram as Sete Etapas da Vendas e propuseram uma “Evolução das Etapas” considerando as mudanças ocorridas no ambiente de negócios. Não obstante os autores tenham concluído a pesquisa tecendo uma crítica de que as Sete Etapas podem ter perdido muito o seu poder para a construção de treinamentos de vendas, eles mesmos reconhecem que “são amplamente citados em livros didáticos e constituem a base para muitos treinamentos de vendas” (Moncrief; Marshall, 2005, p.14), consolidando

como “um dos princípios mais amplamente aceitos na área de vendas” (Moncrief; Marshall, 2005, p. 13) e é tido como um dos paradigmas mais antigo da disciplina de vendas (Moncrief; Marshall, 2005).

**Quadro 7 – As sete etapas tradicionais de vendas**

<b>Etapas da Venda</b>	<b>Descrição</b>
Prospecção	É o método pelo qual os vendedores buscam novos e potenciais clientes. A literatura discute diversos métodos de prospecção como prospecção fria, networking, referências, entre outros.
Pré-abordagem	Incluem atividades de pós-prospecção, antes da visita real com um cliente potencial. Aqui é o momento em que o vendedor deve fazer a lição de casa como preparação mental para a apresentação, conversar com outros clientes, fazer buscas sobre o prospect, etc.
Abordagem	Consiste em estratégias e táticas para estabelecer um relacionamento inicial com o cliente. A literatura também inclui uma variedade de abordagens como por exemplo a abordagem consultiva.
Apresentação	Etapa que ocorre após o vendedor pré-determinar a necessidade do cliente e constitui o corpo principal da visita de vendas. Aqui são exploradas técnicas como demonstração do produto e seus atributos, construção de valor, apresentação da proposta comercial, etc.
Superando Objeções	Consiste nas dúvidas e hesitação do cliente sobre o produto ou empresa. A maioria dos livros de vendas fornece uma discussão sobre os diferentes tipos de objeções e procedimentos sobre como o vendedor pode superá-las.
Fechar	É a etapa em que culmina no compromisso de compra do bem ou serviço. Existem inúmeras táticas de fechamento disponíveis.
Acompanhamento	Etapa que ocorre após a venda para garantir que o cliente esteja satisfeito com o produto ou serviço. Também existem estratégias como carta de agradecimento, telefone, entre diversos outros.

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em Dubinsky (1981); Moncrief e Marshall (2005)

Um ponto que converge essa perspectiva é o fato das pesquisas mais recentes (Chawla *et al.*, 2020) e consolidadas como (Rentz *et al.*, 2002) e (Verbeke *et al.*, 2011), que versam sobre os fatores de desempenho de vendas, trazerem em suas categorias tópicos relacionados as Sete Etapas da Venda como drivers de desempenho. Por exemplo, Verbeke *et al.* (2011) traz o conhecimento relacionado a venda, como um dos impulsionadores de desempenho. Chawla *et al.* (2020) menciona em seu estudo, saber fazer uma apresentação e fechar uma venda. Ou seja, em ambas as pesquisas, as etapas da venda são identificadas como drivers para o desempenho de vendas.

Kadic-Maglajlic e Arslanagic-Kalajdzic (2021) também evidenciam

que o modelo das Sete Etapas da Venda permanece atual e reconhecido na literatura, sendo o cerne da venda pessoal. As autoras, mostraram que embora haja diferenças contextuais quanto às práticas, desafios e ferramentas disponíveis, a lógica estruturada em prospecção, pré-abordagem, abordagem, apresentação, superação de objeções, fechamento e acompanhamento ainda serve como referência fundamental para organizar a atividade de vendas e orientar a atuação dos profissionais.

### 2.3 DETERMINANTES PARA O DESEMPENHO DE VENDAS

Para lidar com cenários de vendas cada vez mais complexos (Herjanto; Franklin, 2019) e com a transformação do papel da força de vendas nas organizações (Zhang; Glynn, 2015), torna-se imprescindível que as empresas realizem um diagnóstico aprofundado das habilidades e competências a serem desenvolvidas em seus times comerciais (Sheth; Sharma, 2008).

Nesse sentido, identificar os fatores que contribuem para o sucesso do profissional de vendas constitui uma etapa central para orientar iniciativas de treinamento mais eficazes, alinhadas às exigências de um mercado dinâmico e competitivo. A relevância e a evolução dessa discussão têm sido amplamente exploradas pela literatura da área, como será discutido a seguir.

Utilizando um modelo de categorização de fatores que influenciam o desempenho em vendas elaborado previamente por Walker *et al.* (1977), Churchill *et al.* (1985) apontaram seis componentes responsáveis pelo aumento do desempenho de vendas: variáveis de função, habilidade, motivação, fatores pessoais, atitude e fatores organizacionais/ambientais. Entre os resultados da pesquisa, um deles indicou que as habilidades de vendas foram a segunda mais importante entre as variáveis observadas.

Quase 20 anos depois, Rentz *et al.* (2002) propuseram e avaliaram uma medida tridimensional da habilidade de vendas. Segundo os autores, “habilidades de vendas, são a proficiência aprendida na execução das tarefas necessárias para um trabalho de vendas” (Rentz *et al.*, 2002, p. 13), e estão entre os mais importantes preditores do desempenho de vendas. No Quadro 8, é possível identificar os itens que foram incluídos e analisados na pesquisa.

Entre as contribuições do estudo, os autores apontaram que a

mensuração das habilidades de vendas pode ser uma ferramenta valiosa para a investigação dos comportamentos e processos mentais dos vendedores altamente qualificados, considerados "especialistas", podendo auxiliar significativamente na seleção e no treinamento de equipes de vendas.

**Quadro 8 – Lista da escala de habilidades de vendas**

<p><b>Habilidades Interpessoais</b>          Capacidade de se expressar de forma não verbal.          Capacidade de falar em geral.          Conscientização e compreensão das comunicações não verbais dos outros.          Capacidade de controlar e regular demonstrações não verbais de emoção.          Capacidade de se apresentar socialmente, possivelmente por meio de atuação.          Capacidade de manipular os outros para controlar a situação.          Conscientização e compreensão das comunicações verbais de outras pessoas.</p>
<p><b>Habilidades de Vendas</b>          Capacidade de prospectar clientes.          Capacidade de qualificar clientes potenciais.          Capacidade de estabelecer relacionamentos com clientes potenciais.          Capacidade de fechar a venda.          Capacidade de apresentar a mensagem de vendas.          Capacidade de atender à conta.</p>
<p><b>Conhecimento Técnico</b>          Conhecimento dos mercados e produtos dos clientes.          Conhecimento dos procedimentos de sua própria empresa.          Conhecimento dos produtos, serviços e políticas de vendas da concorrência.          Conhecimento da linha de produtos, incluindo seus recursos e benefícios.          Conhecimento das operações dos clientes, como layout de lojas e prateleiras, e treinamento de funcionários.          Imaginação no fornecimento de produtos e serviços que atendam às necessidades dos clientes</p>

**Fonte:** Rentz *et al.* (2002, p.16)

Numa sequência histórica, destaca-se o trabalho de Verbeke *et al.* (2011). Os autores descobriram que, apesar da evolução do mercado e das dinâmicas de vendas ao longo do tempo, as variáveis mencionadas por Churchill *et al.* (1985), continuavam a ser tão válidas e importantes em 2011 quanto foram em 1985.

Além dessa constatação, o estudo traz um balanço das pesquisas entre os anos de 1982 e 2008, e mostra que “cinco impulsionadores do desempenho de vendas tem um efeito preditivo independente do desempenho de vendas” (Verbeke, *et al.*, 2011, p. 421), sendo que o maior deles é o conhecimento relacionado a venda (Verbeke, *et al.*, 2011).

Mais recentemente, Chawla *et al.* (2020) promoveu uma revisão sistemática da pesquisa de desempenho de vendas publicada durante 1983 e 2018 e propôs uma extensão à classificação de Verbeke *et al.* (2011). Dando luz às mudanças que ocorrerem nos últimos anos como tecnologia, concorrência, preferência do

consumidor e, reafirmando a criação de valor como característica da nova função de vendas, Chawla *et al.* (2020) identificaram novas categorias e subcategorias. No Quadro 9, é possível conhecer os drivers explorados em ambos os estudos.

**Quadro 9 – Comparação da classificação estendida de vendas**

<b>Verbeke et al. (2011)</b>	<b>Proposta da Categorização Estendida</b>
<b>Percepções de papéis / funções</b> Conflito de papéis / funções Ambiguidade de papéis / funções Sobrecarga de papéis / função Estresse / Esgotamento	<b>Fatores pessoais relacionados ao trabalho</b> Demanda psicológica (inclui percepções de papel, esgotamento, etc.)
<b>Aptidão</b> Características de disposição Preocupações pessoais Identidade Cognitivo	<b>Aptidão</b> Traços de Disposição Preocupações pessoais Cognitivo
<b>Nível de habilidade interpessoal</b> Habilidades Interpessoais Habilidade de Vendas (Adaptabilidade) Conhecimento Relacionado a vendas	<b>Habilidades</b> Controle de trabalho (novo) Apoio social relacionado ao trabalho (novo) Conhecimento relacionado a vendas Habilidades de vendas (adaptabilidade) Habilidades interpessoais Habilidades tecnológicas (novo) Comportamentos estratégicos e não-estratégicos do vendedor
<b>Motivação</b> Escolha Cognitiva Orientação para Metas /Objetivos Engajamento no trabalho	<b>Motivação</b> Escolha cognitiva Metacognição de autorregulação Orientação para objetivos Engajamento no trabalho
<b>Pessoal</b> Biográfico	<b>Pessoais</b> Fatores biográficos Demanda psicológica
<b>Organizacional e Ambiental</b> Ambiente Externo Ambiente Interno Liderança Supervisora	<b>Ambiente Interno e Externo</b> Fatores macro e ambiente operacional Cultura e identidade interna Fatores gerenciais Fatores tecnológicos (novo)

Fonte: Verbeke et al. (2011) e Chawla *et al.* (2020)

No contexto brasileiro, Da Silva, De Negreiros e Faia (2023) realizaram uma meta-análise que sintetiza a literatura sobre os fatores determinantes da performance em vendas (*sales drivers*) com base em amostras nacionais, traçando um panorama comparativo com evidências internacionais. Esse estudo contribui de forma original para a redução da lacuna existente na literatura sobre o desempenho de vendedores no Brasil, ao oferecer subsídios empíricos que podem orientar empresas, gestores e pesquisadores na adoção de estratégias mais fundamentadas para o desenvolvimento de equipes comerciais.

O modelo conceitual utilizado na meta-análise foi baseado no trabalho

de Chawla *et al.* (2020), tendo seu esquema de classificação adaptado para o contexto brasileiro. A partir dessa estrutura, os autores identificaram, de forma hierarquizada, cinco determinantes principais da performance em vendas: habilidades de vendas, engajamento no trabalho, aptidões individuais, cultura interna e escolhas cognitivas (Da Silva; De Negreiros; Faia, 2023).

Ao compararem os resultados nacionais com a literatura internacional, os pesquisadores constataram que a principal diferença reside na ênfase atribuída à cultura interna como fator crítico no desempenho de vendas no Brasil. A comparação detalhada entre os achados nacionais e internacionais estão no Quadro 10.

**Quadro 10** – Comparação de fatores determinantes com estudos internacionais

(Silva, Negreiros e Faia, 2022)	Verbeke e outros (2011)	Ohiomah e outros (2020)
Habilidades de vendas	Conhecimento relacionado a vendas	Habilidades de vendas
Engajamento no trabalho	Venda adaptativa	Habilidades interpessoais
Aptidões (traços de disposição)	Engajamento no trabalho	Habilidades tecnológicas
Cultura interna	Escolhas cognitivas	Aptidões (traços disposição)
Escolhas cognitivas	Ambiguidade de função	Escolhas cognitivas

Fonte: (Da Silva; De Negreiros; Faia, 2023).

Outros estudos triangularam as pesquisas sobre habilidades de vendas, buscando compreender não apenas aquelas que impulsionam o desempenho, mas habilidades que diferenciam os profissionais de vendas em contextos específicos.

Marshall, Goebel e Moncrief (2003), por exemplo, discutiram, listaram e identificaram os principais fatores que os gerentes de vendas consideraram essenciais para o sucesso de vendedores profissionais. A pesquisa, que contou com a participação de 215 gerentes de vendas da indústria, bens e serviços e mercados, agrupa os fatores em seis níveis de importância (Quadro 11). Entre as descobertas e direcionamentos para futuros estudos, os autores citam a “forte presença de todos os elementos do modelo tradicional do processo de vendas” (Marshall; Goebel; Moncrief, 2003, p. 254). Isso sugere que, além das habilidades de vendas, as etapas do processo de vendas são relevantes para o desempenho de vendedores.

**Quadro 11 – Fatores de sucesso para profissionais vendedores**

<p><b>Maior Nível de Importância</b></p> <p>Habilidades de escuta  Habilidades de acompanhamento  Capacidade de adaptar o estilo de venda de situação para situação  Persistência em uma tarefa  Organização  Habilidade de comunicação verbal  Habilidade de interagir com pessoas em todos os níveis de uma organização</p>
<p><b>Segundo Nível de Importância</b></p> <p>Capacidade de superar objeções  Habilidade de fechamento  Planejamento pessoal e de tempo  Habilidade gerencial  Habilidade de interagir  Habilidade de negociação  Imagem pessoal  Empatia com o cliente  Habilidade de planejamento  Habilidade de prospecção  Criatividade  Capacidade de ter empatia com os outros  Habilidade de preparação para uma chamada de vendas  Capacidade de tomada de decisão</p>
<p><b>Terceiro Nível de Importância</b></p> <p>Evidência de trabalho através de problemas inesperados  Capacidade de interpretar a linguagem corporal dos clientes  Experiência contatos com clientes anteriores  Linguagem corporal apropriada  Linguagem de comunicação escrita  Uso eficaz de dados em apresentações  Paciência  Bom senso de humor  Habilidade de liderança  Capacidade de comunicação técnica de informação do produto  História de sucesso de vendas anteriores</p>
<p><b>Quarto nível de importância</b></p> <p>Aptidão para aprendizagem técnica especificações do produto  Experiência anterior em vendas  Excelentes referencias  Histórias de sucessos empresariais anteriores  Habilidade de cálculo de preços e/ou lucratividade  Potencial para mudar para gerenciamento de vendas</p>
<p><b>Quinto nível de importância</b></p> <p>Conhecimento específico do setor  Capacidade de realizar pesquisas sobre concorrentes e tendencias da indústria  História de preparação e apresentando negócios formais  Aparência física  Treinamento de venda formalizado anterior  Experiência anterior em vendas em equipe  Bons históricos de condução  Habilidade de processamento de texto  Diploma universitário de quatro anos</p>

**Sexto nível de importância**

Capacidade de controlar horários de pessoal  
 Habilidade de gerenciamento de banco de dados  
 Histórico de cargo de liderança  
 Habilidades em planilhas  
 Curso de vendas pessoais  
 Proficiência no uso da internet  
 Habilidade de computação gráfica

**Fonte:** Marshall; Goebel; Moncrief (2003, p. 251)

Em tempos mais atuais, Herjanto e Franklin (2019) se soma a essa série de pesquisas focadas em investigar os fatores que impactam no desempenho dos vendedores. Utilizando técnicas de meta-análise, os autores examinaram a literatura sobre desempenho em vendas e concluíram, por meio de análise de conteúdo, que fatores relacionados às dimensões pessoal, organizacional, interações com colegas de trabalho, relacionamento com o comprador e aspectos situacionais desempenham um papel crucial no aprimoramento do desempenho dos vendedores (Herjanto; Franklin, 2019).

**Quadro 12 – Categorização temática do desempenho dos vendedores**

<b>Fatores Pessoais</b>
<b>Fatores de Inteligência Social</b>
Fatores de personalidade
Fatores de papel e autoidentidade
Fatores psicológicos e de valor pessoal
<b>Fatores de Competência Social</b>
Habilidade cognitiva
Capacidade afetiva
Habilidade conativa
<b>Fatores Organizacionais</b>
Fatores organizacionais
Fatores gerenciais
<b>Fatores do Colega de Trabalho</b>
<b>Fatores do Comprador</b>
<b>Fatores Situacionais</b>

**Fonte:** Herjanto e Franklin (2019)

Conduzindo uma meta-análise, Ohiomah, Benyoucef e Andreev (2020), resumiram o trabalho de 139 estudos publicados entre 1980 e 2019 que examinam a relação entre os determinantes de sucesso das vendas B2B. Os autores mostraram 31 determinantes associados a 4 dimensões do processo de vendas (vendedor, organização, cliente e ambiente). Entre as múltiplas descobertas, a pesquisa revelou que as habilidades de vendas tiveram a maior correlação com o sucesso em vendas.

**Quadro 13 – Resumo dos resultados**

<p><b>DETERMINANTES DO VENDEDOR</b></p> <p><b>Competência Cognitiva</b>  Habilidades técnicas  Experiência</p> <p><b>Competência Funcional</b>  Habilidades de vendas  Esforço  Orientação ao cliente</p> <p><b>Competência Social</b>  Habilidades interpessoais  Venda adaptável  Motivação intrínseca  Compromisso organizacional  Satisfação no trabalho  Motivação extrínseca  Compromisso com o trabalho</p> <p><b>Meta Competência</b>  Autoeficácia  Orientação para objetivos  Ambiguidade de função  Idade</p>
<p><b>DETERMINANTES ORGANIZACIONAIS</b></p> <p>Estratégia de vendas  Liderança  Capacidade de controle  Uso da tecnologia  Controle de atividade  Fundo de supervisão  Treinamento  Resultado  Uso de mídia social  Apoio Organizacional</p>
<p><b>DETERMINANTES DE CLIENTES E CLIENTES POTENCIAIS</b></p> <p>Confiança do cliente  Satisfação do cliente  Qualidade do relacionamento  Complexidade do <i>lead</i></p>
<p><b>DETERMINANTES AMBIENTAIS</b></p> <p>Dinamismo de mercado e tecnologia</p>

**Fonte:** Ohiomah, Benyoucef e Andreev (2020)

Já o trabalho de Peesker *et al.* (2022), triangulou pesquisas de habilidades que eram atraentes para recrutadores a partir da plataforma *LinkedIn*, com entrevistas aprofundadas realizadas com executivos de vendas, e desenvolvimento de uma escala para medir as habilidades dos vendedores. Como resultado (Quadro 13), os autores confirmaram a importância das habilidades de vendas identificadas em pesquisas anteriores e destacaram a habilidade analítica como inovação na literatura de vendas existente.

**Quadro 14 – Habilidades importantes para o sucesso de vendas**

Habilidades analíticas
Habilidades de comunicação
Habilidades de escuta
Habilidades de colaboração
Habilidades de prospecção
Habilidades de apresentação
Habilidades de questionamento
Habilidades tecnológicas
Habilidades de inteligência emocional
Habilidade de adaptabilidade
Habilidades empreendedoras
Habilidades de negociação
Habilidade de venda de soluções
Habilidades de fechamento
Habilidades de tratamento de objeções
Habilidades de acompanhamento

**Fonte:** Adaptado de Peesker *et al.* (2022)

O estudo de Hengstebeck, Kassemeier e Wieseke (2022), buscaram responder quais os impulsionadores do desempenho para a gestão de contas-chave (Quadro 15). Os chamados gerentes de contas-chave (KAMs) têm uma enorme participação nos resultados de vendas (Hengstebeck; Kassemeier; Wieseke, 2022) pois gerenciam clientes estratégicos e altamente lucrativos (Yip; Bink, 2007).

**Quadro 15 – Direcionadores de desempenho de vendas do KAM**

<b>Habilidades de venda</b>
Construção de relacionamento
Planejamento de contas
Gestão de projetos
Habilidades para gerenciar eficientemente os recursos internos
Usar ferramentas digitais
Criar comunicação de valor para o cliente
<b>Dimensão da personalidade</b>
Necessidade de realização
Orientação de dominância

**Fonte:** Próprio autor com base em Hengstebeck; Kassemeier; Wieseke (2022)

Os autores integraram pesquisas anteriores com as pesquisas sobre impulsionadores do desempenho no gerenciamento de contas-chave, e focaram nas características de nível individual que são relevantes para a seleção ideal de KAMs e refletem oportunidades para programas de treinamento (Hengstebeck; Kassemeier; Wieseke, 2022).

Merece também uma atenção o trabalho de Plouffe *et al.* (2017), uma vez que os autores conduziram sua pesquisa em organizações que operam sob a abordagem de vendas consultivas, o que confere alta aderência ao contexto deste

estudo.

Os autores avançam na compreensão dos determinantes individuais de desempenho ao introduzirem o conceito de Elaboração sobre Resultados Potenciais (EPO), um traço de personalidade que expressa a capacidade do vendedor de refletir de maneira antecipada sobre os possíveis desfechos de suas ações ao longo do ciclo de vendas.

Os autores demonstram que o EPO exerce influência significativa sobre o desempenho comercial, mesmo quando comparado a variáveis amplamente estudadas, sugerindo que vendedores com maior capacidade de reflexão e planejamento tendem a agir de modo mais estratégico e assertivo ao longo do ciclo de vendas. Essa evidência reforça a importância de competências cognitivas e analíticas como elementos centrais para o desempenho comercial, ampliando a compreensão sobre os fatores individuais que sustentam a efetividade em ambientes de vendas complexas (Plouffe *et al.*, 2017).

Por último, Bongers *et al.* (2025), publicaram recentemente um estudo que ampliam a compreensão sobre o desempenho em contextos B2B ao investigar como diferentes configurações de competências explicam o sucesso de vendedores que atuam com vendas de soluções. Os autores demonstram que o desempenho não decorre de um único conjunto universal de habilidades, mas de combinações equifinais entre competências pessoais (relacionadas a traços individuais e comportamentos interpessoais) e competências procedimentais (associadas à execução estruturada do processo de vendas) (Bongers *et al.* (2025).

A pesquisa revela que vendedores de soluções bem-sucedidos se destacam por dominar a função de coordenação de leads e por adaptar seu perfil de competências às demandas específicas de cada contexto, e não necessariamente por apresentarem excelência em todas as dimensões Bongers *et al.* (2025). Assim, embora o estudo trate da abordagem de venda de solução, ele contribui para uma visão mais contingencial e sistêmica do desempenho comercial, ressaltando que diferentes trajetórias podem conduzir a resultados equivalentes em vendas complexas.

Nota-se, portanto, que esses estudos oferecem uma base teórica consistente para compreender os fatores que impulsionam o desempenho em vendas, além de fornecerem insights relevantes para a aplicação estratégica dessas competências no desenvolvimento e treinamento de equipes comerciais.

## 2.4 DETERMINANTES PARA O DESEMPENHO MACRO

Até o momento, foram discutidas as dimensões que abordam os fundamentos conceituais da abordagem consultiva (D1) e o desenvolvimento de habilidades individuais que impactam diretamente o desempenho comercial (D2). A terceira dimensão (D3) amplia esse escopo ao incorporar fatores organizacionais, reconhecendo que o contexto no qual a força de vendas está inserida influencia significativamente na priorização do tema do treinamento.

Um treinamento eficaz deve transmitir conhecimentos, habilidades de vendas e experiências que aprimorem a capacidade dos vendedores em resolver problemas, interagir com clientes e alinhar-se à cultura organizacional (Ohiomah; Benyoucef; Andreev, 2020). Nesse sentido, torna-se fundamental refletir sobre os fatores organizacionais envolvidos durante o processo de definição do tema do treinamento, pois eles moldam o ambiente de atuação dos vendedores e determinam, em grande medida, as competências que devem ser desenvolvidas.

Fatores organizacionais, dizem respeito aos componentes estruturais da organização e à forma como são geridos, com o propósito de oferecer suporte à equipe comercial na busca por um desempenho ideal (Herjanto; Franklin, 2019). Ela se traduz em práticas voltadas à definição de metas, à orientação estratégica do portfólio de produtos e à implementação de mecanismos de gestão que sustentem o alcance dos objetivos comerciais (Ohiomah; Benyoucef; Andreev, 2020).

Ohiomah, Benyoucef e Andreev (2020, p. 448) afirmam que “as organizações que dão suporte aos vendedores com recursos adequados melhorarão seu sucesso de vendas”, evidenciando que a efetividade das ações formativas depende diretamente do alinhamento com a estrutura, os objetivos e as práticas institucionais existentes.

Estruturas de suporte bem estabelecidas — como liderança atuante, feedback contínuo e disponibilização de recursos — contribuem para criar um ambiente favorável ao foco em metas e à geração de valor para o cliente (Ohiomah; Benyoucef; Andreev, 2020; Panagopoulos; Avlonitis, 2010).

Além das condições organizacionais que favorecem o desempenho da equipe comercial, o conhecimento técnico emerge como outro fator crítico a ser considerado na definição de temas de treinamento. Rentz *et al.* (2002, p. 15) destacam que essa dimensão envolve a compreensão do mercado, dos produtos, dos processos

internos da empresa, bem como as práticas da concorrência e do funcionamento das operações dos clientes.

Wang e Miao (2015) reforçam essa posição, afirmando que esses fatores ambientais - intensidade da concorrência, o dinamismo de mercado e tecnológico - exercem influência direta sobre a capacidade das organizações de inovar, implementar estratégias e alcançar resultados comerciais sustentáveis.

Considerando que o repertório técnico contribui para o alinhamento entre a proposta comercial e as necessidades específicas do cliente, durante o processo de priorização do tema de um treinamento, deve ser considerado, portanto, se os vendedores estão devidamente preparados para aplicar esse conhecimento em situações reais de venda, reforçando o papel da organização como promotora de condições que favorecem a performance comercial.

Adicionalmente, é fundamental considerar os fatores situacionais que impactam o desempenho comercial, especialmente aqueles relacionados às especificidades dos territórios de vendas (Herjanto; Franklin, 2019). Diferentes regiões apresentam características geográficas, econômicas e comerciais particulares, o que implica a necessidade de estratégias, portfólios de produtos e indicadores de desempenho adaptados a essas realidades (Pilling; Donthu; Henson, 1999; Hultink; Atuahene-Gima; Lebbink, 2000)

A heterogeneidade territorial amplia a complexidade das atividades em campo e impõe desafios adicionais à força de vendas, o que reforça a importância de iniciativas de capacitação que estejam sintonizadas com essas variáveis contextuais e que preparem os profissionais para atuar de maneira responsiva e eficaz diante dessas condições.

Essas considerações evidenciam que a escolha dos temas de treinamento deve refletir não apenas as necessidades individuais, mas também as demandas estruturais da organização, seus objetivos estratégicos e os desafios do mercado.

## 2.5 PROCEDIMENTOS INSTRUCIONAIS QUE IMPACTAM NA DEFINIÇÃO DO TEMA

As discussões anteriores sobre o processo de vendas, habilidades comerciais e determinantes macros evidenciam como essas dimensões contribuem diretamente para a identificação dos critérios que impactam na priorização do tema

do treinamento das equipes de vendas. No entanto, a efetiva tradução desses fatores requer programas de treinamento estruturados e bem planejados.

Nesse contexto, a literatura especializada indica que um treinamento em vendas bem-sucedido deve seguir três etapas sequenciais: (1) análise das necessidades de treinamento, (2) desenvolvimento e implementação do plano de capacitação e (3) avaliação dos resultados obtidos (Aguinis; Kraiger, 2009).

A Análise das Necessidades de Treinamento (ANT) é a etapa realizada logo no início do ciclo de vida de um treinamento (Perfect; Jump; White, 2017; Cotes; Ugarte, 2021). Trata-se de um processo sistemático (Huddleston; Pike, 2016; Horng; Lin, 2013), contextual e investigativo de identificação e abordagem de lacunas (ou necessidades) entre um estado atual e um estado objetivado (Jones; Lumsden, 2023).

Essa etapa tem a função é definir o escopo do treinamento (Tao; Yeh; Sun, 2006) e sua abrangência se expande desde a (1) determinação de problemas de desempenho, (2) os indivíduos que são afetados pela lacuna, (3) como esses indivíduos são afetados, (4) quais iniciativas de treinamento se destinam a resolver esse problema (Mcardle, 2011; Rothwell; Kazanas, 2008).

Apesar de sua reconhecida importância, diversos estudos demonstram que a etapa de Análise de Necessidades de Treinamento (ANT) ainda é negligenciada ou conduzida de forma incipiente pelas organizações. Salas *et al.* (2012) evidenciam que, na prática, essa etapa raramente é executada de maneira sistemática, o que compromete a efetividade dos programas de capacitação. Na mesma direção, Barbazette (2006) alerta que treinamentos desenvolvidos sem uma ANT estruturada tendem a não solucionar os problemas reais de desempenho, resultando em desperdício de tempo e recursos.

No contexto brasileiro, Abbad e Mourão (2012, p. 114) reforçam essa crítica ao apontar que, embora existam diversas proposições teóricas e metodológicas disponíveis, as práticas de ANT nas organizações permanecem assistemáticas, pouco alinhadas aos objetivos estratégicos e frequentemente desconectadas das demandas reais de desempenho das funções. A ausência de um diagnóstico robusto pode estar, inclusive, alimentando a dúvida recorrente entre executivos quanto à real eficácia do investimento em treinamentos voltados à força de vendas (Oh; Johnston, 2023), favorecendo decisões equivocadas e o insucesso das ações de desenvolvimento.

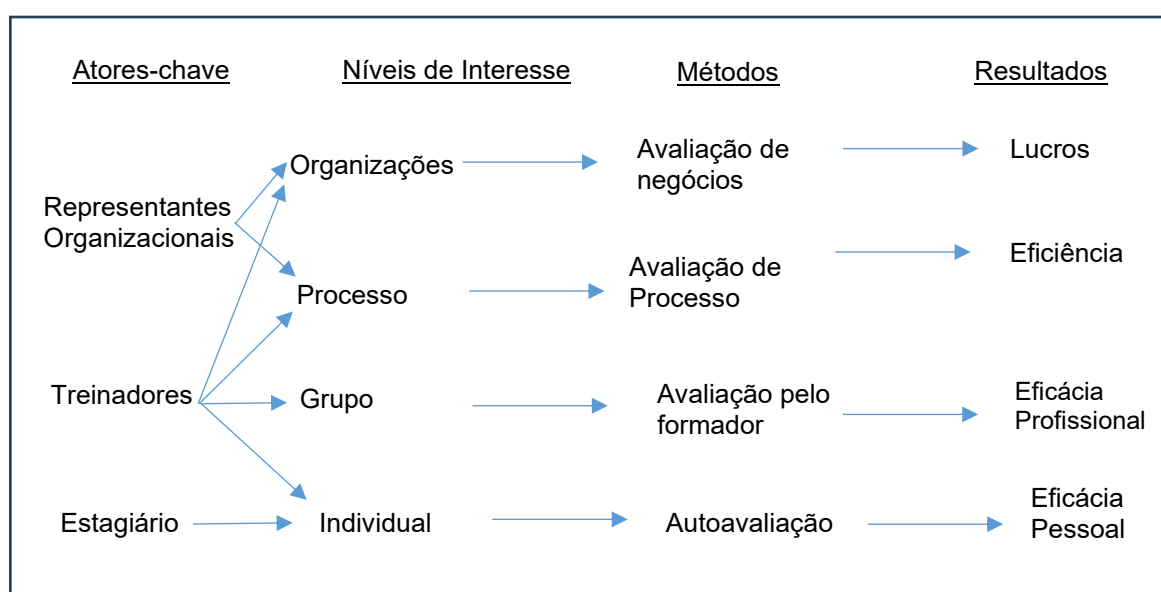
Fan e Cheng (2006) acenando para a formação da força de vendas,

reforçam a importância das Análises de Necessidades de Treinamento se adaptarem a ambientes de rápidas mudanças. Segundo os autores, programas de treinamento eficazes devem incorporar métodos dinâmicos e atualizados que preparem os representantes para a incerteza e a mudança constante, garantindo que estejam sempre prontos para oferecer soluções relevantes e personalizadas (Fan; Cheng, 2006).

Essa convergência de perspectivas entre as pesquisas, mostra que além de uma estrutura robusta, é crucial que a ANT seja ágil e responda às demandas específicas do ambiente. Na busca desse objetivo, a literatura apresenta diversos modelos de ANT (Quadro 16), elaborados em diferentes épocas, contextos e áreas de aplicação. Esses modelos oferecem subsídios para identificar deficiências de desempenho que precisam ser superadas, bem como para avaliar se a formação é, de fato, a solução mais adequada (Barbazette, 2006).

Entre os estudos apresentados, Chiu *et al.* (1999) traz uma abordagem orientada para negócios, evidenciando lacunas e oportunidades de aprimoramento nesse processo essencial para o desenvolvimento organizacional. Os autores destacam que as análises tradicionais, muitas vezes, não acompanham a complexidade e as rápidas mudanças enfrentadas pelas organizações modernas, resultando em programas de treinamento desalinhados às necessidades estratégicas.

**Figura 3** – Modelo de ANT proposto



Fonte: Chiu *et al.*, (1999, p. 79)

**Quadro 16** – Resumo com os Principais Proposições Teóricas de ANT

<b>Autor/Ano</b>	<b>Proposições Teórica</b>
McGehee, Thayer (1961)	Sua principal contribuição é a Análise de Necessidades de Treinamento (ANT) em três níveis: organizacional, de tarefas e individual (OTP). A obra reforça que o treinamento deve estar alinhado ao desempenho e aos resultados da empresa.
Moore, Dutton (1978)	A principal contribuição é destacar a necessidade de modelos mais consistentes e integrados, que conectem o treinamento diretamente aos objetivos organizacionais e ao desempenho dos indivíduos.
Nogueira (1982)	Primeiro brasileiro que construiu e validou cientificamente um instrumento de identificação de necessidades de treinamento, com orientação para resultados e centrado na eficácia do treinamento.
Borges- Andrade, Lima (1983)	Propuseram um método de avaliação de necessidades de treinamento baseado na análise do papel ocupacional. A contribuição do estudo está em oferecer um procedimento estruturado e aplicável para alinhar o treinamento às demandas reais do trabalho.
Ostroff, Ford (1989)	A contribuição central é fornecer uma abordagem estruturada e hierárquica para garantir que o treinamento seja direcionado às áreas que realmente impactam o desempenho organizacional.
Witkin, Altschuld (1996)	Propuseram um processo estruturado em três fases: pré-avaliação, coleta de dados e análise das necessidades, destacando a importância do planejamento e da participação dos stakeholders ao longo de todo o processo e focando na identificação de lacunas entre o estado atual e o ideal.
Chiu et al., (1999)	Revisaram a literatura de ANT na área de negócios. É proposto um modelo simples, mas abrangente que consiste em quatro aspectos centrados em quatro questões relacionadas: Quem são os principais iniciadores dos estudos TNA? Quais são os níveis de interesse nos estudos (ou seja, organização, processo, grupo e individual)? Que métodos de análise são usados? Qual é o resultado pretendido da análise?
Borges-Andrade, Magalhães (2001)	Ampliaram o escopo tradicional ao incluir a avaliação de atitudes, além de conhecimentos e habilidades. A metodologia combina autoavaliação e heteroavaliação, permitindo identificar percepções distintas sobre as necessidades de desenvolvimento.
Goldstein, Ford (2002)	Estruturaram um modelo para examinar programas de treinamento eficazes em educação, negócios e governo, com novas informações sobre o uso da tecnologia computacional e da web para conduzir treinamentos.
Borges-Andrade, Castro (2004)	A pesquisa envolveu a construção de um instrumento específico de Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília com base nas competências esperadas para o papel ocupacional

Fan, Cheng (2006)	A partir da Técnica Delphi, os autores levantam as competências necessárias para a categoria profissional de corretores de seguros em Taiwan, com uma nova abordagem metodológica para realização de ANT.
Taylor, Driscoll e Binning (1998)	Revisaram a literatura e observaram que ainda predominavam as abordagens <i>ad hoc</i> de ANT, baseadas em solicitações de gerentes e outras formas não sistemáticas. Propuseram um modelo de ANT que combina aspectos críticos das duas abordagens predominantes (OTP – organização, tarefas e pessoas e o modelo de análise de desempenho).
Tao, Yeh e Sun (2006)	Propuseram uma estrutura conceitual para um sistema de avaliação de necessidades de treinamento baseado na web para que profissionais de RH avaliem com eficácia as necessidades dos funcionários por treinamento baseado em competências.
Barbazette (2006)	O modelo destaca-se pela coleta abrangente de dados de múltiplas fontes, propondo etapas para identificar lacunas de desempenho e alinhar o treinamento às metas estratégicas, partindo da análise de problemas organizacionais até a definição de objetivos de aprendizagem.
Rothwell, Kazanas (2008)	Apresentaram um modelo de Análise de Necessidades de Treinamento (ANT) integrado ao processo de desenho instrucional que identifica lacunas de desempenho em níveis organizacional, ocupacional e individual.
Abbad, Mourão (2012)	Propuseram um modelo de diagnóstico de necessidades de treinamento baseado em taxonomia de resultados de aprendizagem e com foco em diversos níveis de análise.
Salas <i>et al.</i> (2012)	Destacam a importância de realizar análises em múltiplos níveis: organizacional, de tarefa e individual. Os autores defendem uma abordagem sistemática, contínua e alinhada aos objetivos estratégicos, reforçando a importância de se considerar o contexto de trabalho e os fatores que influenciam o desempenho.
Hornig, Lin (2013)	Elaboraram uma estrutura de treinamento baseada em competências que incorpora a Avaliação de Necessidades de Treinamento (TNA), usando o Fuzzy Delphi e feedback de 360 graus.
Abbad e Ferreira (2014)	Propuseram um método prospectivo para identificar necessidades de treinamento em ambientes organizacionais e um órgão público brasileiro constituído por auditores de obras públicas.
Noe, Kodwani (2018 )	Enfatiza a análise em três níveis: organizacional, de tarefa e de pessoa. A abordagem destaca a importância de alinhar o treinamento aos objetivos estratégicos e à cultura organizacional.
Cotes e Ugartes (2021)	Propuseram um modelo de ANT para área bancária, que coloca os objetivos estratégicos em vez da análise de competências no centro da análise.
Merriman <i>et al.</i> , (2021)	Apresentaram uma nova abordagem de ANT com base na análise de tarefas para o cenário específico de veículo automatizado dentro do sistema rodoviário do Reino Unido.
Jones e Lumsden (2023)	Apresentam uma abordagem ideal para contextos com recursos limitados. O modelo orienta como conduzir avaliações de necessidades de forma eficiente e com foco em resultados.

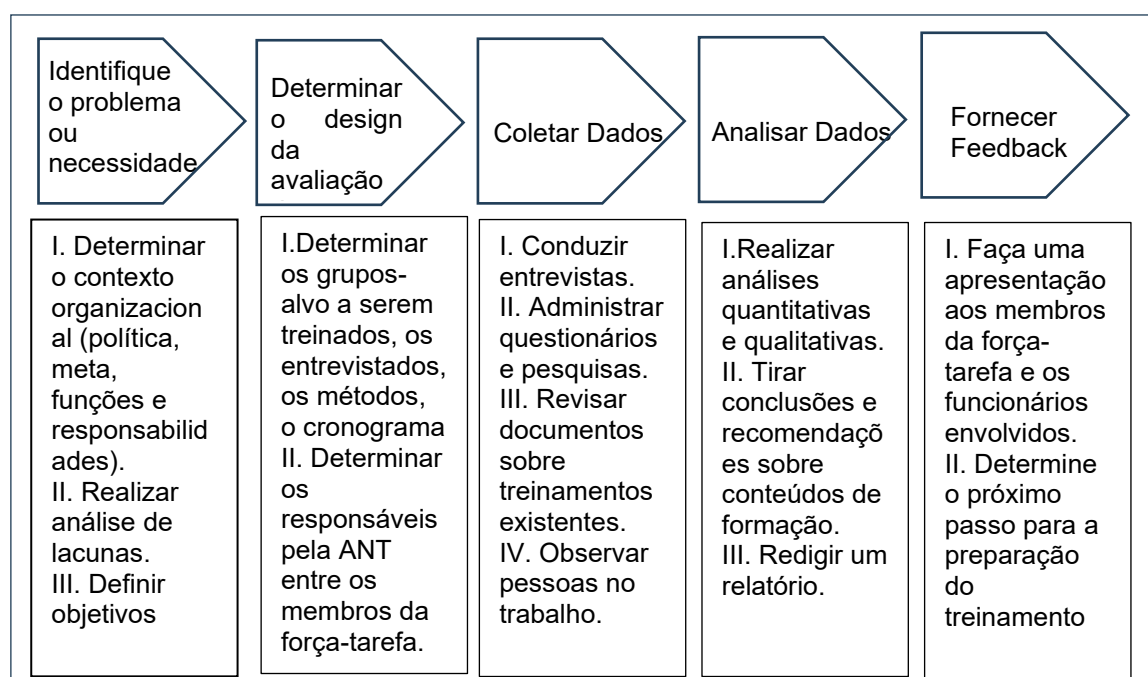
Fonte: Adaptado de Abbad e Mourão (2012)

A proposta de Chiu *et al.*, (1999) integra de forma mais ampla os níveis organizacional, de tarefa e individual (Figura 3), considerando também fatores internos e externos, como tecnologia e mercado. Essa abordagem holística possibilita que as organizações alinhem seus treinamentos às demandas atuais e futuras, tornando o processo mais proativo e estratégico.

Outro modelo que deve ser considerado é o de Barbazette (2006). A autora propôs uma estrutura sistemática e orientada para resultados, baseada em cinco perguntas-chave: (1) Por que realizar um treinamento? (2) Quem está envolvido? (3) Como a deficiência de desempenho pode ser corrigida? (4) Qual a melhor maneira de executar? (5) Quando o treinamento deve ser realizado? (Barbazette, 2006, p. 6).

O modelo consiste em etapas (Figura 4) parte da identificação de problemas de desempenho organizacional e avança para a definição clara de objetivos de aprendizagem, garantindo que as soluções propostas atendam tanto às necessidades do indivíduo quanto às da organização. Uma de suas contribuições centrais está na ênfase à coleta de dados abrangente, utilizando múltiplas fontes, como entrevistas, observação direta e análise de registros organizacionais.

**Figura 4** – Cinco Etapas da Avaliação de Necessidades do Treinamento



Fonte: Barbazette (2006, p. 7)

Um terceiro modelo considerado na pesquisa, avaliou as

necessidades de competências para representantes de vendas de seguros de vida em Taiwan com o uso da técnica Delphi (Fan; Cheng, 2006). Esse modelo é relevante por enfatizar a importância de métodos adaptáveis que possam responder às incertezas e transformações frequentes dos ambientes de vendas.

As contribuições de Chiu *et al.*, (1999), Barbazette (2006) e Fan e Cheng (2006) destacam diferentes perspectivas sobre o papel das metodologias e técnicas de ensino-aprendizagem no processo de treinamento. Essas abordagens, refletem a necessidade de alinhar o treinamento às metas estratégicas do negócio (Chiu *et al.*, 1999), estruturar o diagnóstico de forma sistemática e orientada a resultados (Barbazette, 2006), e incorporar métodos adaptáveis a ambientes dinâmicos e incertos (Fan; Cheng, 2006), garantindo, assim, que o processo instrucional seja ao mesmo tempo relevante e aplicável às demandas do contexto comercial.

## 2.6 A ESCOLHA DO TEMA DE UM TREINAMENTO

Iniciativas bem-sucedidas de treinamentos em vendas pressupõem um entendimento aprofundo dos clientes, dos desafios relacionados ao conteúdo a ser abordado e das ferramentas e habilidades necessárias para que os vendedores possam otimizar seu desempenho (Peterson; Dover, 2021). Nesse contexto, a escolha do tema do treinamento torna-se estratégica, pois permite alinhar os objetivos da capacitação com as expectativas dos participantes e da organização, ampliando o impacto na transferência do aprendizado.

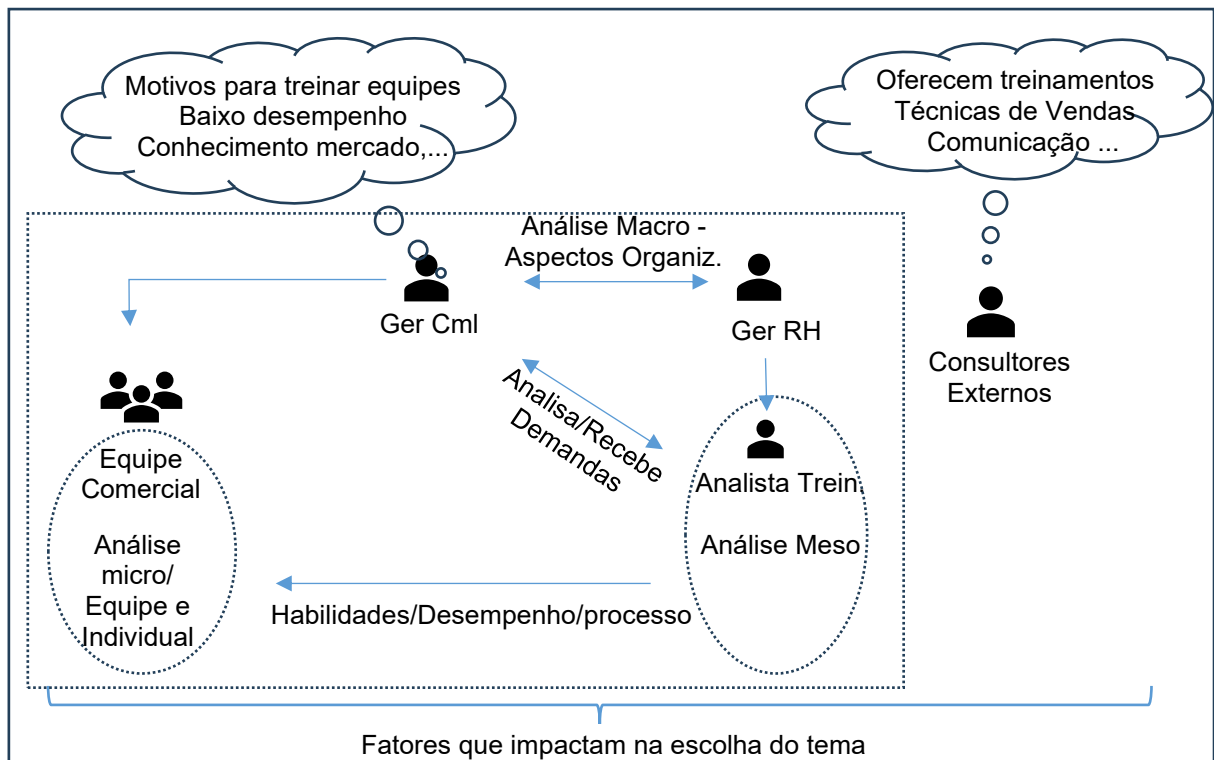
A literatura mostra a importância desse aspecto. Ricks Jr., Williams e Weeks (2008, p. 593) destacam que “numerosos estudos se concentram no conteúdo de treinamento de vendas”, evidenciando sua relevância para a área. Singh, Manrai A. e Manrai L. (2015), ao realizarem uma revisão sistemática, constataram que a implementação e o conteúdo dos treinamentos correspondem a 22% dos tópicos predominantes nas pesquisas sobre capacitação em vendas, o que sinaliza a importância de decisões bem fundamentadas sobre o que deve ser ensinado. Mais recentemente, Boere *et al.* (2023) demonstraram que o conteúdo do treinamento exerce influência direta sobre sua eficácia, especialmente no que se refere à transferência do conhecimento para a prática (Noe; Schmitt, 1986).

Diante desse panorama, Oh e Johnston (2023, p.3) formulam uma

indagação que orientou a presente investigação ao buscar compreender os fatores que influenciam a priorização do tema do treinamento — uma etapa fundamental na identificação dos critérios que integram o framework proposto neste estudo. “Como as empresas planejam e implementam as intervenções dos vendedores?”

O processo de escolha de um tema de treinamento de vendas pode refletir diferentes perspectivas que coexistem dentro das organizações conforme representado pela Figura 5. Uma consultoria externa, por exemplo, pode sugerir o tema “Estratégias de Negociação de Valor” ao identificar a necessidade de diferenciação frente à concorrência. Já o gerente de vendas pode priorizar temas voltados à eficiência da equipe, como “Aceleração do Ciclo de Vendas”, com foco na redução do tempo entre a prospecção e o fechamento. Por sua vez, analistas de treinamento, ao analisarem dados de desempenho e feedbacks anteriores, podem indicar temas, como o “Uso de Tecnologias e Itens Promocionais no Processo Comercial”. Por fim, os vendedores podem demonstrar interesse em aprender a superar objeções ou aumentar a confiança ao apresentar preços, pois enfrentam esses desafios diretamente com o cliente.

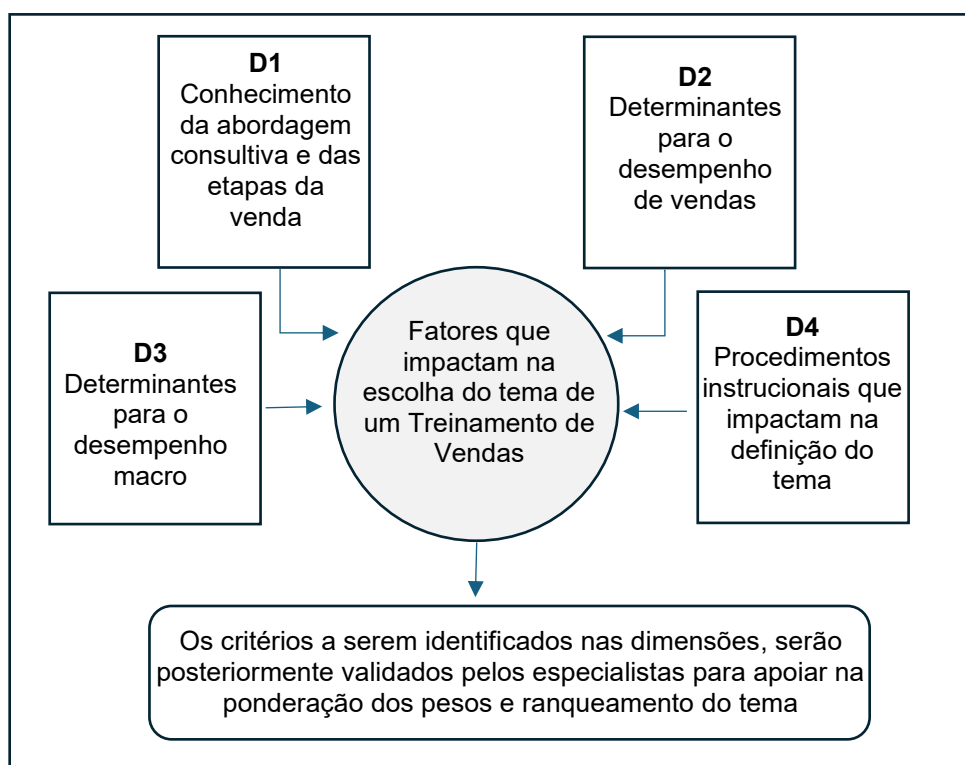
**Figura 5** – Cenário do processo de escolha do tema de um treinamento



**Fonte:** o próprio autor

Muito embora o diálogo entre diferentes setores seja essencial para a construção do treinamento, Aguinis e Kraiger (2009) argumentam que especialistas experientes no tema constituem as fontes mais adequadas para a avaliação das necessidades de treinamento. De forma complementar, Noe *et al.* (2003) ressaltam que o conteúdo do treinamento está diretamente condicionado aos objetivos delineados pelo formador — neste contexto, o analista de treinamento. Diante dessa complexidade, o presente estudo estruturou a análise para a identificação dos critérios que impactam na priorização do tema de um treinamento por meio de quatro dimensões (Figura 6). Essas dimensões refletem a amplitude de fatores que devem ser considerados ao se elaborar um treinamento de vendas consultivas.

**Figura 6:** Dimensões analisadas para a identificação dos critérios



**Fonte:** o próprio autor

As quatro dimensões apresentadas nas seções 2.2, 2.3, 2.4 e 2.5 — D1, D2, D3 e D4, respectivamente — representam perspectivas complementares para a seleção do tema do treinamento, promovendo o alinhamento entre os objetivos organizacionais e as necessidades dos participantes. Enquanto a D1 enfatiza a conexão entre conceitos teóricos e a prática do processo comercial, a D2 destaca as habilidades individuais que impulsionam os resultados de vendas. As dimensões D3

e D4, por sua vez, abordam os aspectos organizacionais e os procedimentos instrucionais, assegurando que o treinamento seja relevante, aplicável e estrategicamente alinhado às exigências do negócio.

## 2.7 METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO À TOMADA DE DECISÃO

Exceto em casos de problemas rotineiros, nos quais os processos já estão bem definidos (Shimizu, 2010), “decidir nem sempre é uma tarefa trivial, especialmente se tais decisões ocorrem no ambiente organizacional” (Nascimento *et al.*, 2011, p. 233). Por exemplo, quando uma organização precisa reabastecer o estoque de um produto de alta demanda, a decisão tende a ser estruturada, com critérios claros e poucas incertezas.

Em contraste, ao definir um novo programa de treinamento, um gestor enfrenta múltiplas variáveis: orçamento, tempo, agenda, público-alvo, local, conteúdo e habilidades a serem desenvolvidas. Além disso, a ausência de uma estrutura organizacional clara, a indefinição sobre a dimensão do problema, a dificuldade em identificar os indivíduos impactados e a limitação de dados disponíveis podem comprometer a qualidade da decisão.

Nesse contexto, os métodos multicritério de apoio à decisão surgem como uma resposta a esse tipo de desafio. Definidos como “uma abordagem sistemática e baseada em teoria para realizar uma análise comparativa de várias opções concorrentes com base no seu desempenho em critérios múltiplos e muitas vezes conflitantes” (Gongora-Salazar *et al.*, 2023), esses métodos vêm sendo amplamente utilizados em domínios complexos, como ciência e indústria, justamente por sua capacidade de tornar o processo decisório mais racional, transparente e eficiente (Köksalan; Wallenius; Zionts, 2011).

Almeida *et al.*, (2016) considera que a principal característica dos métodos multicritérios está na possibilidade de construção de modelos que tornam explícitos os critérios avaliados, permitindo que os decisores expressem seus juízos de valor de forma fundamentada e crítica. Além disso, sua flexibilidade metodológica possibilita múltiplas interações entre critérios e alternativas, gerando resultados que podem ser revisados conforme o contexto evolui (Nascimento *et al.*, 2011).

Essa característica torna-se particularmente relevante no contexto dos treinamentos corporativos em vendas, nos quais a definição dos temas deve

refletir tanto as demandas específicas do mercado quanto os desafios enfrentados pelas equipes comerciais. Além disso, contribui para superar as limitações observadas nos modelos tradicionais de Análise de Necessidades de Treinamento (ANT), como as práticas *ad hoc* mencionadas por Taylor, Driscoll e Binning (1998) — que, apesar do tempo, continuam sendo identificadas em estudos mais recentes (Cotes; Ugarte, 2021).

Portanto, mais do que uma ferramenta de apoio, os métodos multicritério se configuram como importantes recursos na resolução de problemas organizacionais complexos, ao oferecer uma estrutura analítica robusta, adaptável e alinhada com a tomada de decisão baseada em evidências. Embora não forneçam respostas absolutas, orientam para escolhas mais coerentes com as prioridades institucionais, contribuindo para decisões mais assertivas e eficazes (Hermann; Marçal, 2007).

### 2.7.1 Os Principais Métodos Multicritério

Entre os diversos métodos multicritério de apoio à decisão, destacam-se aqueles provenientes das escolas americana e francesa, como o Método de Análise Hierárquica (do inglês, *Analytic Hierarchy Process* – AHP), e os métodos ELECTRE e PROMÉTHÉE (Nascimento *et al.*, 2011, p. 234).

Desenvolvido por Thomas Saaty na década de 1970, o AHP representa uma das abordagens mais amplamente aplicadas na prática decisória. Sua principal característica é a estruturação hierárquica do problema, que permite decompor decisões complexas em níveis mais simples e compreensíveis, facilitando a avaliação sistemática das alternativas (Rosa; Steiner; Colmenero, 2015). O processo baseia-se em comparações pareadas entre critérios, permitindo responder a duas questões centrais: quais critérios são mais relevantes e qual o peso relativo de cada um em relação aos demais (Gomes C.; Gomes L., 2014).

Já os métodos multicritérios da escola francesa, como o ELECTRE (*Elimination Et Choix Traduisant la Réalité*) e o PROMÉTHÉE (*Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations*), destacam-se pela maior flexibilidade em comparação ao AHP, pois não se baseiam em uma análise hierárquica dos critérios nem exigem, necessariamente, a comparação direta entre as alternativas (Nascimento *et al.*, 2011).

Os métodos da família ELECTRE são particularmente recomendados para situações em que há mais de cinco critérios a serem avaliados, utilizando escalas específicas para análise das ações. Eles se mostram especialmente eficazes em contextos marcados por alta heterogeneidade nas avaliações, o que dificulta a padronização dos dados em uma única escala (Figueira; Mousseau; Greco, 2010). Essa família contempla diversas variantes — como ELECTRE I, II, III, IV e TRI — desenvolvidas para atender a diferentes cenários decisórios, cada uma com características específicas que possibilitam lidar com preferências mais complexas e subjetivas (Gusmão; Almeida, 2005).

O método PROMETHEE foi apresentado pela primeira vez em 1982 por Jean-Pierre Brans, como uma evolução do ELECTRE, com o objetivo de simplificar o processo decisório, uma vez que o ELECTRE exige muitos parâmetros que podem não ter significado claro para o decisor (Brans; Mareschal, 2005). Assim como outros métodos multicritério, o PROMETHEE também possui diversas variantes — PROMETHEE I, II, III, IV, V, VI e PROMETHEE & GAIA (Geometric Analysis for Interactive Aid) — cada uma com características específicas voltadas a diferentes necessidades em análises multicritério. De acordo com Gusmão e Almeida (2005), o PROMETHEE estabelece uma estrutura de preferência entre as alternativas por meio de funções específicas para cada critério, as quais medem a intensidade da preferência de uma alternativa sobre outra, com valores que variam de 0 (indiferença) a 1 (preferência total).

### 2.7.2 Os Métodos Multicritérios no Contexto de Treinamentos Corporativos

No contexto específico para a priorização de tema para treinamentos em vendas consultivas, não foram encontradas publicações em busca realizada no período de março a dezembro de 2024, por meio das plataformas *Science Direct*, Periódicos Capes e *Scopus*. A pesquisa utilizou as palavras-chave “*multicriteria and sales training*”, “*multicriteria and sales*”, “*multicriteria and consultative sales*” e “*multicriteria and training needs assessment*”, evidenciando uma lacuna na literatura acadêmica sobre a aplicação de métodos multicritérios nesse campo específico.

Na área de avaliação de necessidades de treinamento, destaca-se a pesquisa de Chiang Ku Fan e Chen-Liang Cheng (2006), que utilizaram a abordagem Delphi para identificar as necessidades de treinamento dos representantes de vendas

de seguros de vida em Taiwan. O estudo ressaltou competências essenciais para o desempenho eficaz desses profissionais, como resolução de problemas, comunicação, uso de tecnologia da informação, inteligência emocional, competência coletiva e ética. A aplicação da técnica Delphi permitiu reunir a opinião de especialistas, proporcionando uma análise aprofundada das áreas prioritárias para o desenvolvimento profissional desses vendedores.

Na área de treinamento de vendas, Ortiz-Barrios *et al.* (2021) desenvolveram um estudo que propõe um modelo de decisão multicritério para aumentar o nível de preparação dos departamentos de vendas diante da COVID-19 e futuras pandemias. O modelo combina as técnicas AHP (*Analytic Hierarchy Process*) e TOPSIS (*Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution*) para avaliar e priorizar estratégias com base em critérios específicos. A pesquisa identificou oito critérios, vinte e nove subcritérios e sete alternativas estratégicas, demonstrando a relevância da abordagem multicritério para a escolha de ações eficazes em ambientes corporativos de vendas (Ortiz-Barrios *et al.*, 2021). Embora o estudo foque em um contexto pandêmico, sua aplicação ressalta a potencial utilidade de métodos multicritério na tomada de decisão para treinamentos de vendas, mesmo em cenários distintos, evidenciando uma possível extensão para o campo das vendas consultivas.

Outros dois estudos que abordam a utilização de métodos de decisão multicritério em contextos de treinamento foram encontrados. O primeiro, de Conejero *et al.* (2021) utilizaram o método TOPSIS para classificar programas de treinamento profissional e o segundo, aplicaram o método Delphi para identificar e priorizar os elementos-chave da gamificação eficaz em treinamentos corporativos (Wang; Hsu; Fang, 2022).

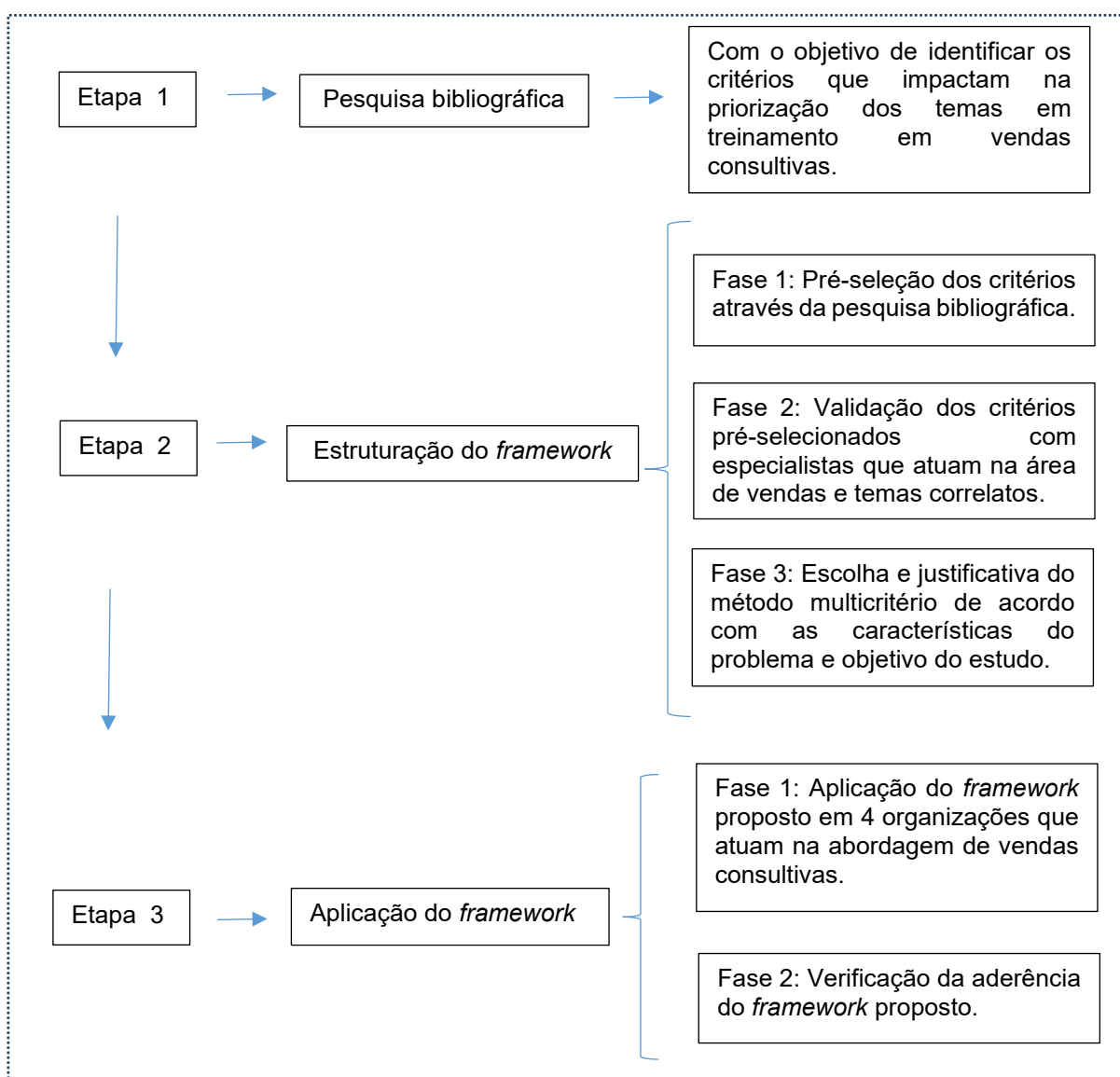
Esses estudos indicam que, embora ainda exista um vazio específico no campo de vendas consultivas, as abordagens multicritério têm se mostrado como uma ferramenta promissora em outros contextos, podendo ser aplicadas de forma similar para melhorar o processo de priorização do tema de treinamento.

### 3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

#### 3.1 ETAPAS DA PESQUISA

Este estudo concentrou-se exclusivamente na etapa da Análise de Necessidades de Treinamento (ANT). A pesquisa foi estruturada em três etapas, correspondentes às fases sequenciais para a construção do *framework* proposto.

**Figura 7** – Etapas do desenvolvimento da pesquisa



**Fonte:** o próprio autor

### 3.2 DIMENSÕES E CRITÉRIOS PRÉ-SELECIONADOS

O levantamento dos critérios foi realizado entre novembro de 2023 e dezembro de 2024, com base em uma pesquisa bibliográfica. Essa etapa teve como objetivo identificar e analisar os estudos mais relevantes sobre o tema, permitindo construir uma base teórica consistente para a pré-seleção dos critérios alinhados ao propósito da pesquisa

Para isso, foram consultadas as bases de dados *Science Direct*, Periódicos Capes e *Scopus*, utilizando-se as palavras-chave “treinamento de vendas”, “vendas pessoais”, “abordagem de vendas”, “vendas consultivas”, “processo de vendas”, “habilidades de vendas” e “avaliação de necessidades de treinamento”, em português e inglês. Foram considerados apenas os artigos disponíveis para download por meio da parceria entre o governo federal brasileiro e as bases de dados.

A seleção dos artigos seguiu critérios de relevância temática e adequação metodológica à proposta do estudo. Entre os critérios de relevância, priorizaram-se estudos que abordassem: (1) modelos estruturados de processo de vendas consultivas; (2) habilidades associadas à atuação em vendas consultivas; (3) modelos de avaliação de necessidades de treinamento em contexto organizacional. Quanto à adequação metodológica, foram considerados artigos empíricos ou revisões sistemáticas com escopo definido, fundamentação teórica consistente e resultados aplicáveis ao campo de estudo.

Inicialmente, foram selecionados 58 artigos, e após análise, restaram 17, a partir dos quais foram pré-selecionados 26 critérios (Quadros 17, 18, 19 e 20) agrupados em quatro dimensões (Figura 6). Cada dimensão oferece uma perspectiva complementar para o processo de priorização de temas em treinamentos de vendas.

A Dimensão D1, que representa o domínio de procedimentos e técnicas essenciais para a execução da abordagem consultiva e das etapas da venda, foi delineada a partir da integração entre fundamentos clássicos e perspectivas contemporâneas do processo de vendas. Assim, foram pré-selecionados sete critérios que traduzem o conhecimento e as práticas necessárias para a condução eficaz da venda consultiva (Quadro 17). A identificação desses critérios baseou-se na análise de modelos teóricos amplamente reconhecidos, como os de DeComier e Jobber (1993), Ingram *et al.*, (2015), Dubinski (1981) e Moncrief e Marshall (2005). A extração final ocorreu por meio de uma análise de conteúdo temática, na qual se priorizaram

elementos recorrentes e convergentes entre os modelos, de modo a assegurar consistência conceitual e aderência ao contexto da venda consultiva.

A Dimensão D2 representa a capacidade individual de implementar tarefas de vendas, abrangendo características, atividades e comportamentos que influenciam diretamente o desempenho do vendedor. Com base nas pesquisas revisadas e diante da reconhecida escassez de estudos empíricos voltados especificamente às habilidades associadas à abordagem consultiva (Newell *et al.*, 2011; Plouffe, 2017), foram pré-selecionados nove critérios para compor esta dimensão (Quadro 18). Essa escolha metodológica busca adaptar e reinterpretar modelos consolidados, de forma a alinhá-los às exigências de um contexto de vendas caracterizado por alta complexidade e foco relacional.

A Dimensão D3 refere-se aos componentes organizacionais e à gestão que oferecem suporte ao trabalho dos vendedores, criando as condições necessárias para o alcance de um desempenho comercial ideal. Com base na literatura analisada e no alinhamento com o objetivo deste estudo, foram pré-selecionados seis critérios que compõem esta dimensão (Quadro 19).

A Dimensão D4 trata das metodologias e técnicas de ensino-aprendizagem que orientam a definição dos temas de treinamento. Para a identificação dos critérios associados a essa dimensão, foram analisados modelos de Análise de Necessidades de Treinamento (ANT) que atendessem a três parâmetros: (i) aderência ao contexto de treinamento corporativo voltado à área comercial; (ii) articulação clara entre diagnóstico e definição de estratégias instrucionais; e (iii) potencial de aplicação em processos de desenvolvimento de equipes que atuam em vendas consultivas. Com base nas contribuições de Chiu *et al.* (1999), Barbazette (2006) e Fan e Cheng (2006), foram pré-selecionados quatro critérios assegurando que o processo formativo seja coerente tanto em conteúdo quanto em efetividade instrucional (Quadro 20).

**Quadro 17 – Critérios pré-selecionados para a dimensão (D1)**

<b>Dimensão</b>	<b>Critérios</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autor (res)</b>
D1	C1 – Compreensão das técnicas do modelo consultivo ao vender	Este critério aborda o conhecimento do vendedor para ser bem-sucedido na abordagem de vendas consultivas e como ele se relaciona com as etapas da venda.	Decormier; Jobber (1993); Ingram <i>et al.</i> (2015); Dubinsky, (1980/1981); Moncrief e Marshall, (2005);
	C2 - Prospecção e Planejamento	Este critério, representa a habilidade do consultor na etapa de planejamento da visita, e inclui os métodos que utiliza para identificar e prospectar novos e potenciais clientes.	Decormier: Jobber (1993); Dubinsky, (1980/1981); Moncrief e Marshall, (2005); Ingram <i>et al.</i> (2015);
	C3 - Abordagem da Venda e Identificação de Necessidades	Este critério representa a habilidade do consultor de aplicar a abordagem consultiva que permita identificar a real necessidade do cliente, oferecendo soluções personalizadas.	Decormier: Jobber (1993) Dubinsky, (1980/1981); Moncrief e Marshall, (2005); Ingram <i>et al.</i> (2015);
	C4 - Apresentação da Proposta e Criação de Valor	Este critério, representa a habilidade do consultor em aplicar de forma eficaz a etapa de apresentação da proposta, destacando os benefícios e criando valor para o cliente.	Decormier: Jobber (1993); Dubinsky, (1980/1981); Moncrief e Marshall, (2005); Ingram <i>et al.</i> (2015);
	C5 - Contorno de Objeções e Barganha de Preços	Este critério, representa a habilidade do consultor em usar as técnicas para superar objeções, e as táticas e barganhas para negociar corretamente o preço.	Decormier: Jobber (1993); Dubinsky, (1980/1981); Moncrief; Marshall, (2005); Ingram <i>et al.</i> (2015);
	C6 - Fechamento da Venda e o Pós-Venda	Este critério, representa a habilidade do consultor em conduzir a negociação ao fechamento, e executar um pós-venda eficaz, fortalecendo o relacionamento para novas oportunidades de negócio.	Decormier: Jobber (1993); Dubinsky, (1980/1981); Moncrief; Marshall, (2005); Ingram <i>et al.</i> (2015);
	C7 - Capacidade de Persuasão e Influência do Consultor	Este critério, examina a capacidade do consultor de utilizar técnicas de persuasão e influência, buscando conduzir o cliente à tomada de decisão alinhada às suas necessidades, enquanto constrói confiança e fortalece o relacionamento comercial.	Decormier; Jobber (1993); Ingram <i>et al.</i> , (2015)

Fonte: o próprio autor

**Quadro 18 – Critérios pré-selecionados para a dimensão (D2)**

<b>Dimensão</b>	<b>Critérios</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autor (res)</b>
D2	C8 – Habilidade Analítica	Compreende a capacidade de adquirir, assimilar, avaliar e aplicar dados sobre os clientes de maneira eficaz.	Peesker <i>et al.</i> (2022)
	C9 – Habilidade de escuta ativa e empática	Capacidade de entender os clientes profundamente, captando suas preocupações e dificuldades para oferecer respostas mais alinhadas e eficazes.	Marshall; Goebel e Moncrief, (2003); Rentz <i>et al.</i> , (2002); Peesker <i>et al.</i> (2022)
	C10 - Habilidade de colaboração	Capacidade de trabalhar bem em equipe, comunicar-se claramente e respeitar as diferentes perspectivas para alcançar objetivos comuns.	Marshall; Goebel e Moncrief, (2003); Verbeke <i>et al.</i> , (2011); Chawla <i>et al.</i> , (2020); Herjanto; Franklin (2019); Peesker <i>et al.</i> (2022); Da Silva, De Negreiros, Faia (2023)
	C11 – Habilidade Emocional	Capacidade de entender e gerenciar suas próprias emoções, lidar com rejeições e frustrações, e manter motivação e resiliência em situações desafiadoras.	Marshall; Goebel e Moncrief, (2003); Rentz <i>et al.</i> , (2002); Verbeke <i>et al.</i> , (2011); Herjanto; Franklin (2019); Chawla <i>et al.</i> , (2020); Ohiomah, Benyoucef e Andreev (2020); Peesker <i>et al.</i> (2022)
	C12 – Habilidade de Adaptabilidade	Envolve a capacidade de se ajustar de forma ágil e eficaz a novas situações, clientes, mercados e tecnologias, mantendo a flexibilidade para atender a mudanças e desafios.	Marshall; Goebel e Moncrief, (2003); Verbeke <i>et al.</i> , (2011); Chawla <i>et al.</i> , (2020); Peesker <i>et al.</i> (2022); Da Silva, De Negreiros, Faia (2023)
	C13 - Habilidade de envolvimento com o cliente	Capacidade de estabelecer e manter relacionamentos sólidos com os clientes, cultivando confiança e lealdade para construir parcerias comerciais duradouras e mutuamente benéficas.	Rentz <i>et al.</i> , (2002); Herjanto; Franklin (2019); Hengstebeck; Kassemeier; Wieseke (2022); Ohiomah, Benyoucef e Andreev (2020);
	C14 - Habilidade de aprender	Envolve a disposição e capacidade para adquirir continuamente novos conhecimentos, habilidades e competências ao longo do tempo.	Marshall; Goebel e Moncrief, (2003); Verbeke <i>et al.</i> , (2011); Chawla <i>et al.</i> , (2020); Ohiomah, Benyoucef e Andreev (2020)
	C15 – Habilidade de organização, planejamento pessoal e tempo	Capacidade de estruturar e gerenciar atividades de forma eficiente e eficaz para alcançar objetivos de vendas.	Marshall; Goebel e Moncrief, (2003); Hengstebeck; Kassemeier; Wieseke (2022)
C16 – Habilidade de Tomada de decisão	Refere-se à habilidade de analisar informações, avaliar alternativas e escolher a melhor opção em um determinado contexto de vendas.	Marshall; Goebel e Moncrief, (2003); Plouffee <i>et al.</i> (2017)	

Fonte: o próprio autor

**Quadro 19 – Critérios pré-selecionados para a dimensão (D3)**

<b>Dimensão</b>	<b>Critérios</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autor (res)</b>
D3	C17 - Fatores organizacionais	Componentes e práticas administrativas das organizações que apoiam os vendedores na busca pelo desempenho ideal de vendas	Ohiomah, Benyoucef e Andreev (2020); Chawla <i>et al.</i> , (2020); Verbeke et al., (2011); Herjanto e Franklin (2019)
	C18 – Conhecimento do Produto	Refere-se à capacidade de um consultor de vendas de compreender detalhadamente as características, benefícios, funcionalidades e limitações dos produtos ou serviços que está vendendo.	Rentz <i>et al.</i> , (2002)
	C19 - Conhecimento de itens que apoiam a venda (tecnologia, itens promocionais, recompensas)	Compreende a compreensão detalhada e habilidade de utilizar tecnologias, itens promocionais e programas de recompensas que auxiliam no processo de vendas.	Rentz et al., (2002)
	C20 – Conhecimento do mercado	Consiste na compreensão profunda de um mercado específico, para desenvolver estratégias que contribuam para o sucesso organizacional.	Rentz et al., (2002); Chawla <i>et al.</i> , (2020); Vebeke et al., (2011); Ohiomah, Benyoucef e Andreev (2020)
	C21 – Conhecimento da Empresa	Refere-se à compreensão detalhada das operações, cultura, estrutura organizacional, missão, visão, valores, e dos produtos e serviços oferecidos pela organização.	Rentz et al., (2002)
	C22 - Fatores situacionais: características do território de vendas	Referem-se às condições específicas e influências ambientais que impactam a dinâmica de vendas em uma determinada região	Herjanto; Franklin (2019)

Fonte: o próprio autor

**Quadro 20** – Critérios pré-selecionados para a dimensão (D4)

<b>Dimensão</b>	<b>Critérios</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autor (res)</b>
D4	C23 – Horas sugeridas para o treinamento	É o tempo estimado necessário para que os participantes completem o treinamento, de forma a cobrir todos os tópicos e objetivos propostos de maneira eficaz	Chiu <i>et al.</i> , (1999); Barbazette (2006); Fan; Cheng, (2006)
	C24 – Custo	Refere-se ao total de despesas associadas ao desenvolvimento e à implementação do treinamento, incluindo despesas com instrutores, materiais, tecnologias, locação de espaço e outros recursos necessários para a realização do treinamento	Chiu <i>et al.</i> , (1999); Barbazette (2006); Fan; Cheng, (2006)
	C25 – Participação anterior em treinamentos de vendas	Refere-se à experiência prévia dos participantes em treinamentos, cursos, workshops e seminários que abordam técnicas, estratégias e habilidades específicas para vendas consultivas.	Chiu <i>et al.</i> , (1999); Barbazette (2006); Fan; Cheng, (2006)
	C26 – Quantidade de participantes no treinamento	Envolve relacionar o número total de pessoas que participarão do treinamento.	Chiu <i>et al.</i> , (1999); Barbazette (2006); Fan; Cheng, (2006)

Fonte: o próprio autor

### 3.3 VALIDAÇÃO DOS CRITÉRIOS SELECIONADOS

Levando em consideração os apontamentos feitos por Ohiomah, Benyoucef e Andreev (2020) sobre a condução de pesquisas na área de vendas — especialmente a recomendação de Singh e Koshy (2010) de que estudos futuros devem se concentrar em contextos específicos de vendas —, após o levantamento inicial dos critérios potenciais, tornou-se necessária a realização de uma validação junto a especialistas. O objetivo dessa etapa foi manter, incluir ou excluir critérios, garantindo sua relevância prática e adequação ao contexto do estudo.

Para a escolha dos profissionais (especialistas), buscou-se aqueles que atendessem aos seguintes requisitos: profissional com titulação mínima de especialista que atue na área de vendas ou temas correlatos, em empresa privada ou instituição pública, independente de gênero.

O projeto de pesquisa passou por apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual de Londrina (CEP-UEL), sendo aprovado com o número CAAE nº 84862124.8.0000.5231. Todos os participantes foram convidados a preencherem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE- Apêndice A) antes de responderem ao questionário, bem como respeitando as diretrizes éticas e de segurança, conforme a Carta Circular Conep/2021.

Os especialistas foram “recrutados” por meio de três estratégias principais: (1) contato com as escolas de negócios do Brasil FGV EAESP (Escola de Administração de Empresas de São Paulo) FGV EBAPE (Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas), Insper – Instituto de Ensino e Pesquisa; Fundação Dom Cabral (FDC) solicitando indicações de especialistas com experiência em vendas e temas correlatos, (2) busca em bases de dados acadêmicas e sites institucionais dessas organizações para identificar os especialistas com publicações relevantes ou atuação reconhecida na área; (3) pesquisa no *LinkedIn*, utilizando palavras-chave e filtros para localizar profissionais. Os profissionais indicados, no total de 28, foram convidados a participar da pesquisa, por meio do preenchimento de formulários no *Google Forms*, via e-mail informado.

O questionário foi construído baseado nas dimensões (Figura 6) e nos critérios pré-selecionados nos Quadros 16, 17, 18 e 19, de forma que pudesse assinalar os critérios sem limite de quantidade. Caso o especialista assinalasse “não”

para alguma questão, solicitou-se uma justificativa de forma facultativa. Também foi questionado se o profissional considerava as dimensões suficientes para identificar os critérios, se haveria outras a serem incluídas ou excluídas, e se os critérios apresentados eram adequados ou se algum adicional deveria ser considerado. O questionário contendo as questões abertas aos especialistas estão descritas no Apêndice B.

Esta intervenção resultou em 23 participações, sendo que 87% dos profissionais tinham mais de 10 anos de experiência. Com doutorado e mestrado eram 47,8% (em cada grupo), e especialista apenas 1 participante. Os especialistas não sugeriram exclusões ou inclusões de critérios. O processo de validação indicou elevada aderência dos critérios inicialmente propostos, uma vez que não foram sugeridas exclusões ou inclusões, dando um indicativo da robustez do framework para aplicação em contextos de vendas consultivas.

### 3.4 ESCOLHA DOS MÉTODOS MULTICRITÉRIOS

A escolha do método multicritério a ser aplicado depende de diversos fatores, como a natureza do problema a ser analisado, o contexto em que está inserido, a quantidade e o tipo de critérios envolvidos, a natureza e qualidade dos dados disponíveis, o grau de subjetividade nas avaliações, o nível de influência dos decisores no processo e a aplicabilidade prática do método (Gomes; Gonzáles-Araya; Carignano, 2009).

Com base nesses aspectos e conforme os parâmetros definidos por Gomes C.; Gomes L., (2014), foram considerados adicionalmente: (a) a quantidade de dimensões e critérios a serem analisados; (b) a viabilidade prática de aplicação do framework; (c) as possíveis incertezas e limitações cognitivas dos tomadores de decisão; (d) a dinâmica de interação entre as áreas e o fluxo de informações; e (e) as características e objetivos específicos de cada decisor.

Dentre os métodos analisados, o AHP (*Analytic Hierarchy Process*), embora amplamente utilizado, apresenta uma limitação recorrente: a inconsistência nos julgamentos, especialmente quando há um número elevado de critérios, o que compromete a confiabilidade dos pesos atribuídos e exige atenção ao índice de consistência (Ishizaka; Labib, 2011).

### 3.5 A DETERMINAÇÃO DOS PESOS PELO MÉTODO BEST-WORST METHOD (BWM)

Diante das condições apresentadas no tópico anterior, optou-se pela utilização do método *Best-Worst Method* (BWM), proposto por Rezaei (2015), para atribuição dos pesos relativos às dimensões e critérios. O BWM é um método de tomada de decisão multicritério (MCDM) que consiste em identificar os critérios considerados como melhor e pior, realizando comparações entre estes e os demais critérios (Rezaei, 2015). A partir dessas comparações, os pesos são calculados com base na distância relativa entre o melhor e o pior, o que reduz significativamente a quantidade de julgamentos necessários.

O BWM (Rezaei, 2015) pode ser considerado uma alternativa ao método AHP em processos de tomada de decisão multicritério, especialmente quando o objetivo é atribuir pesos aos critérios ou dimensões. Embora ambos sejam métodos amplamente utilizados em contextos semelhantes, o BWM (Rezaei, 2015) apresenta diferenças significativas em relação ao AHP (Saaty, 1986), que o torna mais adequado quando o problema de decisão possui grande quantidade de critérios, como no caso da dimensão D2 que contemple nove critérios. Tal característica torna o método mais prático e menos suscetível a inconsistências.

O método tem um funcionamento em 5 etapas (Rezaei, 2015):

→ **Etapa 1:** Determinação do conjunto de critérios de decisão: identifica-se o conjunto de critérios,  $C_j = \{C_1, C_2, \dots, C_n\}$ , relevantes ao problema de decisão.

→ **Etapa 2:** Seleção dos critérios *Best* (melhor) e *Worst* (pior): o tomador de decisão escolhe, entre todos os critérios identificados, aquele considerado mais importante (*Best*) e o menos importante (*Worst*) para o contexto da decisão.

→ **Etapa 3:** Comparação do critério *Best* em relação aos demais: o critério *Best* é comparado aos demais, atribuindo-se valores de preferência segundo uma escala de 1 a 9, formando-se o vetor de preferências:

$A_{BO} = (a_{B1}, a_{B2}, \dots, a_{Bn})$ , onde  $a_{Bj}$  representa a preferência do critério *Best* em relação ao critério  $C_j$ ,  $j=1, 2, 1 \dots, n$ .

→ **Etapa 4:** Comparação dos demais critérios em relação ao critério *Worst*: todos os critérios são comparados com o critério *Worst*, utilizando também uma escala de 1 a 9. Isso gera o vetor:

$A_{OW} = (a_{1W}, a_{2W}, \dots, a_{nW})$ , onde  $a_{jW}$  indica a preferência do critério  $C_j$

em relação ao critério *Worst*.

A escala utilizada neste artigo é a escala *Likert*, com uma escala numérica correspondente de 1 a 9, onde os números têm o seguinte significado: 1: Igual importância, 2: Um pouco entre Igual e Moderado, 3: Moderadamente mais importante que, 4: Um pouco entre Moderado e Forte, 5: Muito mais importante que, 6: Um pouco entre Forte e Muito forte, 7: Muito fortemente importante que, 8: Um pouco entre Muito forte e Absoluto, 9: Absolutamente mais importante que.

→ **Etapa 5:** Determinação dos pesos ótimos dos critérios → com base nos vetores de comparação do *Best* e do *Worst*, é formulado um modelo de programação não linear para determinar os pesos ótimos  $w^*_1, w^*_2, \dots, w^*_n$  dos critérios. A solução do modelo fornece o vetor de pesos  $w = (w_1, w_2, \dots, w_n)$  que melhor representa as preferências do decisor com base nas comparações realizadas, conforme apresentado abaixo:

$$\min \max_j \left\{ \frac{w_B}{w_j} - a_{Bj}, \frac{w_j}{w_W} - a_{jW} \right\} \quad (1)$$

$$\text{s. t.} \\ \sum_{j=1}^n w_j = 1 \quad (2)$$

$$w_j \geq 0, \quad j = 1, 2, \dots, n \quad (3)$$

### 3.6 O RANQUEAMENTO E A PRIORIZAÇÃO PELO MÉTODO TOPSIS

Para a etapa do ranqueamento dos temas de treinamento, foi selecionado o método TOPSIS (*Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution*) proposto por Hwang e Yoon (1981). A escolha se justifica por sua capacidade de identificar a alternativa mais próxima da solução ideal positiva e mais distante da solução ideal negativa (Behzadian *et al.*, 2012). Além desse aspecto, o TOPSIS oferece uma abordagem objetiva, clara e operacional para ranquear os temas de treinamento com base nos critérios previamente validados, facilitando a priorização de alternativas mais alinhadas às necessidades organizacionais.

Então, com os pesos obtidos pelo BWM (Rezaei, 2015), aplica-se o método TOPSIS (Hwang; Yoon, 1981), obtendo como resultado o ranqueamento e priorização dos temas de treinamento com base na proximidade da solução ideal. A

seguir são descritos os passos do método TOPSIS segundo Hwang e Yoon (1981):

(1) → A construção da matriz de decisão: elencando as alternativas e os critérios de decisão, preenchendo uma matriz onde cada elemento representa o desempenho de uma alternativa em relação a um critério. Considere  $A = \{A_j | j = 1, \dots, n\}$  o conjunto das alternativas;  $C = \{C_i | i = 1, \dots, m\}$  o conjunto dos critérios;  $V = \{v_{ij} | i = 1, \dots, m \text{ e } j = 1, \dots, n\}$  o conjunto valores atribuídos pelos decisores ao critério  $i$  em relação a alternativa  $j$ ; e  $W = (w_i | i = 1, \dots, m)$  o conjunto dos pesos para cada critério.

(2) → Normalização da matriz de decisão: os dados da matriz são normalizados para permitir a comparação entre diferentes unidades de medida.

$$r_{ij} = \frac{v_{ij}}{\sqrt{\sum_{j=1}^n v_{ij}^2}} \quad (4)$$

(3) Construção da matriz ponderada: cada valor normalizado é multiplicado pelo peso do respectivo critério.

$$N_{ij} = w_j r_{ij}(v) \quad (5)$$

(4) Determinação da solução ideal ( $A^+$ ) e anti-ideal ( $A^-$ ): a solução ideal é composta pelos melhores valores (máximos) e menores valores (mínimos). A solução anti-ideal segue a lógica inversa.

$$\begin{aligned} A^+ &= \{N_1^+(v), N_2^+(v), \dots, N_i^+(v), \dots, N_m^+(v)\} = \\ &= \left\{ \max_j v_{ij}(v) | i \in I_1, \min_j v_{ij}(v) | i \in I_2 \mid i = 1, \dots, n \right\} \end{aligned} \quad (6)$$

$$\begin{aligned} A^- &= \{N_1^-(v), N_2^-(v), \dots, N_i^-(v), \dots, N_m^-(v)\} = \\ &= \left\{ \min_j v_{ij}(v) | i \in I_1, \max_j v_{ij}(v) | i \in I_2 \mid i = 1, \dots, n \right\} \end{aligned} \quad (7)$$

(5) Cálculo das distancias euclidianas: Calculam-se as distâncias de cada alternativa até a solução ideal ( $D^+$ ) e até a solução anti-ideal ( $D^-$ ).

$$D_j^+ = \sqrt{\sum_{i=1}^m [N_{ij}(v) - N_i^+(v)]^2} \quad (8)$$

$$D_j^- = \sqrt{\sum_{i=1}^m [N_{ij}(v) - N_i^-(v)]^2} \quad (9)$$

(6) Cálculo do índice de similaridade relativa  $CA_j$ : quanto mais próximo de 1, melhor a alternativa em relação a solução ideal.

$$CA_j = \frac{D_j^-}{D_j^+ + D_j^-} \quad (10)$$

(7) Ordenação das alternativas: As alternativas são classificadas com base nos valores de  $CA_j$ , do maior para o menor.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 *FRAMEWORK* PROPOSTO PARA PRIORIZAÇÃO DE TEMAS DE TREINAMENTOS EM VENDAS CONSULTIVAS

A consolidação dos resultados obtidos na validação com especialistas resultou na definição de um conjunto de 26 critérios, organizados em quatro dimensões. Esses critérios compõem o *framework* definitivo (Figura 8) para a priorização de temas de treinamentos em vendas consultivas.

A Dimensão 1 reúne critérios que traduzem o conhecimento da abordagem consultiva e sua relação com as etapas essenciais do processo comercial. Estão incluídos nessa dimensão os critérios C1, C2, C3, C4, C5, C6 e C7. O critério C1 trata especificamente do entendimento da abordagem consultiva e de como ela se conecta às etapas da venda. Já os critérios C2 a C6 representam as fases do processo de vendas. Por fim, o critério C7 expressa a capacidade de persuasão e influência, configurando-se como um elemento que sustenta todas as etapas do processo.

Na Dimensão 2 concentram-se critérios que refletem as habilidades individuais essenciais para a atuação no modelo de vendas consultivas, contemplando os itens C8 a C16. Nesse contexto, a escuta ativa e empática, em conjunto com a capacidade analítica, possibilita compreender em profundidade as necessidades do cliente e propor soluções alinhadas ao seu negócio. A colaboração e o envolvimento reforçam o papel do vendedor como parceiro estratégico, criando uma relação de confiança duradoura. A adaptabilidade e a gestão emocional contribuem para lidar com cenários de incerteza e complexidade de forma construtiva. Complementarmente, organização, planejamento, aprendizagem contínua e tomada de decisão garantem disciplina e autonomia, sustentando a efetividade do processo consultivo em todas as suas etapas.

Na Dimensão 3 situam-se critérios que representam o domínio do ambiente em que a venda consultiva se desenvolve, reunindo os itens C17 a C22. Nesse modelo, os fatores organizacionais e situacionais tornam-se decisivos, pois a efetividade do consultor depende tanto da infraestrutura e suporte internos quanto da adaptação às particularidades do território em que atua. O domínio sobre produtos, tecnologias e materiais de apoio reforça a credibilidade do consultor ao transformar

informação técnica em valor para o cliente. Além disso, o conhecimento aprofundado do mercado e da própria organização possibilita conectar a proposta de valor às estratégias corporativas e às condições externas, assegurando que cada interação consultiva seja contextualizada e relevante para o cliente.

Por sua vez, a Dimensão 4 – Aspectos Instrucionais do Treinamento concentra os critérios que orientam a viabilidade e a efetividade das iniciativas de treinamento em vendas consultivas. A definição da carga horária e do número de participantes impacta diretamente a profundidade das discussões e a possibilidade de personalizar exemplos ligados à prática consultiva. O histórico de envolvimento da equipe em programas anteriores sinaliza o grau de maturidade para absorver novas técnicas e avançar no processo de aprendizagem. Já o custo assume papel estratégico, uma vez que a organização precisa equilibrar investimentos com o retorno esperado em termos de melhoria no desempenho comercial. Dessa forma, os critérios desta dimensão asseguram que os treinamentos sejam não apenas relevantes em conteúdo, mas também sustentáveis e aplicáveis à realidade do consultor de vendas.

De maneira integrada, essas quatro dimensões e seus respectivos critérios oferecem uma estrutura para orientar a priorização de temas de treinamento em vendas consultivas. Assim, o *framework* proposto (Figura 8) possibilita uma visão capaz de orientar decisões mais consistentes e alinhadas às demandas de um contexto de vendas complexo e relacional.

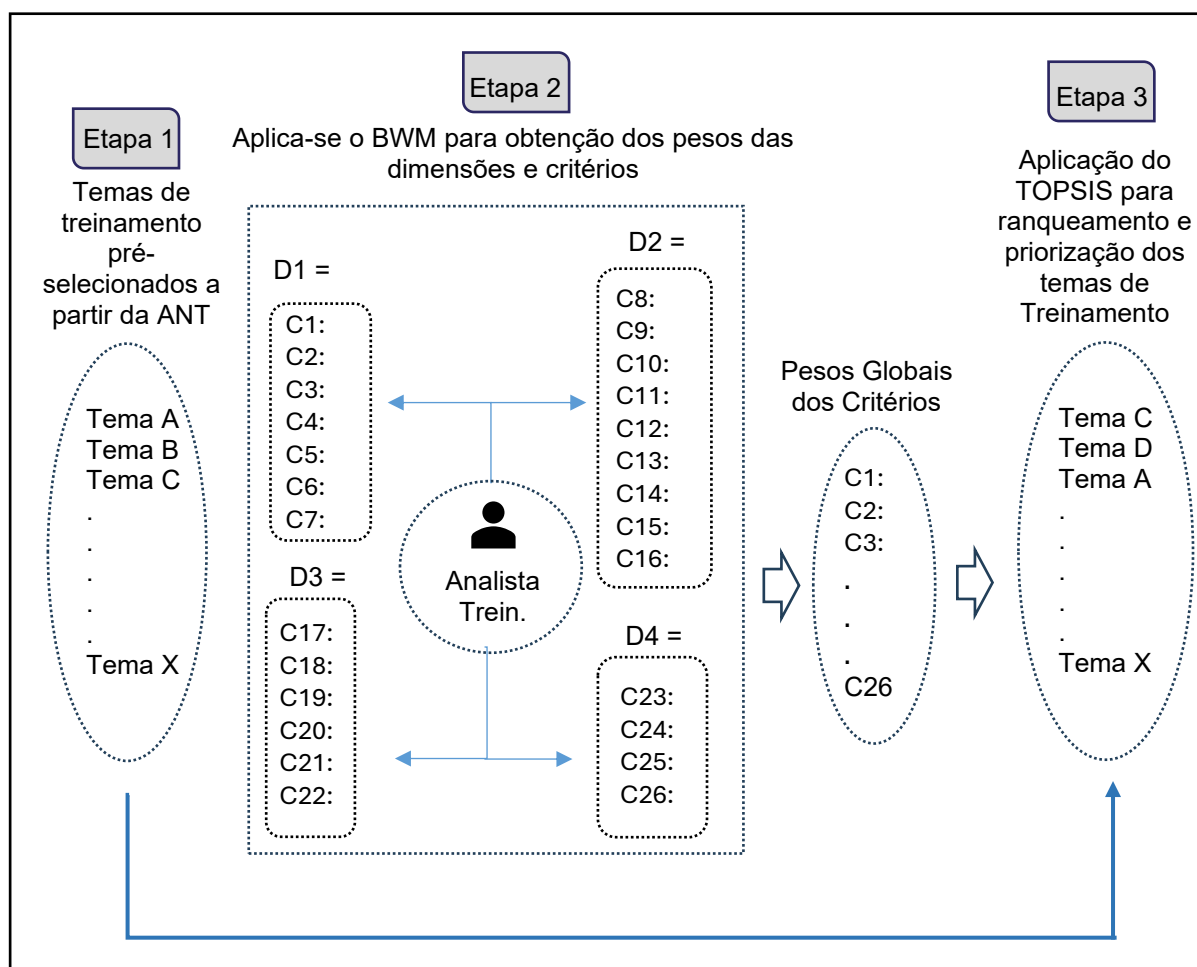
A operacionalização do *framework* para priorização de temas de treinamentos em vendas consultivas ocorre em três etapas principais, que integram a Análise de Necessidades de Treinamento (ANT), o *Best-Worst Method* (BWM) (Rezaie, 2015) e o *Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution* (TOPSIS) (Hwang; Yoon, 1981).

No primeiro momento, os possíveis temas de treinamento foram listados a partir dos resultados da Análise de Necessidades de Treinamento (ANT), que serviu como etapa diagnóstica do processo. Essa fase inicial teve o propósito de assegurar que apenas temas aderentes às demandas reais da força de vendas fossem considerados na priorização, garantindo coerência entre o diagnóstico organizacional e a decisão final. Embora a literatura aponte limitações nos modelos tradicionais de ANT — especialmente quanto à subjetividade e à ausência de critérios comparativos padronizados (vide tópico 2.5) —, neste estudo, ela foi utilizada como base estruturante para a identificação preliminar das alternativas de treinamento. A

partir dessa etapa, foi possível integrar os métodos multicritério, conferindo maior objetividade, transparência e consistência ao processo decisório.

A ANT apresentada pelas empresas participantes constituiu a base empírica para a identificação inicial dos temas de treinamento. A partir desse diagnóstico, o consultor responsável pelo treinamento selecionou, de forma criteriosa, os temas considerados mais representativos das lacunas de desempenho observadas. Essa seleção, realizada de maneira experimental, buscou assegurar a coerência entre os resultados da ANT e as percepções práticas de quem conduz o processo formativo, configurando-se como uma etapa intermediária entre o diagnóstico organizacional e a aplicação dos métodos multicritério para priorização dos temas.

**Figura 8 – Framework proposto**



**Fonte:** o próprio autor

Na segunda etapa, aplica-se o BWM (Rezaie, 2015) para a atribuição

de pesos relativos às dimensões e critérios do *framework*. Essa fase é conduzida por meio de entrevistas com analistas de treinamento das empresas participantes, utilizando o software oficial disponibilizado na plataforma do método (<https://bestworstmethod.com/software/>).

A escolha desses profissionais se justifica por seu papel central na definição dos conteúdos e estratégias de capacitação, conectando o diagnóstico das necessidades à execução do treinamento. Conforme destacam Aguinis e Kraiger (2009) e Noe et al. (2003), especialistas com experiência prática e conhecimento do contexto organizacional são os mais indicados para avaliar e priorizar necessidades de treinamento, garantindo maior coerência entre objetivos e resultados esperados. O processo seguiu os cinco passos clássicos do BWM (Rezaie, 2015):

Passo 1: O primeiro passo para aplicação do BWM (seção 3.4) consistiu em identificar o conjunto de critérios relevantes ao problema de priorização dos temas de treinamento. Esses critérios foram definidos a partir das quatro dimensões propostas no framework:

Dimensão D1 – Processo de Vendas Consultivas: C1 – Compreensão das técnicas do modelo consultivo; C2 – Prospecção e Planejamento; C3 – Abordagem e Identificação de Necessidades; C4 – Apresentação da Proposta e Criação de Valor; C5 – Contorno de Objeções e Barganha de Preços; C6 – Fechamento e Pós-venda; C7 – Capacidade de Persuasão e Influência.

Dimensão D2 – Habilidades Individuais: C8 – Habilidade Analítica; C9 – Escuta ativa e empática; C10 – Colaboração; C11 – Inteligência Emocional; C12 – Adaptabilidade; C13 – Envolvimento com o cliente; C14 – Aprendizado contínuo; C15 – Organização e Gestão do Tempo; C16 – Tomada de Decisão.

Dimensão D3 – Conhecimentos Organizacionais e Ambientais: C17 – Fatores Organizacionais; C18 – Conhecimento do Produto; C19 – Conhecimento de itens que apoiam a venda (tecnologia, materiais promocionais, incentivos); C20 – Conhecimento do Mercado; C21 – Conhecimento da Empresa; C22 – Fatores situacionais relacionados ao território de vendas.

Dimensão D4 – Critérios Instrucionais e de Recursos: C23 – Horas sugeridas para o treinamento; C24 – Custo; C25 – Participação anterior em treinamentos de vendas; C26 – Quantidade de participantes.

Passo 2: Seleção dos critérios *Best* e *Worst*, no decorrer das entrevistas, cada analista de treinamento identificou, dentre as quatro dimensões

avaliadas, a considerada mais relevante (*Best*) e a menos relevante (*Worst*) para o processo decisório de priorização de treinamentos. O mesmo procedimento foi aplicado aos critérios pertencentes a cada dimensão. Esse julgamento possibilitou captar, de forma prática, a percepção dos especialistas acerca das dimensões com maior impacto na efetividade do treinamento.

Passo 3: Comparação do critério Best em relação aos demais - O critério Best escolhido foi comparado com todos os demais critérios, atribuindo-se valores de preferência em uma escala de 1 a 9. Nessa escala, o valor 1 representa igual importância em relação ao outro critério, enquanto os valores 3, 5, 7 e 9 correspondem a preferências moderada, forte, muito forte e extrema, respectivamente, com os valores intermediários (2, 4, 6, 8) representando níveis graduais de importância. Essa etapa resulta em vetores que representam a intensidade de preferência do critério considerado o mais relevante em relação aos demais critérios.

Passo 4: Comparação dos critérios em relação ao *Worst* – na sequência, todos os critérios foram comparados em relação ao critério identificado como o menos relevante (*Worst*), utilizando a escala de 1 a 9, idem passo 3. Esse procedimento gera vetores que expressam a intensidade de importância de cada critério frente ao considerado menos relevante.

Passo 5: Determinação dos pesos ótimos dos critérios - Por fim, com base nos vetores obtidos nos passos 3 e 4, é formulado e resolvido um modelo de programação não linear, por meio do software oficial do BWM (<https://bestworstmethod.com/software/>). A solução forneceu o vetor de pesos ótimos, representando de forma consistente as preferências de cada analista.

Passo 6: Os pesos globais - Os pesos globais são calculados mediante o produto entre os pesos atribuídos a cada dimensão e os pesos dos critérios pertencentes a essas respectivas dimensões.

A partir dos pesos globais obtidos pelo BWM, passa-se à terceira etapa do framework, que consiste na aplicação do método TOPSIS (Hwang; Yoon, 1981) para ranquear/priorizar os temas de treinamento com base na proximidade de cada tema em relação à solução ideal. Nessa etapa, o processo é conduzido pelo consultor responsável pelos treinamentos, cuja função é apresentar uma tabela detalhando o grau de complexidade para a implementação de cada tema de treinamento (obtidos a partir do resultado da ANT) em relação aos critérios (apêndice

C), permitindo, assim, a aplicação subsequente do método TOPSIS, conforme apresentado na seção 3.6.

Na prática, cada tema de treinamento é avaliado em relação aos critérios definidos (C1 a C26), sendo atribuído um desempenho relativo a cada um deles. Em seguida, o TOPSIS calcula a distância de cada tema em relação à solução ideal (melhor desempenho em todos os critérios) e à solução anti-ideal (pior desempenho). O resultado é um ranking que indica a prioridade de cada tema, permitindo ao especialista tomar decisões mais assertivas e transparentes sobre onde concentrar os esforços formativos.

Dessa forma, o *framework* proporciona um processo estruturado, para a priorização de temas de treinamento em vendas consultivas, contribuindo para decisões mais fundamentadas.

#### 4.2 APLICAÇÃO DO *FRAMEWORK* PROPOSTO

Para analisar a aderência, o *framework* proposto foi aplicado em uma indústria, duas cooperativas, sendo uma agroindustrial e a outra de profissionais que oferecem serviços ligados ao agronegócio, e uma distribuidora, todas de grande porte e atuantes no agronegócio brasileiro. Os casos selecionados, constituem exemplos proeminentes de organizações que, embora tenham diferenças contextuais, todas adotam a abordagem de vendas consultivas como estratégia de posicionamento da sua força de vendas.

#### **Quadro 21** – Casos, contexto de atuação e posicionamento da força de vendas

<b>Caso</b>	<b>Contexto de Atuação, Posicionamento da Força de Vendas</b>
Empresa Alpha	É uma das maiores cooperativas agroindustriais do Brasil, com uma estrutura sólida e presença marcante em diversas etapas da cadeia produtiva. Possui uma ampla base de cooperados e destaca-se pelo posicionamento estratégico voltado à inovação, sustentabilidade e geração de valor. Sua força de vendas tem um papel essencial nesse contexto, ao oferecer suporte técnico e serviços especializados que contribuem diretamente para o aumento da produtividade e da rentabilidade nas propriedades dos cooperados.
Empresa Beta	Empresa brasileira com atuação diversificada em segmentos como nutrição e saúde animal, distribuição de ingredientes, consumo e varejo especializado. Com presença nacional e internacional, mantém uma estrutura comercial voltada para o atendimento técnico-consultivo, especialmente nas áreas de nutrição animal e ingredientes funcionais. Sua força de vendas é composta por consultores que atuam com foco no relacionamento próximo com os clientes, oferecendo soluções personalizadas.

Empresa Gama	Atua como parceira de empresas do setor agroquímico, oferecendo consultores especializados que prestam serviços técnicos e comerciais diretamente no campo. Esses profissionais desempenham um papel estratégico ao representar a marca junto aos produtores/distribuidores, promovendo a difusão de tecnologias, a recomendação técnica de soluções e o fortalecimento do relacionamento com o cliente.
Empresa Delta	Multinacional do setor agroquímico com presença em mais de 90 países e um portfólio diversificado que inclui defensivos, soluções biológicas, sementes e tecnologias digitais. No Brasil, posiciona-se como parceira estratégica do agricultor, com foco em inovação e sustentabilidade. Sua equipe de consultores atua de forma consultiva, realizando recomendação técnica, visitas, e apoio a adoção de tecnologias que visam produtividade e longevidade das lavouras, fortalecendo o relacionamento com canais e produtores.

**Fonte:** o próprio autor

O setor do agronegócio no Brasil é um dos mais dinâmicos e estratégicos da economia nacional, exercendo grande influência nas exportações e no crescimento do PIB (CEPEA/CNA, 2024). Conta com uma vasta rede de profissionais, que atuam diretamente no suporte técnico e comercial aos produtores rurais, cooperativas e distribuidores (CEPEA/CNA, 2024). Esses profissionais são os responsáveis por conectar as soluções tecnológicas, os insumos agrícolas e os serviços oferecidos ao mercado com as necessidades específicas dos clientes.

#### 4.2.1 Resultado da Empresa Alpha

A demanda de um treinamento de vendas consultivas para a equipe de consultores de campo surgiu em fevereiro de 2025. De acordo com a área demandante o treinamento seria realizado no formato presencial, com carga horária de 16 horas/aula. Os profissionais a serem treinados desempenham um papel essencial na relação da cooperativa com seus cooperados, pois além de oferecerem suporte técnico e orientações sobre as melhores práticas agrícolas, fazem o contato inicial, identificam as necessidades dos cooperados, ajudando-os a maximizarem a produtividade e a rentabilidade de suas culturas.

A partir da ANT realizada pelo analista de treinamento, foram apresentados a consultoria externa três objetivos principais: (1) Aprimorar as técnicas de vendas consultivas para que sejam habilitados em conduzir o processo comercial; (2) Desenvolver a postura consultiva do time; (3) Capacitá-los para gerar confiança e credibilidade durante o processo comercial para que os cooperados os vejam como

parceiro confiável dos negócios.

Diante desses objetivos, das particularidades apresentadas pela empresa através de inventários de tarefas para o cargo e entrevistas com gestores comerciais (Salas; Stagl, 2012), foram apresentados 10 possíveis temas de treinamentos (Quadro 22).

Assim como outros autores já relataram dificuldades nos modelos de ANT em grandes organizações (Cotes, Ugarte; 2021), outras fontes de dados como grupos focais (McArdle, 2011; Salas; Stagl, 2012) e observação direta no local de trabalho (Rothwell; Kazanas, 2008) não foram realizadas pois poderiam retardar o processo.

Uma primeira análise evidencia uma priorização das dimensões D1 e D2, ligadas, respectivamente ao domínio da abordagem de vendas consultivas e às habilidades individuais que influenciam diretamente a performance comercial dos consultores. Entretanto o critério com maior peso global foi o C24 – Custo, com 0,1167, indicando que a viabilidade financeira da ação é importante no processo de priorização. Esse aspecto vai ao encontro de atuais metodologias de ANT que priorizam limitações de tempo, dinheiro, equipe e outros recursos (Jones; Lumsden, 2023).

#### **Quadro 22 - Temas indicados para a empresa Alpha**

Temas	Objetivo
<b>Tema A</b> Escuta Ativa para Entender o Cliente e Gerar Conexão	Desenvolver a escuta como habilidade estratégica para criar conexão genuína com o cliente.
<b>Tema B</b> Estratégias de Prospecção	Aprimorar a prospecção por meio de estratégias estruturadas e eficazes.
<b>Tema C</b> Estratégias de Abordagem Consultiva	Desenvolver abordagens iniciais que conectem com os interesses do cliente, estabeleçam confiança e conduzam a uma conversa de valor.
<b>Tema D</b> Comunicação nas Apresentações Comerciais	Desenvolver a habilidade de estruturar e conduzir apresentações comerciais claras e centradas no cliente, ampliando a percepção de valor.
<b>Tema E</b> Técnicas para Contornar Objeções	Aprimorar a habilidade de lidar com objeções de forma construtiva e consultiva.
<b>Tema F</b> Aprendendo a Reconhecer Interesses e Necessidades dos Clientes	Desenvolver a capacidade de identificar os interesses e necessidades dos clientes por meio de perguntas estratégicas e leitura do contexto.
<b>Tema G</b> Negociação de Preços	Aprimorar habilidades para conduzir negociações de preço com foco na geração de valor percebido pelo cliente e fortalecendo o relacionamento comercial.

<b>Tema H</b> Construção de Valor nas Relações Comerciais	Aprender a comunicar propostas de valor de forma personalizada, fortalecendo a confiança com o cliente ao longo do processo de vendas.
<b>Tema I</b> Comunicação e Persuasão nas Vendas	Aprimorar a habilidade de comunicar-se com clareza e utilizar técnicas de persuasão para influenciar positivamente as decisões de compra dos clientes.
<b>Tema J</b> Técnicas de Fechamento de Vendas	Desenvolver estratégias de fechamento alinhadas à decisão de compra de forma segura.

---

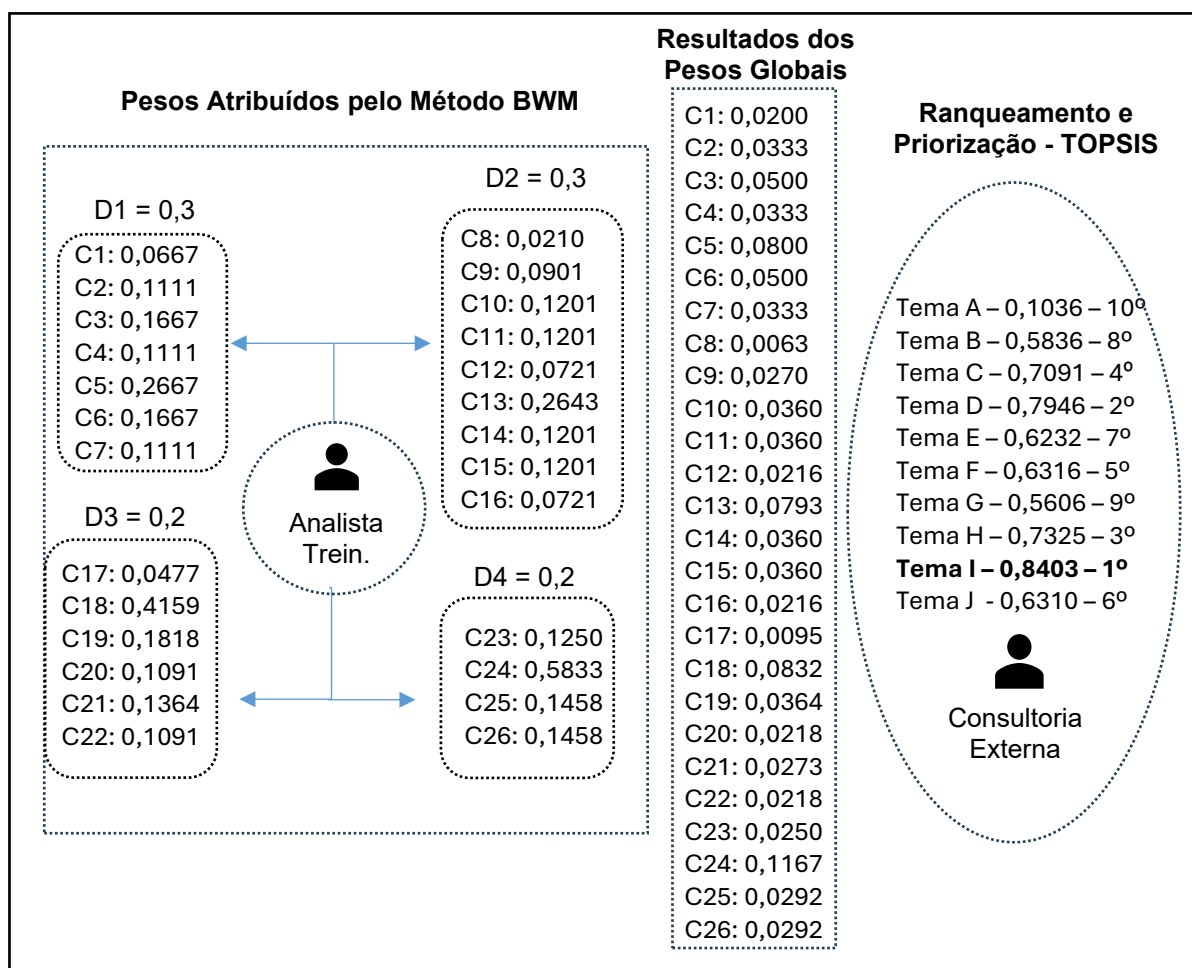
**Fonte:** o próprio autor

Os critérios C18 – Conhecimento do Produto (peso global 0,0832) e C5 – Contorno de Objeções e Barganha de Preços (peso global 0,0800) também obtiveram pesos expressivos. Esse é outro ponto interessante, pois tais critérios tendem a estar mais alinhados a uma orientação transacional, em que o foco está na apresentação de características dos produtos e argumentos baseados em concessões para concluir a venda, do que uma postura consultiva.

Contrariando essa tendência preliminar, o ranqueamento apontou o tema “Comunicação e Persuasão nas Vendas” como o mais bem posicionado, seguido por “Comunicação nas Apresentações Comerciais” e “Construção de Valor nas Relações Comerciais”. Observa-se que os três temas convergem para o desenvolvimento de uma competência central na atuação consultiva: a comunicação (Koponen; Julkunen; Asai, 2019). Esse resultado evidencia a relevância atribuída à capacidade do consultor de traduzir conteúdos técnicos de forma acessível e impactante, fortalecendo o vínculo com o cooperado e ampliando a percepção de valor.

Na sequência do ranking, aparecem os temas “Estratégia de Abordagens Consultiva” (0,7091) e “Aprendendo a Reconhecer Interesses e Necessidades dos Clientes” (0,6316), fortemente vinculados à fase inicial no processo comercial. Outro desfecho após o ranqueamento aponta os temas vinculados a “Preços” e “Objeções” nas últimas posições. Embora reconhecidos como relevantes, esses temas mostraram-se ser menos prioritários que as competências de argumentação e construção de valor, que influenciam diretamente os desfechos das negociações consultivas.

**Figura 9** – Prioridades decisórias e ranqueamento final dos temas de treinamento da empresa Alpha



**Fonte:** o próprio autor

Por fim, os achados deste caso evidenciam que:

1) Embora o analista do treinamento tenha uma forte convergência para critérios que poderiam levar a indicação de temas transacionais (C18 e C5), após a aplicação da técnica TOPSIS, esses temas demonstraram ser menos prioritários que as competências de comunicação e construção de valor, que influenciam diretamente os desfechos das negociações complexas.

2) A literatura evidencia que, em vendas complexas, os encontros presenciais e pessoais ainda desempenham papel relevante para a concretização de negócios (Rodríguez, Svensson, Mehl, 2020, p. 10). Nesse contexto, em que a venda consultiva exige entendimento profundo das necessidades do cliente, a qualidade da comunicação do profissional torna-se fator crítico para o sucesso empresarial, uma vez que influencia diretamente a forma como informações essenciais são exploradas,

transmitidas e interpretadas. Tal perspectiva é corroborada pelo ranqueamento obtido na aplicação do método TOPSIS, no qual as competências relacionadas à comunicação figuraram entre as mais prioritárias para o desenvolvimento.

3) O tema “Escuta Ativa para Entender o Cliente e Gerar Conexão” apresentou a menor pontuação (0,1036) confirmando os estudos que apontam que sua aplicabilidade estratégica nem sempre é plenamente reconhecida (Itani, Goad, Jaramillo, 2019) embora seja fundamental na postura consultiva (Newell *et al.*, 2011).

#### 4.2.2 Resultado da Empresa Beta

Também em 2025, a empresa Beta apresentou uma necessidade de treinamento com foco em um desalinhamento entre o perfil dos clientes atendidos e a abordagem de vendas praticada pela força de vendas da organização. Em entrevista, o analista de treinamento relatou que embora os clientes demonstrem comportamentos típicos de um relacionamento consultivo, os consultores ainda operam majoritariamente com uma lógica transacional, centrada na apresentação direta de produtos e propostas padronizadas. Foram relatados também perda de clientes ao longo do tempo e baixa frequência de interações estratégicas.

Considerando esse diagnóstico e os desafios identificados pela área de Treinamento e Desenvolvimento da empresa Beta, foram definidos dois objetivos centrais para orientar a ação formativa: (1) desenvolver a capacidade dos consultores de identificar o perfil consultivo dos clientes e adaptar sua abordagem para promover interações mais estratégicas e personalizadas; (2) estimular uma postura de maior envolvimento com o negócio dos clientes, contribuindo para a construção de relacionamentos sustentáveis e a fidelização das contas.

Em razão da necessidade de resposta ágil ao problema e da limitação de carga horária (8 horas/aula), não foi possível realizar outras etapas investigativas mais aprofundadas. Com os resultados da ANT, foram indicados um conjunto de 10 temas de treinamento (Quadro 23) potencialmente alinhados às necessidades da equipe comercial da empresa Beta.

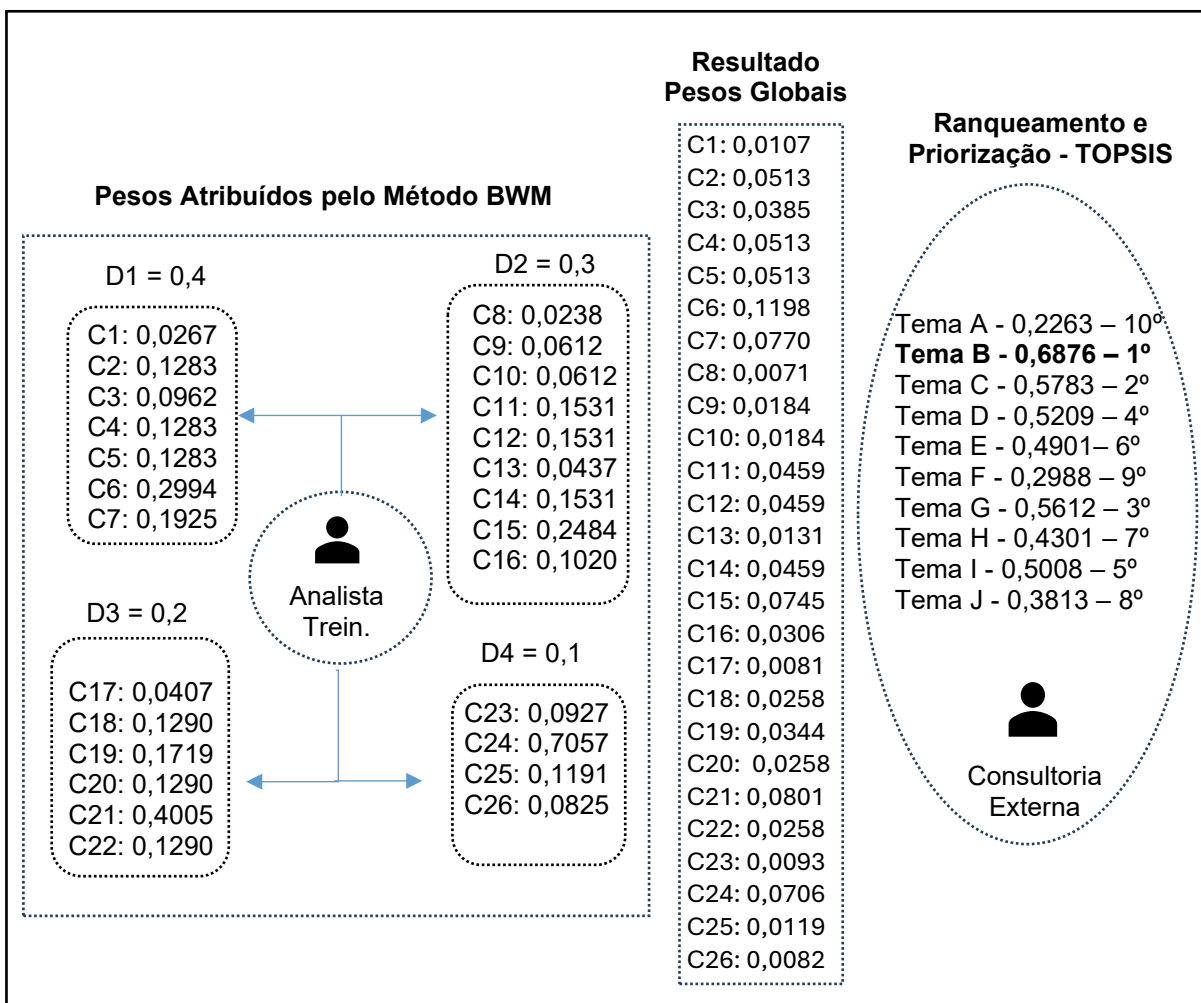
**Quadro 23 - Temas indicados para a empresa Beta**

Tema	Objetivo
<b>Tema A</b> Escuta Ativa para Entender o Cliente e Gerar Conexão	Desenvolver a escuta como habilidades estratégica para criar conexão genuína com o cliente.
<b>Tema B</b> Estratégias de Prospecção	Aprimorar a prospecção por meio de estratégias estruturadas e eficazes.
<b>Tema C</b> Estratégias de Abordagens Consultivas	Desenvolver abordagens iniciais que conectem com os interesses do cliente, estabeleçam confiança e conduzam a uma conversa de valor.
<b>Tema D</b> Comunicação nas Apresentações Comerciais	Desenvolver a habilidade de estruturar e conduzir apresentações comerciais claras e centradas no cliente, ampliando a percepção de valor.
<b>Tema E</b> Técnicas para Contornar Objeções	Aprimorar a habilidade de lidar com objeções de forma construtiva e consultiva.
<b>Tema F</b> Aprendendo a Reconhecer Interesses e Necessidades dos Clientes	Desenvolver a capacidade de identificar os interesses e necessidades dos clientes por meio de perguntas estratégicas e leitura do contexto.
<b>Tema G</b> Negociação de Preços	Aprimorar habilidades para conduzir negociações de preço com foco na geração de valor percebido pelo cliente e fortalecendo o relacionamento comercial.
<b>Tema H</b> Construção de Valor nas Relações Comerciais	Aprender a comunicar propostas de valor de forma personalizada, fortalecendo a confiança com o cliente ao longo do processo de vendas.
<b>Tema I</b> Comunicação e Persuasão nas Vendas	Aprimorar a habilidade de comunicar-se com clareza e utilizar técnicas de persuasão para influenciar positivamente as decisões de compra dos clientes.
<b>Tema J</b> Técnicas de Fechamento de Vendas	Desenvolver estratégias de fechamento alinhadas à decisão de compra de forma segura.

Fonte: o próprio autor

A análise multicritério dos pesos revelou que o critério com maior peso global foi o C6: Fechamento da Venda e Pós-venda (0,1198), vinculado à dimensão D1 (Conhecimento Procedimental). Embora, à primeira vista, isso pudesse sugerir que o tema prioritário fosse “Técnicas de Fechamento de Vendas”, o ranqueamento final indicou que os temas “Estratégias de Prospecção” (0,6876) e “Estratégia de Abordagens Consultivas” (0,5783) apresentaram maior aderência ao conjunto completo dos critérios ponderados.

**Figura 10** – Prioridades decisórias e ranqueamento final dos temas de treinamento da empresa Beta



Fonte: o próprio autor

O caso e seus resultados destacam que o framework confirmou três levantamentos apontados pela literatura de vendas complexas: 1) a ausência de uma estratégia orientada para prospecção e gestão relacional compromete o alcance dos objetivos financeiros das organizações Cespedes (2014) e Edinger (2019), 2) a evolução do papel da força de vendas demonstra uma transição da atuação tática para uma função cada vez mais estratégica (LaForge, Ingram e Cravens, 2009; Lane e Piercy, 2009; Piercy, 2010) e 3) há uma desconexão entre as atividades dos vendedores e a estratégia de vendas adotada pelas organizações de vendas (Inyanga; Jaramillo, 2019).

Adicionalmente, critérios como “Conhecimento da Empresa” (0,0801), relacionado à dimensão organizacional (D3), e “Capacidade de Persuasão e Influência do Consultor” (0,0770), vinculado ao conhecimento procedimental (D1), também

receberam pesos globais relevantes. Estudos indicam que a comunicação clara da estratégia de vendas para a equipe comercial é essencial para a implementação efetiva dessa estratégia, impactando positivamente o desempenho individual e organizacional (Inyang; Jaramillo, 2019).

Por fim, o critério Custo (C24), com peso de 0,0706 (peso global) na dimensão instrucional (D4), também teve papel importante na composição final dos escores. Essa ênfase no custo-benefício sugere uma preocupação com a efetividade prática e financeira dos treinamentos selecionados, em especial diante da limitação de carga horária (8h/aula). Novamente se repetindo, o baixo peso atribuído a competências relacionadas à escuta pode representar um ponto cego que comprometa profundidade do vínculo consultivo almejado.

#### 4.2.3 Resultado da Empresa Gama

No final do segundo semestre de 2025, a empresa Gama identificou a necessidade de capacitar uma equipe responsável pelo atendimento direto a grandes produtores rurais e distribuidores do Centro-Oeste brasileiro. Apesar da boa penetração do portfólio e do relacionamento consolidado com clientes B2B e B2C, o diagnóstico conduzido pelo analista de treinamento apontou lacunas relevantes na condução do processo de vendas.

Em entrevista, o analista destacou que os consultores apresentavam dificuldades em reconhecer o momento ideal para a transição do relacionamento para a formalização do pedido, além de limitações na construção de valor e na apresentação estruturada das soluções ofertadas. Considerando esse cenário e a restrição de carga horária de 8 horas/aula, foi definido, em reunião de alinhamento, o seguinte objetivo central: desenvolver a capacidade da equipe em identificar o ponto de conversão da relação consultiva em uma oportunidade concreta de negócio. Com base nessas discussões, foram indicados 8 temas de treinamento (Quadro 23):

#### **Quadro 24** - Temas indicados para a empresa Gama

Temas Sugeridos	Objetivo
<b>Tema A</b> Planejamento para uma Negociação Presencial ou Digital	Desenvolver a capacidade de planejar negociações presenciais ou digitais, definindo objetivos e estratégias adequadas a cada contexto de cliente.
<b>Tema B</b> Construção de Valor nas Relações Comerciais	Aprender a comunicar propostas de valor de forma personalizada, fortalecendo a confiança com o cliente ao longo do processo de vendas.

<b>Tema C</b> Comunicação nas Apresentações Comerciais	Desenvolver a habilidade de estruturar e conduzir apresentações comerciais claras e centradas no cliente, ampliando a percepção de valor.
<b>Tema D</b> Autoconfiança para Negociar com Segurança	Fortalecer a autoconfiança para conduzir negociações com segurança e postura profissional, gerando credibilidade nas interações com clientes.
<b>Tema E</b> Negociação de Preços	Aprimorar habilidades para conduzir negociações de preço com foco na geração de valor percebido pelo cliente e fortalecendo o relacionamento comercial.
<b>Tema F</b> Fechamento de Vendas	Desenvolver a habilidade de interpretar sinais verbais e não-verbais dos clientes para conduzir as negociações ao fechamento.
<b>Tema G</b> Inteligência Emocional nas Vendas	Desenvolver competências de inteligência emocional para conduzir interações consultivas com empatia, equilíbrio e foco em relações de longo prazo.
<b>Tema H</b> Persuasão e Influências nas Vendas	Aprimorar a habilidade de comunicar-se com clareza e utilizar técnicas de persuasão para influenciar positivamente as decisões de compra dos clientes.

---

**Fonte:** o próprio autor

A aplicação do framework na empresa Gama evidencia como o cruzamento entre os pesos atribuídos pelo analista de treinamento e o ranqueamento de temas pelo TOPSIS oferece uma visão integrada e estratégica de priorização. O analista destacou, por meio da técnica BWM, que os Determinantes Individuais para o Desempenho em Vendas (D2) apresentavam maior relevância (0,4), com ênfase em habilidades analíticas (C8: 0,0937) sinalizando a necessidade do consultor em diagnosticar situações complexas, comparar alternativas e decidir “quando e como” avançar no funil — exatamente o “ponto de conversão” citado no diagnóstico.

Em seguida, os Determinantes Organizacionais (D3) receberam peso significativo (0,3), com destaque para o conhecimento de mercado (C20: 0,1034) e conhecimento da empresa (C21: 0,0701), evidenciando que o desempenho consultivo depende não só do indivíduo, mas da sua capacidade de ler o ambiente competitivo e ancorar a conversa no posicionamento e nos diferenciais da organização.

Esses resultados, mostram que o vetor de preferências do decisor não privilegia “técnicas isoladas de venda”, e sim capacidade de análise com leitura de contexto e ancoragem organizacional — três pilares típicos de *Key Account Management* (Hengstebeck; Kassemeier; Wieseke, 2022) e de ciclos consultivos.

O TOPSIS ranqueou o tema “Planejamento para uma Negociação Presencial ou Digital” (0,8966) e “Construção de Valor nas Relações Comerciais”

(0,7523) como os mais prioritários. Esse resultado não apresenta um “desvio” em relação ao BWM, mas é uma tradução operacional das preferências do decisor, nos seguintes sentidos:

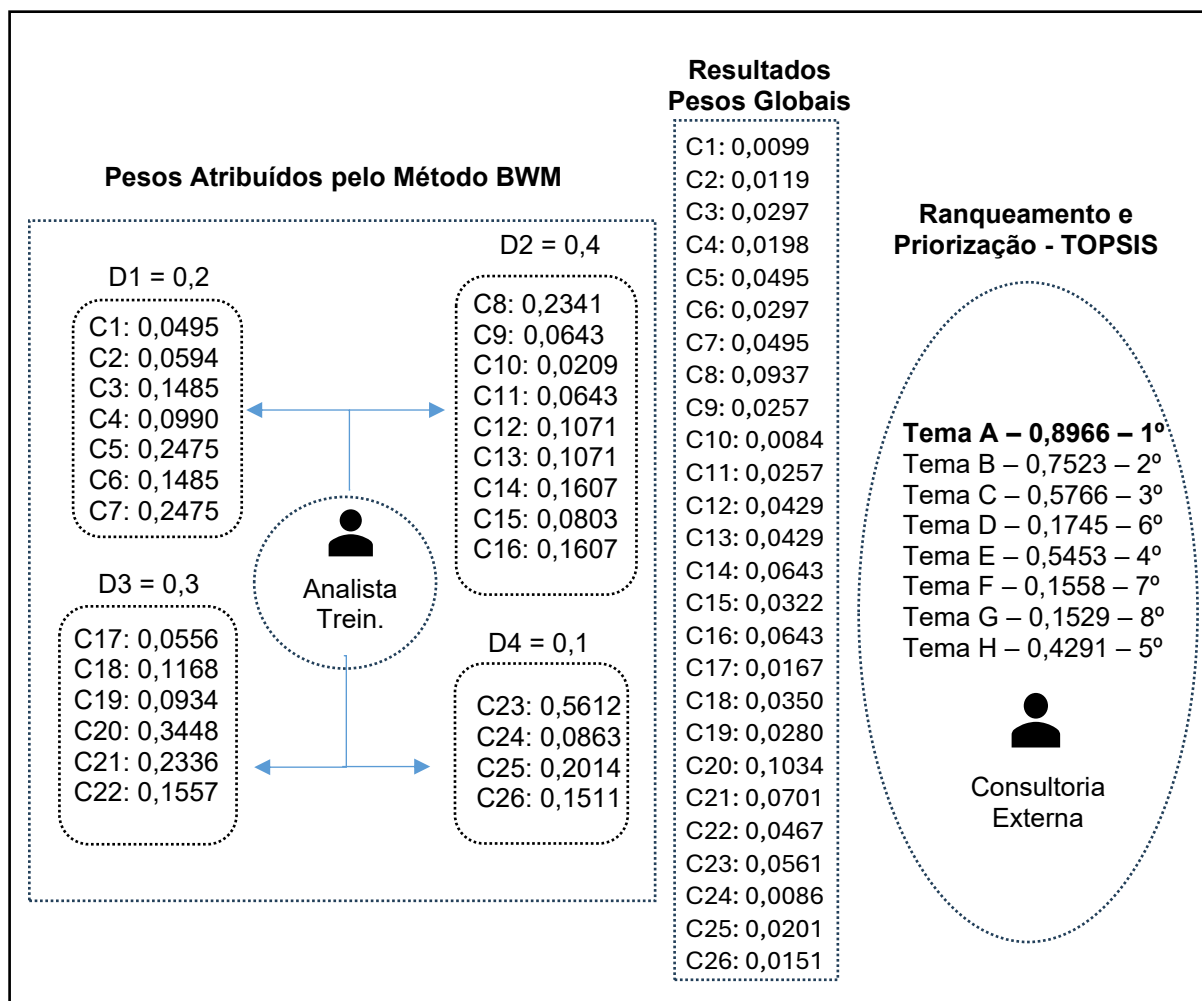
1) “Planejamento para uma Negociação Presencial ou Digital” é um tema integrador que exige habilidade analítica (C8) para mapear stakeholders, cenários, concessões e objetivos; conhecimento de mercado (C20) para balizar posicionamentos e riscos regionais; e conhecimento da empresa (C21) para alinhar política comercial, limites e proposta de valor. Em termos de TOPSIS, é um alternativo com desempenho alto e equilibrado nos critérios mais pesados — portanto, com maior proximidade à solução ideal e maior distância da anti-ideal.

2) “Construção de Valor nas Relações Comerciais” operacionaliza o segundo gargalo do diagnóstico - dificuldade em apresentar soluções de forma estruturada e convincente – conectando uma leitura de dor/oportunidade do mercado (C20), contextualizar a solução no mercado do cliente / arquitetura da proposta (C20) e alinhar a oferta às forças e recursos da própria empresa (C21), reduzindo risco de conversas centradas em produto/preço. Novamente, é um tema que cobre múltiplos critérios críticos ao mesmo tempo.

Conforme observado, o método TOPSIS não seleciona necessariamente o critério com maior peso individual, mas sim o tema que apresenta o melhor ajuste ao conjunto de critérios com os maiores pesos relativos. Em contextos consultivos, alternativas multicomponentes (planejamento + valor) tendem a superar temas “monolíticos” (por exemplo, “só técnicas de fechamento”), porque entregam coerência processual do diagnóstico à proposta.

Observa-se, igualmente, que o método BWM capturou, de forma explícita, os elementos considerados prioritários pela organização (atribuição de pesos), enquanto a técnica TOPSIS evidencia os temas que melhor representam esses elementos de maneira equilibrada. Esse processo resulta em um rastreamento decisório auditável, proporcionando maior transparência e confiabilidade em comparação às abordagens *ad hoc*, frequentemente caracterizadas por uma priorização pouco clara e subjetiva. Além desse aspecto, a metodologia também demonstra evitar o risco de “vieses de critério único”.

**Figura 11** – Prioridades decisórias e ranqueamento final dos temas de treinamento da empresa Gama



**Fonte:** o próprio autor

Em ANT clássicas, é comum sobrepor o tema ao critério mais lembrado (p.ex., “precisamos de mais fechamento”). Aqui, apesar de D2 e D3 dominarem, o método mostrou que planejamento e construção de valor capturam simultaneamente os critérios fortes — logo, são mais efetivos para resolver o problema real (transição relacionamento → pedido + proposta estruturada).

Por fim, a integração entre os métodos BWM e TOPSIS evidencia que, no contexto de vendas consultivas, as escolhas mais adequadas não são necessariamente aquelas que se concentram intensamente em um único critério, mas sim as que maximizam a cobertura ponderada dos critérios considerados críticos — neste caso, análise, contexto e proposta. Desta forma, a aplicação do framework proporciona maior visibilidade, justificativa e replicabilidade ao processo, resultando em uma priorização alinhada ao diagnóstico realizado e orientada para a obtenção de

resultados.

#### 4.2.4 Resultado da Empresa Delta

Também em 2025, uma multinacional do setor agroquímico, identificou a necessidade de desenvolver sua equipe comercial alocada no Cerrado brasileiro. Apesar de os consultores manterem um bom relacionamento com os clientes e realizarem pedidos com frequência, a ANT apresentada pelo analista de treinamento revelou um problema recorrente: altos estoques e baixo índice de faturamento efetivo. Essa desconexão entre o pedido e a conversão em venda real aponta para falhas na geração de demanda qualificada e na condução do processo comercial de forma estratégica.

O gerente regional, em entrevista, disse que muitos consultores tinham dificuldades em argumentar valor frente ao preço, o que enfraquecia a defesa técnica das recomendações e contribuía para uma postura mais reativa diante das objeções. Outros dados como levantamento das metas de vendas e análise de indicadores operacionais como taxa de recompra, giro de estoque e margem por cliente não foram acessados. Diante disso, foi estruturado um treinamento presencial de 8 horas/aula, com foco em aprimorar a capacidade da equipe em gerar negócios sustentáveis. A proposta formativa buscou fortalecer o alinhamento entre relacionamento e performance, promovendo uma transição mais clara do vínculo com o cliente para a efetivação de resultados concretos.

A partir desse diagnóstico, foram indicados um conjunto de 10 temas de treinamento (Quadro 24). Foi o gerente regional quem atribuiu pesos relativos a cada critério. Essa abordagem garantiu que a seleção dos temas estivesse diretamente alinhada às lacunas críticas observadas em campo e às competências essenciais para o fortalecimento da performance comercial da equipe.

A leitura cruzada entre os pesos atribuídos pelo gerente comercial (BWM) e o ranqueamento dos temas pelo TOPSIS revela nuances importantes sobre a atuação em vendas consultivas e evidencia o valor da metodologia multicritério. Os pesos globais destacados — Fechamento da venda e pós-venda (C6: 0,1336), Habilidade de envolvimento com o cliente (C13: 0,0802) e Contorno de objeções e barganha de preços (C5: 0,0792) — mostram que a equipe apresenta um desalinhamento entre o relacionamento mantido com o cliente e a conversão efetiva

em negócios. Em outras palavras, o vínculo é sólido, mas não se traduz automaticamente em desempenho, indicando uma lacuna estratégica típica em contextos de vendas consultivas: o desafio de transformar interação em resultado concreto.

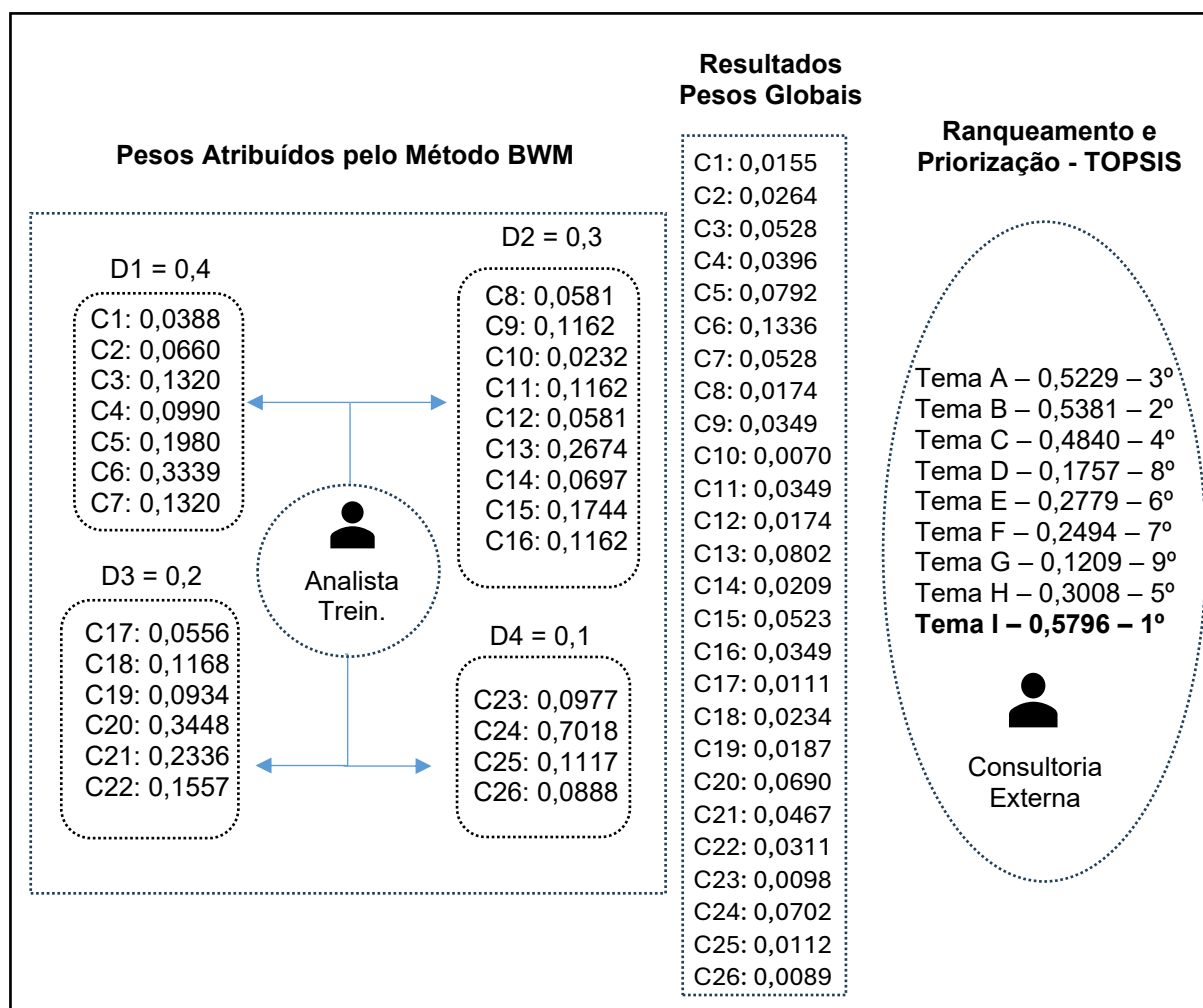
### Quadro 25 - Temas indicados para a empresa Delta

Temas	Objetivo
<b>Tema A</b> Planejamento para uma Negociação Presencial ou Digital	Aplicar práticas de planejamento alinhando soluções às necessidades do cliente e fortalecendo a atuação consultiva do vendedor.
<b>Tema B</b> Construção de Valor nas Relações Comerciais	Aprender a comunicar propostas de valor de forma personalizada, fortalecendo a confiança com o cliente ao longo do processo de vendas.
<b>Tema C</b> Gestão do Tempo e Território para Consultores	Aprimorar o uso do tempo e a organização do território de atuação para ampliar a presença consultiva.
<b>Tema D</b> Comunicação nas Apresentações Comerciais	Desenvolver habilidades de comunicação clara, persuasiva e estruturada para apresentações comerciais, fortalecendo a conexão com o cliente e o impacto das propostas de valor.
<b>Tema E</b> Negociação de Preços	Aprimorar habilidades para conduzir negociações de preço com foco na geração de valor percebido pelo cliente e fortalecendo o relacionamento comercial.
<b>Tema F</b> Estratégias de Abordagens Consultivas	Desenvolver abordagens iniciais que conectem com os interesses do cliente, estabeleçam confiança e conduzam a uma conversa de valor.
<b>Tema G</b> Técnicas para Contornar Objeções	Aprimorar a habilidade de lidar com objeções de forma construtiva e consultiva.
<b>Tema H</b> Comunicação e Persuasão nas Vendas	Aprimorar a habilidade de comunicar-se com clareza e utilizar técnicas de persuasão para influenciar positivamente as decisões de compra dos clientes.
<b>Tema I</b> Técnicas de Fechamento de Vendas	Desenvolver estratégias de fechamento alinhadas à decisão de compra de forma segura.

**Fonte:** o próprio autor

Quando se observa o ranqueamento de temas pelo TOPSIS, “Técnicas de Fechamento de Vendas” (0,5796), “Construção de Valor nas Relações Comerciais” (0,5381) e “Planejamento para uma Negociação Presencial ou Digital” (0,5229) aparecem como prioritários, refletindo diretamente as lacunas identificadas. Essa correspondência evidencia que o método multicritério consegue traduzir julgamentos subjetivos em prioridades objetivas, garantindo que os temas priorizados estejam alinhados tanto às necessidades de desenvolvimento da equipe quanto à estratégia corporativa de gerar vendas sustentáveis.

**Figura 12** – Prioridades decisórias e ranqueamento final dos temas de treinamento da empresa Delta



Fonte: o próprio autor

A análise desse caso revela uma tensão latente entre os critérios de relacionamento (C13) e os de performance comercial (C6 e C5), característica de um contexto real em que há a priorização de vínculo com o cliente em detrimento da conversão efetiva de oportunidades. O framework permite que essa tensão seja explicitada e endereçada, ou seja, ajuda tanto a reconhecer o problema (tensão entre vínculo e conversão) quanto a agir sobre ele (oferece um ranqueamento com indicação do tema do treinamento a ser priorizado), algo que modelos tradicionais de ANT, frequentemente lineares ou pouco integrativos, não conseguem capturar. A decisão da empresa em investir em um treinamento presencial direcionado ao desenvolvimento da capacidade de geração de demanda qualificada evidencia uma tentativa de reequilibrar essa equação.

A valorização expressiva do critério "Fechamento da venda e o pós-venda" (C6: 0,1336), por exemplo, revela uma lacuna estratégica entre intenção de compra e conversão, indicando que, embora o relacionamento exista, ele não se traduz automaticamente em desempenho. A priorização desse tema corrobora os achados do diagnóstico inicial e está alinhada com a intenção da organização de promover uma transição de uma postura reativa para uma atuação mais propositiva, estratégica e orientada a resultados.

Por último, vale a pena ressaltar que diagnósticos mais aprofundados, podem revelar que, talvez, o problema reside na maturidade comercial da equipe para sustentar negociações assertivas, e também sinalizar falhas na geração de demanda qualificada, que podem estar vinculadas a coordenação interna do pipeline e na gestão estratégica do processo comercial.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi propor um *framework* para priorização de temas de treinamentos em vendas consultivas, utilizando as metodologias BWM (Rezaei, 2015) e TOPSIS (Hwang; Yoon, 1981) a partir da Análise de Necessidades de Treinamento (ANT). Para garantir robustez e fundamentação científica, o desenvolvimento metodológico seguiu três etapas principais: (1) revisão da literatura, a partir da qual foram identificados 26 critérios organizados em quatro dimensões e que posteriormente foram validados por especialistas; (2) definição dos pesos relativos a cada critério e dimensão com base na técnica *Best Worst Method* (BWM) (Rezaei, 2017), por meio da consulta a analistas de treinamento; e (3) aplicação do método TOPSIS (*Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution*), proposto por Hwang e Yoon (1981) para ranqueamento e priorização dos temas, considerando os pesos atribuídos previamente.

A aderência e aplicabilidade do *framework* foram verificadas em múltiplos estudos de caso conduzidos em organizações brasileiras do setor agroindustrial. A comparação entre os resultados dos casos analisados revela priorizações distintas, porém alinhados aos objetivos estratégicos de cada organização, o que demonstra a aderência e a flexibilidade do método. O método permitiu não apenas priorizar os temas mais relevantes, mas também evidenciar as dimensões mais influentes no processo decisório, considerando contextos variados de atuação da força de vendas, público-alvo e limitações operacionais (como carga horária ou orçamento).

Na Empresa Alpha, apesar da valorização das dimensões D1 (domínio do modelo de vendas) e D2 (competências individuais), e dos critérios com maior peso global serem (C24, C18 e C5), após a aplicação da técnica TOPSIS, a priorização dos temas de comunicação, persuasão e construção de valor refletiu a intenção declarada de fortalecer a postura consultiva dos consultores da cooperativa. Esse resultado mostra a aderência do *framework* no desfecho das negociações complexas.

Já na Empresa Beta, o modelo capturou com precisão o desalinhamento entre o perfil dos clientes e a abordagem de vendas vigente. A priorização dos temas voltados à “prospecção e abordagem estratégica” está em sintonia com o objetivo de adequação de um modelo de atuação transacional para um

consultivo. Embora o critério “Fechamento e Pós-venda” tenha aparecido com maior peso individual, o ranqueamento final refletiu a sinergia entre critérios e objetivos, evidenciando a capacidade do modelo de evitar decisões simplistas baseadas em um único critério de peso elevado.

Na Empresa Gama, cujo desafio estava concentrado na conversão de relacionamentos em oportunidades comerciais concretas, o modelo indicou como prioritários os temas de “planejamento para negociação e construção de valor”, altamente compatíveis com a complexidade das contas atendidas. As dimensões D2 (desempenho individual) e D3 (aspectos organizacionais) dominaram o cenário, e critérios como habilidades analíticas e conhecimento de mercado se destacaram. O modelo demonstrou sensibilidade às particularidades da venda B2B, destacando competências estratégicas para atuação em contas sofisticadas.

A aplicação do modelo na Empresa Delta revelou uma configuração distinta em relação às demais organizações analisadas, ao concentrar os pesos decisórios nas dimensões D1 (processo de vendas) e D2 (habilidades comerciais). A Delta evidenciou uma preocupação imediata com a conversão comercial, refletida na priorização de critérios como “Fechamento de vendas”, envolvimento com o cliente e “Contorno de Objeções”. Essa escolha indica uma tentativa de reequilibrar a equação entre vínculo e performance, diante de um contexto no qual o bom relacionamento com os clientes não vinha se traduzindo em faturamento efetivo. O modelo contribuiu para explicitar essa lacuna e orientar a priorização de temas formativos que visam a transição uma atuação mais estratégica, voltada à geração de demanda.

Assim, nos quatro casos, observa-se que o modelo não apenas auxilia na escolha racional e justificada dos temas de treinamento, mas também se adapta às diferentes realidades e necessidades das empresas que operaram na abordagem de vendas consultivas, garantindo coerência entre diagnóstico, objetivos e prioridades finais. Isso evidencia sua utilidade prática como *framework* de apoio à decisão em contextos de desenvolvimento de equipes comercial.

As organizações Alpha e Beta contribuíram com suas percepções após a aplicação do *framework*, oferecendo evidências qualitativas sobre sua utilidade prática. O analista de treinamento da Alpha relatou ““A aplicação da metodologia nos ajudou a tomar uma decisão mais clara sobre o tema a ser focado do treinamento para nosso time de agrônomos. Antes, tínhamos percepções que se desencontravam, pois internamente cada um apontava uma necessidade diferente, e eu como analista,

sentia dificuldade em definir uma prioridade que atendesse ao coletivo e estivesse alinhada com nossos objetivos comerciais. O resultado fez ainda mais sentido, quando cruzei com o perfil dos nossos participantes. Eles têm até 5 anos de casa e uma boa bagagem agronômica, mas ainda em fase de consolidação na função comercial”.

Já a analista da Beta destacou: “A aplicação do método foi uma novidade pra nós. No início, houve certa dificuldade para compreender o funcionamento e a lógica dos critérios comparativos, principalmente porque nós que não estamos acostumados com métodos mais quantitativos. No entanto, com a condução e explicações claras que fizeram, conseguimos realizar. Posso dizer que o principal ganho foi a objetividade na priorização dos temas. Diante de tantas percepções e opiniões diferentes que temos que levar em conta, o resultado me deu mais segurança na hora de investir na capacitação”.

O framework proposto pode ser considerado como um processo que acrescenta valor para as organizações e pesquisas existentes com base em seis principais razões:

(1) Até onde se tem conhecimento, este framework representa uma contribuição inédita na literatura, ao incorporar métodos multicritério de forma aplicada aos modelos de ANT, oferecendo suporte prático e estratégico a gestores que buscam maior alinhamento entre capacitação e resultados de vendas. Essa incorporação atende a um dos principais desafios identificados na pesquisa em vendas, que consiste na dificuldade de traduzir o material publicado em periódicos acadêmicos em iniciativas de vendas intuitivas e acionáveis (Ahearne, 2017).

(2) Ao combinar uma abordagem estruturada e sensibilidade às especificidades das vendas consultivas, o framework supera a limitação dos modelos de ANT, frequentemente reproduzidos sem considerar os fatores que influenciam o desempenho em contextos específicos (Cotes; Ugarte, 2021).

(3) Em terceiro lugar, responde a críticas das limitações de modelos padronizados que negligenciam os elementos contextuais das organizações (Ripamonti; Scaratti, 2012). Ao direcionar a ANT especificamente para o campo das vendas consultivas, o estudo introduz uma leitura situada e especializada da análise de necessidades, alinhada às reais demandas do ambiente comercial.

(4) Em quarto lugar, o método contribui para a superação de práticas *ad hoc* ainda predominantes em muitas organizações (Taylor; Driscoll; Binning, 1998; Attia; Honeycutt ; Leach, 2013). Essas práticas, baseadas em solicitações pontuais ou

percepções individuais de gestores, carecem de sistematicidade e podem comprometer a efetividade dos programas de treinamento.

(5) O estudo também promove um avanço teórico relevante ao propor um *framework* baseado em evidências, indo além da tradicional coleta de percepções junto a funcionários (Salas *et al.*, 2012). O *framework* apresentado, oferece um direcionamento aos modelos generalistas que não assimilam os desafios específicos enfrentados pelas equipes comerciais.

(6) O *framework* proposto se destaca por oferecer critérios objetivos para a priorização de temas de treinamento, o que consolida sua relevância científica ao transformar um processo intuitivo em uma prática estruturada e de alto valor para organizações e pesquisas em vendas.

Por fim, outro avanço teórico relevante foi a confirmação da aderência do *framework* ao contexto de vendas complexas, como as vendas consultivas. Tal constatação alinha-se com os estudos de Hyams e Eppler (2004) e Ulaga e Sharma (2001), que destacam a necessidade de maior qualidade informacional e planejamento estratégico no suporte à decisão em vendas complexas. A aplicação do *framework* proposto permitiu capturar esses elementos, demonstrando sua utilidade para contextos de maior sofisticação e exigência técnica.

Portanto, trata-se de uma proposta que conecta ferramentas multicritério com práticas de gestão de pessoas e desenvolvimento comercial, favorecendo a tomada de decisão em cenários complexos e dinâmicos.

Uma limitação deste estudo refere-se ao número restrito de casos analisados, o que, embora tenha possibilitado uma compreensão aprofundada do fenômeno, limita a generalização dos resultados. Além disso, os pesos atribuídos aos critérios dependem de julgamentos subjetivos de especialistas, o que pode influenciar parcialmente as prioridades obtidas. Por fim, o *framework* foi desenvolvido com foco em contextos de vendas consultivas no setor do agronegócio, o que restringe sua aplicação imediata a outros segmentos. Pesquisas futuras poderão ampliar o escopo de aplicação e incorporar abordagens quantitativas complementares, contribuindo para validar e aprimorar o modelo proposto.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. A avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 6, ed. esp., p. 107-137, nov./dez. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000600006>. Acesso em: 10 set. 2024.
- ABBAD, Gardênia da Silva; FERREIRA, Rodrigo Rodrigues. Avaliação de necessidades de treinamento no trabalho: ensaio de um método prospectivo. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 14, n. 1, p. 1-17, mar. 2014. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572014000100002&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000100002&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 26 jun. 2024.
- ADAMSON, Brent; DIXON, Matthew; TOMAN, Nicholas. The end of solution sales. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 7-8, p. 60–68, jul. 2012. Disponível em: <https://hbsp.harvard.edu/product/R1207C-PDF-ENG>. Acesso em: 26 jun. 2024.
- AGUINIS, Herman; KRAIGER, Kurt. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. **Annual Review of Psychology**, v. 60, p. 451-474, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>. Acesso em: 25 jun. 2024.
- AHEARNE, Michael. Research centers, business schools, and the world of sales. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 45, p. 461–464, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0536-7>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-017-0536-7>. Acesso em: 12 jan. 2025
- ALMEIDA, Adiel Teixeira de; ALMEIDA, Jonatas Araújo de; COSTA, Ana Paula Cabral Seixas; ALMEIDA-FILHO, Adiel Teixeira de. A new method for elicitation of criteria weights in additive models: flexible and interactive tradeoff. **European Journal of Operational Research**, v. 250, n. 1, p. 179-191, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.08.058>. Acesso em: 10 fev. 2025.
- ANCILLAI, Chiara; TERHO, Harri; CARDINALI, Silvio; PASCUCCI, Federica. Advancing social media driven sales research: establishing conceptual foundations for B-to-B social selling. **Industrial Marketing Management**, v. 82, p. 293-308, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.002>. Acesso em: 27 ago. 2024.
- ANDERSON, James C.; NARUS, James A.; VAN ROSSUM, Wouter. Customer value propositions in business markets. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 3, p. 90, 2006. Disponível em: [https://www.takmaghale.com/uploads/product/sbhbzs\\_172673292773843.pdf](https://www.takmaghale.com/uploads/product/sbhbzs_172673292773843.pdf). Acesso em: 30 jan. 2025.
- ARLI, Denni; BAUER, Carlos; PALMATIER, Robert W. Relational selling: past, present and future. **Industrial Marketing Management**, v. 69, p. 169-184, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.018>. Acesso em: 25 jan. 2025.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). Disponível em <<http://www.abnt.org.br/>> Acesso em: 10 dez. 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (ABTD). **Pesquisa PANORAMA do treinamento do Brasil: 19ª edição | 2024/2025**. Disponível em: <https://conecta.abtd.com.br/Pesquisa-Panorama-2024-2025/>. Acesso em: 15 fev. 2025.

ATTIA, Ashraf M.; HONEYCUTT, Earl D. Jr.; LEACH, Mark P. A three-stage model for assessing and improving sales force training and development. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 25, n. 3, p. 253-268, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1080/08853134.2005.10749062>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08853134.2005.10749062>. Acesso em: 12 fev. 2025.

BARBAZETTE, Jean. **Training needs assessment: methods, tools, and techniques**. San Francisco, CA: Pfeiffer, 2006.

BEHZADIAN, Majid; KHANMOHAMMADI OTAGHSARA, S.; YAZDANI, Morteza; IGNATIUS, Joshua. A state-of-the-art survey of TOPSIS applications. **Expert Systems with Applications**, v. 39, n. 17, p. 13051-13069, 2012. DOI: [10.1016/j.eswa.2012.05.056](https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.05.056). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417412007725>. Acesso em: 29 ago. 2024.

BOERE, Nienke A.; DE JONG, Bastian; JANSEN IN DE WAL, Joost; CORNELISSEN, Frank. Does training content matter? Differences between soft- and hard-skill trainings in transfer motivation. **Journal of Workplace Learning**, v. 35, n. 9, p. 274–290, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2023-0046>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/org/science/article/pii/S1366562623000748>. Acesso em: 20 set. 2024.

BONGERS, Franziska M.; KELLER, Alisa K.; STOFFER, Gloria; SCHUMANN, Jan Hendrik; TOTZEK, Dirk; ULAGA, Wolfgang. Different roads lead to Rome: a configurational investigation of solution salespeople's sales success in business-to-business markets. **Industrial Marketing Management**, v. 126, p. 251-265, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.02.014>. Acesso em: 27 jul. 2025.

BOOMS, Bernard H.; BITNER, Mary Jo. Marketing strategies and organizational structures for service firms. In: DONNELLY, I. J. H.; GEORGE, W. R. (org.). *Marketing of services*. Chicago: American Marketing Association, 1981. p. 47–51. Disponível em: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:166751377>. Acesso em: 25 ago. 2024.

BORDEN, Neil H. The concept of the marketing mix. **Journal of Advertising Research**, v. 4, n. 2, p. 2-7, 1964. Disponível em: [https://scholar.google.com/scholar\\_lookup?title=The%20concept%20of%20the%20marketing%20mix&author=N.H.%20Borden&publication\\_year=1964&pages=2-7](https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=The%20concept%20of%20the%20marketing%20mix&author=N.H.%20Borden&publication_year=1964&pages=2-7). Acesso em: 25 jun. 2025.

BORG, Susanne Wiatr; YOUNG, Louise. Continuing the evolution of the selling process: a multi-level perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 4, p. 543-552, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.013>. Acesso em: 26 jan. 2025.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; LIMA, Suzana Maria Valle. Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise de papel ocupacional. **Tecnologia Educacional**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 54, p. 6-22, 1983.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; MAGALHÃES, Mônica Lemes. Auto e heteroavaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 6, n. 1, p. 33-50, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/a/5fC8vPf7YdVLPfhvdqHYGhS/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 maio 2025.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; CASTRO, Cláudia de Oliveira. Identificação das necessidades de capacitação profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, p. 96-108, 2004.

BRANS, Jean-Pierre; MARESCHAL, Bertrand. Promethee Methods. In: FIGUEIRA, José; GRECO, Salvatore; EHRGOTT, Matthias (Eds.). Multiple Criteria Decision Analysis: State of the Art Surveys. **International Series in Operations Research & Management Science**, v. 78. New York: Springer, 2005. Disponível em: [https://doi.org/10.1007/0-387-23081-5\\_5](https://doi.org/10.1007/0-387-23081-5_5). Acesso em: 10 jan. 2025.

BRINER, Robert B.; ROUSSEAU, Denise M. Evidence-Based I–O Psychology: Not There Yet. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 4, n. 1, p. 3-22, 2011. DOI: 10.1111/j.1754-9434.2010.01287.x. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01287.x>. Acesso em: 10 fev. 2024.

CEPEA/CNA. **Mercado de trabalho do agronegócio brasileiro: 2º trimestre 2024. 2024**. Disponível em: <https://www.cnabrasil.org.br/storage/arquivos/pdf/boletim-mercado-de-trabalhodo-agronegocio-2T2024.pdf>. Acesso em: 25 dez. 2024.

CHAWLA, Vaibhav; LYNGDOH, Teidorlang; GUDA, Sridhar; PURANI, Keyoor. Systematic review of determinants of sales performance: Verbeke et al.'s (2011) classification extended. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 35, n. 8, p. 1359–1383, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2019-0322>. Acesso em: 25 jun. 2024.

CHIU, Warren; THOMPSON, David; MAK, Wai-ming; LO, K. L. Re-thinking training needs analysis: A proposed *framework* for literature review. **Personnel Review**, v. 28, n. 1/2, p. 77-90, 1999. DOI: 10.1108/00483489910249009. Acessado em: 05 out. 2024.

CHURCHILL JR, Gilbert A.; FORD, Neil M.; HARTLEY, Stephen W.; WALKER JR, Orville C. The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. **Journal of Marketing Research**, v. 22, n. 2, p. 103–118, 1985. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/002224378502200201>. Acesso em: 25 jun. 2024.

CONEJERO, José María; PRECIADO, Juan Carlos; PRIETO, Antonio Escalona; BAS, María Cruz; BOLÓS, Vicente Julián. Applying data driven decision making to rank vocational and educational training programs with TOPSIS. *Decision Support Systems*, v. 142, Article 113470, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2020.113470>. Acesso em: 28 ago. 2024.

COTES, Jorge; UGARTE, Sebastian M. A systemic and strategic approach for training needs analysis for the International Bank. **Journal of Business Research**, v. 127, p. 464-473, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319303042>. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.002>. Acesso em: 25 jun. 2024.

DA SILVA, Juliano Domingues; DE NEGREIROS, Letícia Fernandes; FAIA, Valter da Silva. Fatores determinantes do desempenho em vendas no Brasil: uma meta-análise. **ReMark - Revista Brasileira de Marketing**, [S. l.], v. 21, n. 5, p. 1787–1844, 2023. DOI: 10.5585/remark.v21i5.21923. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/21923>. Acesso em: 20 fev. 2025.

DE CORMIER, Ray A.; JOBBER, David. The counselor selling method: Concepts and constructs. **The Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 13, n. 4, p. 39–59, 1993. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/08853134.1993.10753966>. Acesso em: 20 fev. 2024.

DIXON, Matthew; ADAMSON, Brent. *The challenger sale: taking control of the customer conversation*. New York, NY: **Portfolio Penguin**, 2011.

DUBINSKY, Alan J. A factor analytic study of the personal selling process. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 1, p. 26-33, 1980/81, Fall/Winter. DOI: 10.1080/08853134.1981.10754192. Acesso em: 04 nov. 2024.

DRIEDONKS, Boudewijn; HENGSTEBECK, Berenika; VIERTLER, Michael. What's wrong with solutions selling—and how to put it right. *McKinsey & Company*, 2019. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/whats-wrong-with-solutions-selling-and-how-to-put-it-right>. Acesso em: 30 mai. 2025.

DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. Developing buyer–seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 11-27, 1987. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/002224298705100202>. Acesso em: 28 ago. 2024.

EDINGER, Scott K. Why companies struggle to sell solutions. *Forbes*, 27 nov. 2019. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/scottedinger/2019/11/27/why-companies-struggle-to-sell-solutions/>. Acesso em: 30 mai. 2025.

EGGERT, Andreas; ULAGA, Wolfgang; FROW, Pennie; PAYNE, Adrian. Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use. **Industrial Marketing Management**, v. 69, p. 80–90, 2018. DOI: 10.1016/j.indmarman.2018.01.018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850118300324>. Acesso em: 30 ago. 2024.

EVANS, Kenneth R.; MCFARLAND, Richard G.; DIETZ, Bart; JARAMILLO, Fernando. Advancing sales performance research: a focus on five under-researched topic areas. **The Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 32, n. 1, p. 89-105, dez. 2012. DOI: 10.2307/23483344. Acesso em 30 ago. 2024.

FAN, Chiang Ku; CHENG, Chen-Liang. A study to identify the training needs of life insurance sales representatives in Taiwan using the Delphi approach. **International**

**Journal of Training and Development**, v. 10, n. 3, p. 212-226, set. 2006. DOI: 10.1111/j.1468-2419.2006.00255.x. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2419.2006.00255.x> Acessado em: 05 nov. 2024.

FARRELL, Seonaid; HAKSTIAN, A. Ralph. Improving salesforce performance: A meta-analytic investigation of the effectiveness and utility of personnel selection procedures and training interventions. **Psychology & Marketing**, v. 18, n. 3, p. 281–316, 2001. DOI: 10.1002/1520-6793(200103)18:3<281::AID-MAR1009>3.0.CO;2-Z. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/1520-6793%28200103%2918%3A3%3C281%3A%3AAID-MAR1009%3E3.0.CO%3B2-Z>. Acesso em: 10 fev. 2024.

FESTA, Giuseppe; CUOMO, Maria Teresa; METALLO, Gerardino; FESTA, Antonio. The (r) evolution of wine marketing mix: from the 4Ps to the 4Es. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 5, p. 1550-1555, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.015>. Acesso em: 25 ago. 2024.

FIGUEIRA, José Rui; MOUSSEAU, Vincent; GRECO, Salvatore. ELECTRE Methods: Main Features and Recent Developments. In: Zopounidis, Constantin; Pardalos, Panos (eds). **Handbook of Multicriteria Analysis**. Applied Optimization, vol. 103. Springer, Berlin, Heidelberg, 2010. p. 51–89. DOI: 10.1007/978-3-540-92828-7\_3. Disponível em: [https://doi.org/10.1007/978-3-540-92828-7\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-540-92828-7_3). Acesso em: 10 jan. 2025.

FRANKE, George R.; PARK, Jeong-Eun. Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: a meta-analysis. **Journal of Marketing Research**, v. 43, n. 4, p. 693-702, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1509/jmkr.43.4.693>. Acesso em: 28 jan. 2025.

FUTRELL, Charles M. Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão. 7. ed. trad. Lenke Peres (capítulos 1 a 5) e Cecilia C. Bartalotti (capítulos 6 a 17). Revisor técnico: Marcello Chiavone Pontes. São Paulo: Saraiva, 2003.

GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro; GONZÁLEZ-ARAYA, Marcela; CARIGNANO, Claudia. **Tomada de decisão em cenários complexos**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

GOMES, Carlos Francisco Simões; GOMES, Luiz Flávio Autran Monteiro. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. 5. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2014.

GONGORA-SALAZAR, Pamela; ROCKS, Stephen; FAHR, Patrick; RIVERO-ARIAS, Oliver; TSIACHRISTAS, Apostolos. The use of multicriteria decision analysis to support decision making in healthcare: an updated systematic literature review. **Value in Health**, v. 26, n. 5, p. 780-790, 2023. Disponível em: DOI: 10.1016/j.jval.2022.11.007. Acesso em: 02 dez. 2024.

GOLDSTEIN, Irwin L.; FORD, J. Kevin. *Training in organizations: needs assessment, development, and evaluation*. 4th ed. Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning, 2002. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2001-01461-000>. Acesso em: 3 jul. 2025.

GUSMÃO, Ana Paula Henriques de; ALMEIDA, Adiel Teixeira de. **Modelo multicritério para priorização de portfólio de projetos de pesquisa e desenvolvimento**. 2005. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

HELMANN, Kurtt Schamne; MARÇAL, Rui Francisco Martins. Multi-criteria decision support method in maintenance management: application of the Electre I method in the selection of critical equipment for the process. **Revista Gestão Industrial**, v. 3, n. 1, p. 123-133, 2007. DOI: 10.3895/S1808-04482007000100011. Acesso em: 10 jan. 2025.

HENGSTEBECK, Berenika B.; KASSEMEIER, Roland; WIESEKE, Jan. What comprises a successful key account manager? Differences in the drivers of sales performance between key account managers and regular salespeople. **Industrial Marketing Management**, v. 106, p. 392-404, 2022. DOI: 10.1016/j.indmarman.2022.09.003. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001985012200205X?via%3Dihub>. Acesso em: 05 fev. 2024.

HERJANTO, Halimin; FRANKLIN, Drew. Investigating salesperson performance factors: A systematic review of the literature on the characteristics of effective salespersons. **Australasian Marketing Journal**, v. 27, n. 2, p. 104-112, 2019. DOI: 10.1016/j.ausmj.2018.12.001. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S144135821830315X>. Acesso em: 10 fev. 2024.

HORNG, Jeou Shyan; LIN, Lin. Training needs assessment in a hotel using 360 degree feedback to develop competency-based training programs. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 20, p. 61-67, 2013. ISSN 1447-6770. DOI: 10.1016/j.jhtm.2013.06.003. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1447677013000107?via%3Dihub>. Acesso em: 10 fev. 2024.

HUDDLESTONE, John; PIKE, Jonathan. **Team and collective training needs analysis: Defining requirements and specifying training systems**. Taylor & Francis Ltd, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1201/9781315563275>. Acessado em: 10 dez. 2024.

HULTINK, Erik Jan; ATUAHENE-GIMA, Kwaku; LEBBINK, Ineke. Determinants of new product selling performance: an empirical examination in The Netherlands. **European Journal of Innovation Management**, v. 3, n. 1, p. 27-36, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14601060010305238>. Acesso em: 28 jan. 2025.

HYAMS, Ronald M.; EPPLER, Martin J. Information quality in complex sales: increasing sales proposal information quality through corresponding customer account plan elements. In: *Proceedings of the Ninth International Conference on Information Quality (IQ 2004)*, 5-7 Nov. 2004. p. 389-401.

HWANG, Ching-Lai; YOON, Kwangsun. Methods for multiple attribute decision making. In: HWANG, Ching-Lai; YOON, Kwangsun (Org.). *Multiple attribute decision making: methods and applications – a state-of-the-art survey*. Berlin; Heidelberg:

Springer Berlin Heidelberg, 1981. p. 58–191. Disponível em: [https://doi.org/10.1007/978-3-642-48318-9\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-642-48318-9_3). Acesso em: 10 jan. 2025.

INGRAM, Thomas N.; SCHWEPKER, Charles H., Jr.; HUTSON, Don. Why salespeople fail. **Industrial Marketing Management**, v. 21, p. 225–230, 1992. DOI: [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(92\)90019-P](https://doi.org/10.1016/0019-8501(92)90019-P). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/001985019290019P?via%3Dihub>. Acesso em: 10 dez. 2024.

INGRAM, Thomas N.; LAFORGE, Raymond W.; AVILA, Ramon A.; SCHWEPKER, Charles H., Jr.; WILLIAMS, Michael R. Sales management: analysis and decision making. 8. ed. [Reimpressão de 2015, originalmente publicada por M.E. Sharpe em 2012]. London; New York: Routledge, 2015.

INKS, Scott A.; AVILA, Ramon A.; TALBERT, George. The evolution of the sales process: relationship selling versus “the Challenger Sale”. **Journal of Global Scholars of Marketing Science**, v. 29, n. 1, p. 88-98, 2019. DOI: [10.1080/21639159.2018.1552527](https://doi.org/10.1080/21639159.2018.1552527). Acesso em: 27 ago. 2024.

INYANG, Aniefre Eddie; JARAMILLO, Fernando. Salesperson implementation of sales strategy and its impact on sales performance. **Journal of Strategic Marketing**, [S. l.], 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1593223>. Acesso em: 9 mai. 2025.

ISHIZAKA, Alessio; LABIB, Ashraf. Review of the main developments in the analytic hierarchy process. **Expert Systems with Applications**, v. 38, n. 11, p. 14336-14345, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.04.143>. Acesso em: 29 ago. 2024.

ITANI, Omar S.; GOAD, Elizabeth A.; JARAMILLO, Fernando. Building customer relationships while achieving sales performance results: Is listening the holy grail of sales? **Journal of Business Research**, v. 102, p. 120-130, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.048>. Acesso em: 9 jan. 2025

IVEY, Allen E. *Microcounseling: innovations in interviewing training*. Springfield: Charles C. Thomas, 1971. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=ZmBqAAAAMAAJ>. Acesso em: 3 jul. 2025.

JOLSON, Marvin A. Business courses must change to reflect ‘new salesperson’ of 1980s. *Marketing News*, v. 14, p. 20, 1980.

JONES, Kelly L.; LUMSDEN, Jody N. **Needs assessment on a shoestring**. Association for Talent Development, 2023.

KERÄNEN, Joonas; SALONEN, Anna; TERHO, Harri. Opportunities for value-based selling in an economic crisis: managerial insights from a firm boundary theory. **Industrial Marketing Management**, v. 88, p. 389-395, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.029>. Acesso em: 27 ago. 2025.

KÖKSALAN, Murat M.; WALLENIUS, Jyrki; ZIONTS, Stanley. **Multiple criteria decision making: from early history to the 21st century**. Singapore: World Scientific, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1142/8042>. Acesso em: 11 fev.

2024. DOI: 10.1142/8042. Acesso em: 10 fev. 2025.

LAFORGE, Raymond; INGRAM, Thomas; CRAVENS, David. Strategic alignment for sales organization transformation. **Journal of Strategic Marketing**, v. 17, p. 199–219, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09652540903064662>. Acesso em: 9 jan. 2025.

LANE, Nick; PIERCY, Nigel. Strategizing the sales organization. **Journal of Strategic Marketing**, v. 17, p. 307–322, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09652540903064886>. Acesso em: 9 jan. 2025.

LAUZI, Fabian; WESTPHAL, Jörg; RANGARAJAN, Deva; SCHAEFERS, Tobias; PARRA-MERONO, Maria C.; DE-JUAN-VIGARAY, Maria D. Understanding sales enablement in complex B2B companies: uncovering similarities and differences in a cross-functional and multi-level case study. **Industrial Marketing Management**, v. 108, p. 47-64, 2023. ISSN 0019-8501. DOI: 10.1016/j.indmarman.2022.11.008. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.11.008>. Acesso em: 10 fev. 2024.

LIU, Annie H.; LEACH, Mark P. Developing loyal customers with a value-adding sales force: Examining customer satisfaction and the perceived credibility of consultative salespeople. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 21, n. 2, p. 147–156, 2001. DOI:10.1080/08853134.2001.10754265. Acesso em: 10 out. 2024.

LIM, Weng Marc. Transformative marketing in the new normal: A novel practice-scholarly integrative review of business-to-business marketing mix challenges, opportunities, and solutions. **Journal of Business Research**, v. 160, 113638, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113638>. Acesso em: 5 jun. 2025.

MARSHALL, Greg W.; GOEBEL, Daniel J.; MONCRIEF, William C. Hiring for success at the buyer–seller interface. **Journal of Business Research**, v. 56, n. 4, p. 247–255, 2003. DOI: 10.1016/S0148-2963(02)00435-6. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296302004356?via%3Di> hub. Acesso em: 10 dez. 2024.

MASB – MARKETING ACCOUNTABILITY STANDARDS BOARD. Marketing mix. Common Language Marketing Dictionary, 2021. Disponível em: <https://marketing-dictionary.org/m/marketing-mix/>. Acesso em: 7 jun. 2025.

MCCARTHY, E. Jerome. Basic marketing: a managerial approach. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1960. 783 p. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901961000100013>. Acesso em: 25 ago. 2025.

MCGEHEE, William; THAYER, Paul W. Training in business and industry. Nova York: **Wiley**, 1961.

MERRIMAN, Siobhan E.; PLANT, Katherine L.; REVELL, Kirsten M. A.; STANTON, Neville A. Challenges for automated vehicle driver training: a thematic analysis from manual and automated driving. **Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour**, v. 76, p. 238-268, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.trf.2020.10.011>. Acesso em: 3 jul. 2024.

MONCRIEF, William C.; MARSHALL, Greg W. The evolution of the seven steps of selling. **Industrial Marketing Management**, v. 34, p. 13-22, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.06.001>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850104000525>. Acesso em: 10 dez. 2024.

MCARDLE, Geri E. H. Instructional design for action learning. 1. ed. **Amacom Books**, 2011.

MACDONALD, Emma K.; KLEINALTENKAMP, Michael; WILSON, Hugh N. How business customers judge solutions: solution quality and value in use. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 3, p. 96-120, 2016. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jm.15.0109>. Acesso em: 28 jul. 2024.

MOORE, Michael; DUTTON, Philip J. Training needs analysis: review and critique. **Academy of Management Review**, n. 3, p. 532-545, 1978. DOI: 10.5465/AMR.1978.4305749. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/AMR.1978.4305749>. Acesso em: 29 ago. 2024.

NASCIMENTO, Paulo Tromboni de Souza; YU, Abraham Sin Oih; LIMA, Afonso Carneiro; RUSSO, Rosaria de Fátima Segger Macri; SOUSA, Willy Hoppe de. **Tomada de decisão nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2011.

NEWELL, Stephen J.; BELONAX, Joseph J.; MCCARDLE, Michael W.; PLANK, Richard E. The effect of personal relationships and consultative behaviors on buyer perceptions of trust, expertise, and loyalty. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 19, n. 3, p. 307–316, 2011. Available at: <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190304>. Accessed on: 3 July 2025.

NOE, Raymond A.; SCHMITT, Neal. The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. **Personnel Psychology**, v. 39, p. 497-523, 1986. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1986.tb00950.x. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1986.tb00950.x>. Acessado em: 05 out. 2024.

NOE, Raymond A.; HOLLENBECK, John R.; GERHART, Barry; WRIGHT, Patrick M. *Human resource management: gaining a competitive advantage*. 4th ed. **Boston: McGraw-Hill**, 2003.

NOE, Raymond A.; KODWANI, Amit D. *Employee Training and Development*. 7. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2018.

NOGUEIRA, Paulo Roberto. Necessidade de treinamento: construção e validação de um instrumento. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 34, n. 4, p. 46-65, 1982. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-79722010000100015>. Acesso em: 15 maio 2025.

OHIOMAH, Alhassan; BENYOUCEF, Morad; ANDREEV, Pavel. A multidimensional perspective of business-to-business sales success: A meta-analytic review. **Industrial Marketing Management**, v. 90, p. 435-452, 2020. ISSN 0019-8501. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.08.011>. Acesso em: 22 fev. 2025.

OH, Joon-Hee; JOHNSTON, Wesley J. New evaluation metric for measuring sales

training effectiveness. **Journal of Business Research**, v. 156, p. 113458, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113458>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322009237>. Acesso em: 25 jun. 2024.

ORTIZ-BARRIOS, Miguel; BORREGO-AREYANES, Arlen Alaine; GÓMEZ-VILLAR, Iván Darío; DE FELICE, Fabio; PETRILLO, Antonella; GUL, Muhammet; YUCESAN, Melih. A multiple criteria decision-making approach for increasing the preparedness level of sales departments against COVID-19 and future pandemics: A real-world case. **International Journal of Disaster Risk Reduction**, v. 62, 2021, p. 102411. ISSN 2212-4209. DOI: 10.1016/j.ijdr.2021.102411. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2021.102411>. Acesso em: 10 jan. 2025.

OSTROFF, Cynthia; FORD, J. Kevin. Assessing training needs: critical levels of analysis. In: GOLDSTEIN, Irwin L. (Org.). **Training and development in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1989. p. 25-62.

PANAGOPOULOS, Nikolaos G.; AVLONITIS, George J. Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment. **International Journal of Research in Marketing**, v. 27, n. 1, p. 46-57, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.11.001>. Acesso em: 28 ago. 2024.

PEESKER, Karen M.; KERR, Peter D.; BOLANDER, Willy; RYALS, Lynette J.; LISTER, Jonathan A.; DOVER, Howard F. Hiring for sales success: The emerging importance of salesperson analytical skills. **Journal of Business Research**, v. 144, p. 17-30, 2022. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.01.070. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296322000820?via%3Di> hub. Acesso em: 08 set. 2024.

PELHAM, Alfred M.; KRAVITZ, Pamela. An exploratory study of the influence of sales training content and salesperson evaluation on salesperson adaptive selling, customer orientation, listening, and consulting behaviors. **Journal of Strategic Marketing**, v. 16, n. 5, p. 413-435, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09652540802480837>. Acesso em: 3 jul. 2025.

PERFECT, Philip; JUMP, Michael; WHITE, Mark. Towards the development of a flight training programme for future personal aerial vehicle users. **CEAS Aeronautical Journal**, v. 8, n. 3, p. 541-560, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s13272-017-0255-2>. Acesso em: 10 fev. 2024.

PETERSON, Robert M.; DOVER, Howard F. Global perspectives of sales enablement: Constituents, services, and goals. **Industrial Marketing Management**, v. 92, p. 154-162, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.12.003>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850120309068?via%3Di>. Acesso em: 10 fev. 2024.

PIERCY, Nigel. Evolution of strategic sales organizations in business-to-business marketing. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 25, p. 349-359, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/08858621011058115>. Acesso em: 9 jan. 2025.

PINTO, Luís; CAVIQUE, Luis; SANTOS, Jorge. Marketing Mix and New Product

Diffusion Models. **Procedia Computer Science**, v. 204, p. 885-890, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.08.107>. Acesso em: 25 jun. 2025.

PILLING, Bruce K.; DONTHU, Naveen; HENSON, Steve. Accounting for the impact of territory characteristics on sales performance: relative efficiency as a measure of salesperson performance. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 19, n. 2, p. 35-45, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/08853134.1999.10754170>. Acesso em: 28 mai. 2025.

PLANK, Richard E.; DEMPSEY, William A. A *framework* for personal selling to organizations. **Industrial Marketing Management**, v. 9, n. 2, p. 143-149, 1980. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0019850180900218>. DOI: 10.1016/0019-8501(80)90021-8. Acesso em: 28 jun. 2025.

PLOUFFE, Christopher; BEUK, Frederik; HULLAND, John; NENKOV, Gergana Y. Elaboration on potential outcomes (EPO) and the consultative salesperson: investigating effects on attributions and performance. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 37, n. 2, p. 113-133, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/08853134.2017.1283231>. Acesso em: 28 mai. 2025.

POWERS, Thomas L.; KOEHLER, William F.; MARTIN, Warren S. Selling from 1900 to 1949: a historical perspective. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 8, n. 3, p. 11-21, 1988.

RAUSCH N. (2019). *The Selling Staircase, Mastering the Art of Relationship Selling*.

RAPP, Adam; BEITELSPACHER, Lauren Skinner; GREWAL, Dhruv; HUGHES, Douglas E. Understanding social media effects across seller, retailer, and consumer interactions. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 5, p. 547-566, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0326-9>. Acesso em: 27 mai. 2025.

REICHHELD, Fredrick F.; SASSER, W. Earl. Zero defections: quality comes to services. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 5, p. 105-111, 1990. Disponível em: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:1653534>. Acesso em: 28 mai. 2025.

RENTZ, Joseph O.; SHEPHERD, C. David; TASHCHIAN, Armen; DABHOLKAR, Pratibha A.; LADD, Robert T. A measure of selling skill: Scale development and validation. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 22, n. 1, p. 13-21, 2002. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/20832608>. Acesso em: 10 nov. 2024.

REZAEI, Jafar. Best-worst multi-criteria decision-making method. **Omega**, v. 53, 2015, p. 49-57. ISSN 0305-0483. DOI: 10.1016/j.omega.2014.11.009. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2014.11.009>. Acesso em: 10 jan. 2025.

RIPAMONTI, Silvio; SCARATTI, Giuseppe. Weak knowledge for strengthening competences: A practice-based approach in assessment management. **Management Learning**, v. 43, n. 2, p. 183-197, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1177/1350507611429911>. Acesso em: 04 jun. 2024.

RICKS JR., Joe M.; WILLIAMS, Jacqueline A.; WEEKS, William A. Sales trainer roles,

competencies, skills, and behaviors: A case study. **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 5, p. 593-609, 2008. ISSN 0019-8501. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.04.003>. Acesso em: 18 fev. 2025.

RODRÍGUEZ, Rubén; SVENSSON, Göran; MEHL, E. J. Digitalization process of complex B2B sales processes – Enablers and obstacles. **Technology in Society**, v. 62, p. 101324, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101324>. Acesso em: 9 mai. 2025.

ROSA, Carla Regina Mazia; STEINER, Maria Teresinha Arns; COLMENERO, João Carlos. Utilização de processo de análise hierárquica para definição estrutural e operacional de centros de distribuição: uma aplicação a uma empresa do ramo alimentício. **Gestão e Produção**, v. 22, n. 4, p. 935-950, 2015. DOI: 10.1590/0104-530X986-13. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X986-13>. Acesso em: 10 jan. 2025.

ROTHWELL, William. J.; KAZANAS, Homer C. **Mastering the instructional design process: A systematic approach**. 4. ed. Pfeiffer, 2008.

ROTOVEI, Doru; NEGRU, Viorel. A methodology for improving complex sales success in CRM Systems. In: INISTA 2017 - IEEE International Conference on INnovations in Intelligent SysTems and Applications. Proceedings... Timișoara: IEEE, 2017. p. 322–327. ISBN 978-1-5090-5612-9. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/INISTA.2017.8001179>. Acesso em: 28 jan. 2025.

SAATY, Thomas L. Axiomatic foundation of the analytic hierarchy process. **Management Science**, v. 32, n. 7, p. 841-855, 1986. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2631765>. Acesso em: 9 jan. 2025.

SALAS, Eduardo; TANNENBAUM, Scott I.; KRAIGER, Kevin; SMITH-JENTSCH, Kimberly A. The science of training and development in organizations: What matters in practice. **Psychological Science in the Public Interest**, v. 13, n. 2, p. 74-101, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>. Acesso em: 02 fev. 2024.

SALAS, Eduardo; STAGL, Karen C. Design training systematically and follow the science of training. In: LOCKE, Edwin A. (Ed.). **The Oxford handbook of human performance**. 1. ed. Hoboken: Wiley, 2012. cap. 4. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/9781119206422.ch4>. Acesso em: 19 jan. 2025.

SALONEN, Anna; TERHO, Harri; BÖHM, Eva; VIRTANEN, Ari; RAJALA, Risto. Engaging a product-focused sales force in solution selling: interplay of individual- and organizational-level conditions. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 49, n. 1, p. 139-163, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00729-z>. Acesso em: 28 mai. 2025.

SHARMA, Arun; PILLAI, Kishore Gopalakrishna. The impact of transactional and relational strategies in business markets: an agenda for inquiry. **Industrial Marketing Management**, v. 32, p. 623-626, nov. 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.06.002>. Acesso em: 25 ago. 2025.

SHETH, Jagdish; SHARMA, Arun. The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization. **Industrial Marketing**

**Management**, v. 37, p. 260-269, 2008. DOI: 10.1016/j.indmarman.2007.07.010. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.07.010>. Acesso em: 10 fev. 2024.

SHETH, Jagdish; PARVATIYAR, Atul. The evolution of relationship marketing. **International Business Review**, v. 4, p. 397-418, 1995. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(95\)00018-6](https://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00018-6). Acesso em: 27 ago. 2025.

SINGH, Ramendra; KOSHY, Abraham. Determinants of B2B salespersons' performance and effectiveness: a review and synthesis of literature. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 25, n. 7, p. 535-546, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/08858621011077763>. Acesso em: 3 jul. 2025.

SINGH, Vijay Lakshmi; MANRAI, Ajay K.; MANRAI, Lalita A. Sales training: A state of the art and contemporary review. **Journal of Economics, Finance and Administrative Science**, v. 20, n. 38, p. 54-71, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jefas.2015.01.001>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2077188615000025>. Acesso em: 25 jun. 2024.

SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

STEWART, Michelle D.; NARUS, James A.; ROEHM, Michelle L.; RITZ, Wendy. From transactions to journeys and beyond: the evolution of B2B buying process modeling. **Industrial Marketing Management**, v. 83, p. 288-300, 2019. DOI: 10.1016/j.indmarman.2019.05.002. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850118305959>. Acesso em: 28 mai. 2025.

STRONG, Edward Kellogg. Teorias de vendas. **Journal of Applied Psychology**, v. 9, p. 75-86, 1925. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/H0070123>. Acesso em: 25 mai. 2025.

TAO, Yu-Hui; YEH, Rosa; SUN, Sheng-I. Improving training needs assessment processes via the internet: system design and qualitative study. **Internet Research**, v. 16, n. 4, p. 427-449, ago. 2006. DOI: 10.1108/10662240610690043. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10662240610690043/full/html>. Acessado em: 10 nov. 2024.

TAYLOR, Paul; DRISCOLL, Michael; BINNING, John. A new integrated *framework* for training needs analysis. **Human Resource Management Journal**, v. 8, p. 29-50, 1998. DOI: 10.1111/j.1748-8583.1998.tb00165.x. Acesso em: 15 fev. 2024.

TERHO, Harri; HAAS, Alexander; EGGERT, Andreas; ULAGA, Wolfgang. 'It's almost like taking the sales out of selling'—towards a conceptualization of value-based selling in business markets. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 174-185, 2012. DOI: 10.1016/j.indmarman.2011.11.011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S001985011100229X>. Acesso em: 28 mai. 2025

THULL, Jeff. *Mastering the complex sale: how to compete and win when the stakes are high!* Hoboken: John Wiley & Sons, 2010. DOI: 10.1002/9781118258019

THOMPSON, Jes. The 5 must-haves of needs assessment. ATD Blog, 17 jan. 2024. Disponível em: <https://www.td.org/content/atd-blog/the-5-must-haves-of-needs-assessment>. Acesso em: 7 set. 2024.

TÖYTÄRI, Pekka; KERÄNEN, Joonas; RAJALA, Risto. Barriers to implementing value-based pricing in industrial markets: a micro-foundations perspective. **Journal of Business Research**, v. 76, p. 237-246, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.183>. Acesso em: 27 mai. 2025.

TULI, Kapil; KOHLI, Ajay; BHARADWAJ, Sundar G. Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 3, p. 1–17, 2007. DOI: 10.1509/jmkg.71.3.1.

ÚBEDA-GARCÍA, Mercedes; MARCO-LAJARA, Bartolomé; SABATER-SEMPERE, Vicente; GARCIA-LILLO, Francisco. Training policy and organisational performance in the Spanish hotel industry. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 15, p. 2851-2875, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.750617>. Acesso em: 25 jun. 2024.

ULAGA, Wolfgang; KOHLI, Ajay K. The role of a solutions salesperson: reducing uncertainty and fostering adaptiveness. **Industrial Marketing Management**, v. 69, p. 161-168, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.008>. Acesso em: 28 ago. 2025.

ULAGA, Wolfgang; REINARTZ, Werner J. Ofertas híbridas: como empresas de manufatura combinam bens e serviços com sucesso. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 6, p. 5-23, 2011. DOI: 10.1509/jm.09.0395. Disponível em: <https://doi.org/10.1509/jm.09.0395>. Acesso em: 30 mai. 2025.

ULAGA, Wolfgang; SHARMA, Arun. Complex and strategic decision making in organizations. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 5, p. 427–440, 2001. DOI: 10.1016/S0019-8501(99)00099-1. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00099-1). Acesso em: 28 ago. 2025.

VERBEKE, Willem; DIETZ, Bart; VERWAAL, Ernst. Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers?. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 3, p. 407-428, 2011. DOI: 10.1007/s11747-010-0211-8. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0211-8>. Acesso em: 10 dez. 2024.

VIIIO, Paul; GRÖNROOS, Christian. How buyer–seller relationship orientation affects adaptation of sales processes to the buying process. **Industrial Marketing Management**, v. 52, p. 37-46, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.013>. Acesso em: 27 ago. 2025.

WALKER JR, Orville C.; CHURCHILL JR, Gilbert A.; FORD, Neil M. Motivation and performance in industrial selling: Present knowledge and needed research. **Journal of Marketing Research**, v. 14, n. 2, p. 156-168, 1977. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/002224377701400203>. Acesso em: 10 nov. 2024.

WANG, Yung-Fu; HSU, Ya-Fang; FANG, Kwoting. The key elements of gamification in corporate training – **The Delphi method**. **Entertainment Computing**, v. 40, 2022,

p. 100463. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.entcom.2021.100463>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1875952121000604>. Acesso em: 10 jan. 2025.

WANG, Guangping; MIAO, C. Fred. Effects of sales force market orientation on creativity, innovation implementation, and sales performance. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 11, p. 2374-2382, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.03.041>. Acesso em: 28 ago. 2024.

WEITZ, Barton A. Effectiveness in sales interactions: A contingency *framework*. **Journal of Marketing**, v. 45, p. 85–103, 1981. DOI: 10.1177/002224298104500108. Disponível em: [https://www.academia.edu/30233203/Effectiveness\\_in\\_Sales\\_Interactions\\_A\\_Contingency\\_Framework](https://www.academia.edu/30233203/Effectiveness_in_Sales_Interactions_A_Contingency_Framework). Acesso em: 14 dez. 2024.

WEITZ, Barton A.; BRADFORD, Kevin D. Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 241-254, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0092070399272008>. Acesso em: 25 ago. 2025.

WITKIN, Belle Ruth; ALTSCHULD, James W. Planning and conducting needs assessments: a practical guide. **International Social Work**, v. 39, n. 3, p. 350, 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/002087289603900316>. Acesso em: 26 jun. 2025.

WICHMANN, Julian R. K.; UPPAL, Abhinav; SHARMA, Amalesh; DEKIMPE, Marnik G. A global perspective on the marketing mix across time and space. **International Journal of Research in Marketing**, v. 39, n. 2, p. 502-521, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.09.001>. Acesso em: 25 mai. 2025.

WORM, Stefan; BHARADWAJ, Sunil G.; ULAGA, Wolfgang; REINARTZ, Werner J. When and why do customer solutions pay off in business markets? **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 45, n. 4, p. 490–512, 2017. DOI: 10.1007/s11747-017-0529-6. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0529-6>. Acesso em: 30 mai. 2025.

WOTRUBA, Thomas R. The transformation of industrial selling: causes and consequences. **Industrial Marketing Management**, v. 25, n. 5, p. 327-338, 1996. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(96\)00035-1](https://doi.org/10.1016/0019-8501(96)00035-1). Acesso em: 27 mai. 2025.

YIP, George S.; BINK, Audrey J. M. Managing global accounts. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 9, p. 102–111, out. 2007.

ZHANG, Annie Liqin; GLYNN, Mark S. Towards a *framework* of a salesperson's resource facilitation and interaction. **Australasian Marketing Journal (AMJ)**, v. 23, n. 2, p. 124-131, 2015. DOI: 10.1016/j.ausmj.2015.04.007. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1441358215000270>. Acesso em: 10 nov. 2024.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

**Título da Pesquisa:** Modelo Multicritério e Certainty-Based Marking: proposição de um método para seleção de um tema de treinamento em vendas consultivas.

**Pesquisador (es/as) ou outro (a) profissional responsável pela pesquisa, com Endereços e Telefones:**

Carla Daiani Dalto Tomeleri - Telefone:

E-mail: carla.tomeleri@uel.br

Reginaldo Fidelis (orientador) – Telefone:

**Local de Realização da Pesquisa:**

Será realizado de forma online por meio do formulário do Google (Forms).

**Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos - CEP/UEL, LABESC**

- Laboratório Escola de Pós-Graduação - sala 14. Campus Universitário - Rodovia Celso Garcia Cid, Km 380 (PR 445), Londrina- Pr - CEP: 86057-970, Telefone: 43-3371-5455, e-mail: cep268@uel.br

#### A) INFORMAÇÕES AO PARTICIPANTE

##### 1. Apresentação da pesquisa.

Gostaria de convidar você (especialista área de vendas e temas correlatos) para participar de uma pesquisa relacionada ao projeto de mestrado que estou conduzindo no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina.

A pesquisa partiu inicialmente de um estudo de Revisão Sistemática da Literatura para identificar os critérios que impactam na definição de temas para um treinamento de vendas consultivas, e agora, com o auxílio de especialistas da área, validar os critérios identificados, e assim tornar os dados mais fidedignos.

Essa pesquisa apoiará os representantes da sociedade, oferecendo um modelo para selecionar um tema de treinamento em vendas consultivas, proporcionando assim, coerência e assertividade entre o processo de tomada de decisão de treinamento e as estratégias do negócio, e as necessidades individuais dos participantes.

##### 2. Objetivos da pesquisa

A pesquisa tem como objetivo levantar os critérios que impactam para a seleção de temas de treinamentos em vendas consultivas a partir da pesquisa bibliográfica; Validar, por meio da consultiva com especialistas da área de vendas e temas correlatos, quais os critérios devem ser considerados para a seleção de um tema de um treinamento de vendas consultivas; Selecionar uma ferramenta multicritério;

Propor um método que auxilie profissionais da área a definir um tema para um treinamento de vendas consultivas.

### **2.1 Teor das Questões**

As questões a serem respondidas nesta pesquisa pelos especialistas, são validação dos critérios levantados, ou seja, eles apontarão se o (s) critério (s) que foi levantado por meio da revisão bibliográfica, qual (is) é (são) coerente (s) para a seleção de tema de um treinamento de vendas consultivas.

### **3. Participação na pesquisa.**

A sua participação na pesquisa on-line (google-forms) tem como objetivo auxiliar na validação dos critérios que impactam na definição de tema para um treinamento de vendas consultivas. Sua participação se dará única e exclusivamente via este formulário que terá uma duração estimada de 10 minutos. Pedimos encarecidamente sua compreensão e seu auxílio, que será de crucial importância para a pesquisa.

### **4. Confidencialidade.**

Iremos tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. As suas respostas serão utilizadas apenas no trabalho da pesquisa. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Você, não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Os dados coletados, após a finalização da pesquisa, serão retirados da plataforma on-line (google-forms) e serão armazenados em dispositivo eletrônico próprio, garantindo o sigilo e a segurança dos dados conforme Carta Circular CONEP/2021.

### **5. Riscos e Benefícios.**

5a) Riscos: Os riscos aos participantes são mínimos. Existe o risco do constrangimento ao responder as questões, e neste caso, os pesquisadores estarão disponíveis via on-line para quaisquer esclarecimentos, mas, no caso de ainda persistir o constrangimento, ou se houver uma pergunta que o participante se incomodar, o mesmo poderá desistir de sua participação sem qualquer ônus.

5b) Benefícios: Não há benefícios diretos aos participantes da pesquisa, no entanto, os resultados desta pesquisa podem auxiliar os representantes da sociedade, na tomada de decisão e planejamento de um treinamento de vendas consultivas, tornando-o mais coerente e assertivo as estratégias do negócio e necessidades individuais dos participantes.

### **6. Critérios de inclusão e exclusão.**

6a) Inclusão: Ser maior de 18 anos, independente do gênero, e possuir no mínimo grau de especialista na área de vendas ou tema correlatos.

6b) Exclusão: Não se aplica.

## **7. Direito de sair da pesquisa e a esclarecimentos durante o processo.**

Você tem os direitos de:

a) não aceitar participar do estudo e b) de receber esclarecimentos em qualquer momento da pesquisa. Bem como, evidenciar a liberdade de recusar ou retirar o seu consentimento a qualquer momento sem penalização.

Ressalto que entende por processo de Consentimento Livre e Esclarecido todas as etapas a serem necessariamente observadas para que o convidado a participar de uma pesquisa possa se manifestar, de forma autônoma, consciente, livre e esclarecida (Item IV da Resolução CNS II" 466 de 2012).

## **8. Ressarcimento e indenização.**

A sua participação na pesquisa é isenta de qualquer custo, por isso, não existe ressarcimento a ser efetuado. No entanto, a lei prevê indenização ao participante que sofreu danos, sejam no âmbito psicológico ou material, pela comprovada participação na pesquisa.

## **9. Direito de não responder qualquer questão**

O participante possui o direito de não responder qualquer questão, sem necessidade de explicação ou justificativa para tal. Conforme Carta Circular CONEP/2021.

## **B) CONSENTIMENTO**

Eu declaro ter conhecimento das informações contidas neste documento e ter recebido respostas claras às minhas questões a propósito da minha participação direta (ou indireta) na pesquisa e, adicionalmente, declaro ter compreendido o objetivo, a natureza, os riscos, benefícios, ressarcimento e indenização relacionados a este estudo. Após reflexão e um tempo razoável, **eu decidi, livre e voluntariamente, participar deste estudo**. Estou consciente que posso deixar o projeto a qualquer momento, sem nenhum prejuízo. Concordo com as informações obtidas por meio desta pesquisa, relacionadas a minha pessoa, possam ser publicadas em aulas, congressos, eventos científicos, palestras e/ou periódicos científicos. **Porém não devo ser identificado por nome ou nenhuma outra forma**. Para todas as questões relativas a esse estudo, ou para se retirar do mesmo, poderão se comunicar com Carla Daiani Dalto Tomeleri, via e-mail [carla.tomeleri@uel.br](mailto:carla.tomeleri@uel.br).

( ) Eu declaro ter conhecimento das informações contidas neste documento e ter recebido respostas claras às minhas questões a propósito da minha participação direta (ou indireta) na pesquisa e, adicionalmente, declaro ter compreendido o objetivo, a natureza, os riscos, benefícios, ressarcimento e indenização relacionados a este estudo. Após reflexão e um tempo razoável, eu decidi, livre e voluntariamente, participar deste estudo. Estou consciente que posso deixar o projeto a qualquer momento, sem nenhum prejuízo. Fui informada de que necessito baixar e guardar uma cópia deste TCLE.

## APÊNDICE B

### RELATÓRIO PARA COLETA DE DADOS PÚBLICOS

#### DIMENSÕES ANALISADAS

A partir da pesquisa bibliográfica, observou-se a importância de analisar 4 dimensões:

#### **D1 – Conhecimento Procedimental do Modelo Consultivo e das Etapas da Venda**

**Descrição:** Esta dimensão representa o domínio de procedimentos, técnicas, métodos e habilidades práticas que permitem a execução do modelo consultivo de vendas e as etapas da venda.

#### **D2 – Determinantes para o desempenho de vendas**

**Descrição:** Esta dimensão representa a capacidade individual de implementar tarefas de vendas, englobando as características, atividades e comportamentos que impactam diretamente o desempenho do consultor.

#### **D3 – Determinantes para o desempenho macro**

**Descrição:** Esta dimensão refere-se aos componentes organizacionais e à gestão que apoiam os vendedores, promovendo condições para alcançar o desempenho de vendas ideal.

#### **D4 – Procedimentos instrucionais que impactam para a definição do tema a ser ministrado**

**Descrição:** Esta dimensão refere-se às metodologias e técnicas de ensino e aprendizagem que influenciam na definição do tema a ser ministrado.

a) Você considera que essas dimensões são suficientes para identificar os critérios que impactam na definição de um tema para um treinamento de vendas consultivas?

( ) Sim

( ) Não

b) Quais outras dimensões que você gostaria de listar ou excluir? Justifique.

---



---

#### CRITÉRIOS IDENTIFICADOS PARA A DIMENSÃO D1

#### **D1 – Conhecimento Procedimental do Modelo Consultivo e das Etapas da Venda**

**Descrição:** Esta dimensão representa o domínio de procedimentos, técnicas, métodos e habilidades práticas que permitem a execução do modelo consultivo de vendas e as etapas da venda.

#### **C1 – Compreensão das técnicas do modelo consultivo ao vender**

**Descrição:** Este critério aborda as habilidades do vendedor para ser bem-sucedido no modelo de vendas consultiva e como ele se relaciona com as etapas da venda.

a) Você considera que este critério impacta para definir um tema em um treinamento

de vendas consultivas?

( ) Sim

( ) Não

b) Caso considere que não tenha impacto, justifique:

---

---

### **C2 – Aplicação das Etapas de Prospecção e Planejamento**

**Descrição:** Este critério, representa as habilidades do consultor na etapa de planejamento da visita, e inclui os métodos que utiliza para identificar e prospectar novos e potenciais clientes.

a) Você considera que este critério impacta para definir um tema em um treinamento de vendas consultivas?

( ) Sim

( ) Não

b) Caso considere que não tenha impacto, justifique:

---

---

### **C3 – Aplicação das Etapas Abordagem da Venda e Identificação de Necessidades**

**Descrição:** Este critério representa a habilidade do consultor de aplicar a abordagem consultiva que permita identificar a real necessidade do cliente, oferecendo soluções personalizadas.

a) Você considera que este critério impacta para definir um tema em um treinamento de vendas consultivas?

( ) Sim

( ) Não

b) Caso considere que não tenha impacto, justifique:

---

---

### **C4 – Aplicação das Etapas da Apresentação da Proposta e Criar Valor**

**Descrição:** Este critério, representa a habilidade do consultor em aplicar de forma eficaz a etapa de apresentação da proposta, destacando os benefícios e criando valor para o cliente.

a) Você considera que este critério impacta para definir um tema em um treinamento de vendas consultivas?

( ) Sim

( ) Não

b) Caso considere que não tenha impacto, justifique:

---

---

**C5 – Aplicação das Etapas de Contornar Objeções e Barganhar Preços**

**Descrição:** Este critério, representa a habilidade do consultor em usar as técnicas para superar objeções, e as táticas e barganhas para negociar corretamente o preço.

a) Você considera que este critério impacta para definir um tema em um treinamento de vendas consultivas?

( ) Sim

( ) Não

b) Caso considere que não tenha impacto, justifique:

---

---

**C6 – Aplicação das Etapas do Fechamento da Venda e o Pós-Venda**

**Descrição:** Este critério, representa a habilidade do consultor em conduzir a negociação ao fechamento, e executar um pós-venda eficaz, fortalecendo o relacionamento para novas oportunidades de negócio.

a) Você considera que este critério impacta para definir um tema em um treinamento de vendas consultivas?

( ) Sim

( ) Não

b) Caso considere que não tenha impacto, justifique:

---

---

**C7 – Analisar a Capacidade de Persuasão e Influência do Consultor**

**Descrição:** Este critério, examina a capacidade do consultor de utilizar técnicas de persuasão e influência, buscando conduzir o cliente à tomada de decisão alinhada às suas necessidades, enquanto constrói confiança e fortalece o relacionamento comercial.

a) Você considera que este critério impacta para definir um tema em um treinamento de vendas consultivas?

( ) Sim

( ) Não

b) Caso considere que não tenha impacto, justifique:

---

---

**CRITÉRIOS IDENTIFICADOS PARA A DIMENSÃO D2****D2 – Determinantes para o Desempenho de Vendas**

**Descrição:** Esta dimensão representa a capacidade individual de implementar tarefas de vendas, englobando as características, atividades e comportamentos que impactam diretamente o desempenho do consultor.

**C8 – Habilidades analíticas**

**Descrição:** Compreende a capacidade de adquirir, assimilar, avaliar e aplicar dados sobre os clientes de maneira eficaz, tornando os vendedores mais eficazes.

a) Você considera que este critério impacta para definir um tema em um treinamento

de vendas consultivas?

( ) Sim

( ) Não

b) Caso considere que não tenha impacto, justifique:

---

---

### **C9 – Habilidades de escuta ativa empática**

**Descrição:** Capacidade de entender os clientes profundamente, captando suas preocupações e dificuldades para oferecer respostas mais alinhadas e eficazes.

a) Você considera que este critério impacta para definir um tema em um treinamento de vendas consultivas?

( ) Sim

( ) Não

b) Caso considere que não tenha impacto, justifique:

---

---

### **C10 - Habilidades de colaboração**

**Descrição:** Capacidade de trabalhar bem em equipe, comunicar-se claramente e respeitar diversas perspectivas para alcançar objetivos comuns.

a) Você considera que este critério impacta para definir um tema em um treinamento de vendas consultivas?

( ) Sim

( ) Não

b) Caso considere que não tenha impacto, justifique:

---

---

### **C11 – Habilidades emocionais**

**Descrição:** Capacidade de entender e gerenciar suas próprias emoções, lidar com rejeições e frustrações, e manter motivação e resiliência em situações desafiadoras.

a) Você considera que este critério impacta para definir um tema em um treinamento de vendas consultivas?

( ) Sim

( ) Não

b) Caso considere que não tenha impacto, justifique:

---

---

### **C12 – Habilidade de adaptabilidade**

**Descrição:** Envolve a capacidade de se ajustar de forma ágil e eficaz a novas situações, clientes, mercados e tecnologias, mantendo a flexibilidade para atender a mudanças e desafios.

a) Você considera que este critério impacta para definir um tema em um treinamento de vendas consultivas?

- ( ) Sim  
( ) Não

b) Caso considere que não tenha impacto, justifique:

---

---

### **C13 - Habilidade de envolvimento com o cliente**

**Descrição:** Capacidade de estabelecer e manter relacionamentos sólidos com os clientes, cultivando confiança e lealdade para construir parcerias comerciais duradouras e mutuamente benéficas.

a) Você considera que este critério impacta para definir um tema em um treinamento de vendas consultivas?

- ( ) Sim  
( ) Não

b) Caso considere que não tenha impacto, justifique:

---

---

### **C14 - Habilidade de aprender**

**Descrição:** Envolve a disposição e capacidade para adquirir continuamente novos conhecimentos, habilidades e competências ao longo do tempo.

a) Você considera que este critério impacta para definir um tema em um treinamento de vendas consultivas?

- ( ) Sim  
( ) Não

b) Caso considere que não tenha impacto, justifique:

---

---

### **C15 - Organização, planejamento pessoal e tempo**

**Descrição:** Capacidade de estruturar e gerenciar atividades de forma eficiente e eficaz para alcançar objetivos de vendas.

a) Você considera que este critério impacta para definir um tema em um treinamento de vendas consultivas?

- ( ) Sim  
( ) Não

b) Caso considere que não tenha impacto, justifique:

---

---

### **C16 - Capacidade de tomada de decisão**

**Descrição:** Refere-se à habilidade de analisar informações, avaliar alternativas e escolher a melhor opção em um determinado contexto de vendas.

a) Você considera que este critério impacta para definir um tema em um treinamento de vendas consultivas?

- ( ) Sim

( ) Não

b) Caso considere que não tenha impacto, justifique:

---

---

### **CRITÉRIOS IDENTIFICADOS PARA A DIMENSÃO D3**

D3 – Determinantes para o desempenho macro

**Descrição:** Esta dimensão refere-se aos componentes organizacionais e à gestão que apoiam os vendedores, promovendo condições para alcançar o desempenho de vendas ideal.

#### **C17 - Fatores organizacionais**

**Descrição:** Componentes e práticas administrativas das organizações que apoiam os vendedores na busca pelo desempenho ideal de vendas

a) Você considera que este critério impacta para definir um tema em um treinamento de vendas consultivas?

( ) Sim

( ) Não

b) Caso considere que não tenha impacto, justifique:

---

---

#### **C18 – Conhecimento do Produto**

**Descrição:** Refere-se à capacidade de um consultor de vendas de compreender detalhadamente as características, benefícios, funcionalidades e limitações dos produtos ou serviços que está vendendo.

a) Você considera que este critério impacta para definir um tema em um treinamento de vendas consultivas?

( ) Sim

( ) Não

b) Caso considere que não tenha impacto, justifique:

---

---

#### **C19 - Conhecimento de itens que apoiam a venda**

**Descrição:** Compreende a compreensão detalhada e habilidade de utilizar tecnologias, itens promocionais e programas de recompensas que auxiliam no processo de vendas.

a) Você considera que este critério impacta para definir um tema em um treinamento de vendas consultivas?

( ) Sim

( ) Não

b) Caso considere que não tenha impacto, justifique:

---

---

---

**C20 – Conhecimento do mercado**

**Descrição:** Consiste na compreensão profunda de um mercado específico, para desenvolver estratégias que contribuam para o sucesso organizacional.

a) Você considera que este critério impacta para definir um tema em um treinamento de vendas consultivas?

- ( ) Sim  
( ) Não

b) Caso considere que não tenha impacto, justifique:

---

---

**C21 – Conhecimento da empresa**

**Descrição:** Refere-se à compreensão detalhada das operações, cultura, estrutura organizacional, missão, visão, valores, e dos produtos e serviços oferecidos pela organização.

a) Você considera que este critério impacta para definir um tema em um treinamento de vendas consultivas?

- ( ) Sim  
( ) Não

b) Caso considere que não tenha impacto, justifique:

---

---

**C22 - Fatores situacionais do território de vendas**

**Descrição:** Referem-se às condições específicas e influências ambientais que impactam a dinâmica de vendas em uma determinada região

a) Você considera que este critério impacta para definir um tema em um treinamento de vendas consultivas?

- ( ) Sim  
( ) Não

b) Caso considere que não tenha impacto, justifique:

---

---

**CRITÉRIOS IDENTIFICADOS PARA A DIMENSÃO D4****D4 – Procedimentos instrucionais que impactam para a definição do tema**

**Descrição:** Esta dimensão refere-se às metodologias e técnicas de ensino e aprendizagem que influenciam na definição do tema a ser ministrado.

**C26 – Horas sugeridas para o treinamento**

**Descrição:** É o tempo estimado necessário para que os participantes completem o treinamento, de forma a cobrir todos os tópicos e objetivos propostos de maneira eficaz

a) Você considera que este critério impacta para definir um tema em um treinamento de vendas consultivas?

- Sim  
 Não

b) Caso considere que não tenha impacto, justifique:

---

---

### **C27 – Custo**

**Descrição:** Refere-se ao total de despesas associadas ao desenvolvimento e à implementação do treinamento, incluindo despesas com instrutores, materiais, tecnologias, locação de espaço e outros recursos necessários para a realização do treinamento

a) Você considera que este critério impacta para definir um tema em um treinamento de vendas consultivas?

- Sim  
 Não

b) Caso considere que não tenha impacto, justifique:

---

---

### **C28 – Participação anterior em treinamentos de vendas consultivas**

**Descrição:** Refere-se à experiência prévia dos participantes em treinamentos, cursos, workshops e seminários que abordam técnicas, estratégias e habilidades específicas para vendas consultivas.

a) Você considera que este critério impacta para definir um tema em um treinamento de vendas consultivas?

- Sim  
 Não

b) Caso considere que não tenha impacto, justifique:

---

---

### **C29 – Quantidade de participantes do treinamento**

**Descrição:** Envolve relacionar o número total de pessoas que participarão do treinamento.

a) Você considera que este critério impacta para definir um tema em um treinamento de vendas consultivas?

- Sim  
 Não

b) Caso considere que não tenha impacto, justifique:

---

---







