

# Vendedores Internacionais: Desafios e Oportunidades

---

## *International Sellers: Challenges and Opportunities*

### Roberto Birch Gonçalves

✉ Universidade de Caxias do Sul – UCS  
✉ [rbgoncal@ucs.br](mailto:rbgoncal@ucs.br)  
ORCID <http://orcid.org/0000-0002-6451-9034>

### Leticia Battistel

✉ Universidade de Caxias do Sul – UCS  
✉ [leticia.battistel@gmail.com](mailto:leticia.battistel@gmail.com)  
ORCID <https://orcid.org/0009-0003-5193-8226>

## RESUMO

A competitividade e mercados nacionais cada vez mais restritos tem impulsionado as organizações a atuarem mundialmente, tornando a função de vendas internacionais um dos fatores fundamentais para o crescimento das empresas. O objetivo deste trabalho é identificar os fatores determinantes que habilitam a função de vendedor internacional. Para tanto se utilizou de uma metodologia de pesquisa descritiva (survey) com abordagem quantitativa, questionando-se os vendedores de empresas exportadoras da região da serra gaúcha. Para a coleta de dados utilizou-se duas escalas validadas complementadas com fatores provenientes da revisão bibliográfica. Obteve-se um total de cinquenta e uma respostas válidas que foram analisadas. Os resultados mostram que os aspectos de adaptação cultural são os principais fatores que habilitam os vendedores promovendo interação entre o comprador e vendedor viabilizando os negócios. Além disso, na medida em que o tempo da relação comprador/vendedor cresce a disposição ao serviço mútuo aumenta.

**Palavras-Chave:** Vendas internacionais. Habilidades dos vendedores. Negócios internacionais. Internacionalização

## ABSTRACT

Competitiveness and increasingly restrictive national markets have driven organizations to act globally, making the international sales function one of the key factors for business growth. The aim of this work is to identify the determining factors that enable the international seller function. For that, we used a descriptive research methodology (survey) with a quantitative approach, questioning the sellers of exporters in the region of the state of Rio Grande do Sul. For data collection two validated scales were used, complemented with factors from the literature review. We obtained a total of fifty-one valid responses that were analyzed. The results show that aspects of cultural adaptation are the main factors that enable salespeople to promote interaction between the buyer and the seller, making the business viable. In addition, to the extent that the time of the buyer / seller relationship grows the willingness to mutual service increases.

**Key-words:** International sales. Salesperson skills. International Business. Internationalization

## 1 INTRODUÇÃO

O dinamismo da economia mundial e o processo de expansão internacional das empresas têm promovido mudanças significativas no processo e na efetividade das compras e vendas, nos custos de vendas, no suprimento estratégico e na quantidade de fornecedores (ALVAREZ; CARVALHO, 2008), ampliando a importância da gestão de vendas (STANTON; SPIRO, 2000).

As dificuldades e demandas para o vendedor internacional se ampliam proporcionalmente ao distanciamento cultural entre as partes, complexificando o processo de vendas e a construção de relacionamentos sólidos e contínuos, que permite maior oportunidade de vendas, minimização da rotatividade dos atores, aquisição de inovações, melhor poder de negociação dos preços e eficiência aumentada junto com acesso à expertise de técnicas (SETH; SHARMA, 1997).

Em decorrência disso, a gestão das vendas internacional e o seu estudo são importantes para o desenvolvimento econômico, para as empresas individuais e para a academia (STANTON; SPIRO, 2000), oportunizando melhoria da eficácia nas vendas por meio do conhecimento das habilidades necessárias para o vendedor internacional, pois a incerteza ambiental e o dinamismo do mercado retardam a coordenação efetiva e arruinam o relacionamento entre as partes (HADA *et al.*, 2013).

No entanto, existe uma relação direta entre compradores comprometidos, uma ordem de pedido maior e um processo de compras frequente e estável, gerando ampliação no faturamento (STANKO; BONNER; CALANTONE, 2006). Sendo assim, o presente trabalho objetiva identificar os fatores determinantes que habilitam a função de vendedor internacional, tendo como a questão que orienta o estudo: “Quais são as habilidade fundamentais que contribuem para o melhor desempenho dos vendedores internacionais?”

Para tanto se utilizou de uma metodologia de pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, questionando se os vendedores de empresas exportadoras da região da serra gaúcha, reconhecido polo metalomecânico com atuação mundial. Para coleta de dados utilizou-se as escalas validadas pelos autores Krause (1999) e Fritz (2001), complementadas com

fatores provenientes da revisão bibliográfica. Obteve-se um total de cinquenta e uma respostas válidas que foram analisadas.

Os resultados mostram que os aspectos de adaptação cultural tais como: respeito à cultura do comprador e à compreensão desta cultura por meio do aprofundamento do conhecimento, são elementos que promovem a interação entre o comprador e vendedor, promovendo os negócios. Além da empatia como elemento fundamental, identificou-se a forte ligação entre as variáveis do estudo, serviço recíproco e tempo de atendimento, assim, na medida em que o tempo da relação comprador/vendedor cresce, aumentam a disposição ao serviço mútuo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Habilidades fundamentais para o vendedor internacional

O desenvolvimento internacional impulsionado pelos mecanismos logísticos, integração dos órgãos financeiros e, principalmente pelos efeitos da inovação (HAHN *et al.*, 2022), suscitam novas posturas dos negociadores internacionais. Diferentes autores discorrem sobre as mais variadas características dos vendedores internacionais, diferindo em nível de importância. Mintu-Wimsatt e Gassnheimer (2000) destacam o gênero, o nível educacional e a experiência profissional. Ford (1984) cita as habilidades técnicas e comerciais, já Alvarez e Carvalho (2008) discorrem sobre adaptabilidade e comprometimento.

A questão do relacionamento é apontada como fator importante na qualidade da atuação de um vendedor internacional, pois as empresas já pressupõem a continuação do contrato e um relacionamento de longa duração ao iniciarem as negociações (KRAUSE, 1999). Narayandas e Ragan (2004) afirmam que boas intenções combinadas com metas atingidas são uma excelente combinação para um relacionamento duradouro, nitidamente devido ao nível de satisfação que se mantém alto quando as expectativas são atingidas e não há má fé envolvida.

Os relacionamentos permitem que as empresas explorem ao máximo os seus recursos a fim de obter vantagens competitivas que sozinhas não seriam

capazes de alcançar (CLARO 2006). Com isso, é visível que a construção e o amadurecimento de um vínculo “ganha-ganha” toma tempo e é valorizado por quem o formou, o que faz com que ambas as partes queiram mantê-lo (KRAUSE, 1999), pois a experiência melhora o desempenho na parte cognitiva e no comportamento dos atores (THOPMSON, 1990).

Bazerman *et al.* (1985) argumentam que a experiência do negociante gera aprendizagem sobre o valor da cooperação mútua e sobre resolver os problemas de uma maneira melhor para ambos, uma vez que um relacionamento efetivo com o fornecedor auxilia na vantagem competitiva da empresa (SHETH; SHARMA, 1997). Essa evidência mostra a relevância de se investir em relacionamentos de longo prazo, tendo em vista que o benefício é maior quando maior for o tempo de convívio entre os envolvidos.

A relevância da variável confiança é apontada por diversos autores como Wray (1997), Payan (2011), Alves (2016) entre outros, que conectam a dimensão de confiança mútua como fundamental para estabelecer um relacionamento benéfico e de longo prazo entre comprador e vendedor. Mais especificamente, Alves (2016) assegura que confiança e comprometimento antecedem a satisfação. O que Wray, Palmer e Bejou (1994) enfatizam também quando afirmam que há diferentes formas de satisfação; primeiramente com a pessoa que interagiu, posteriormente com o serviço e, por fim, com a organização.

Para Narayandas e Ragan (2004) a confiança é construída pessoalmente (pessoa-pessoa), já o comprometimento é mais para a empresa como um todo. Quando se trata do cumprimento dos contratos, se há confiança entre as duas partes, o esforço para que seja tudo feito conforme acordado será maior, defendem Narayandas e Ragan (2004).

Assim, se o comprador tem confiança na empresa vendedora, pode fazer com que a sua companhia se comprometa mais com a empresa vendedora, incentivando investimentos e negociações mais frequentes. No entanto, o comprometimento apenas não traz confiança nas transações para quem está envolvido, pois é um desejo firme em desenvolver e manter relacionamentos de trocas caracterizados pelos sacrifícios implícitos pelos parceiros envolvidos (MYSEN; SVNSSON; PAYAN, 2011).

Wray, Palmer e Bejou (1994) afirmam que a confiança se amplia conforme o tempo de relacionamento aumenta, contribuindo para que os problemas sejam resolvidos de forma conjunta e, conforme os lados criam vínculos, a solução dos atritos tende a não prejudicar nenhum dos dois.

Conforme Walter, Ritter e Gemind (2001) a confiança, o comprometimento e as adaptações específicas de produto e postura, são essenciais para o sucesso dos negócios e para a continuidade do valor criado no relacionamento. Isso se dá devido ao sacrifício na adaptabilidade que é notado e valorizado pelo parceiro, esse fator pode ser mensurado por meio da percepção do esforço que o parceiro faz pelo negociante (KRAUSE, 1999).

Dentro da confiança mútua está à ética, como um elemento facilitador ou dificultador nos relacionamentos entre comprador e vendedor. Wray, Palmer, Bejou (1994) dizem que em uma negociação nova, na qual as empresas não se conhecem, a ética é avaliada pelo comportamento em outras negociações com diferentes compradores. Num segundo momento a ética será avaliada mediante o cumprimento do que fora acordado, razão essa que é diretamente ligada à confiança percebida e adquirida.

Autores como (KRAUSE, 1999; MINTU-WIM-SATT; GASSNHEIMER, 2000; NARAYANDAS; RAGAN, 2004; DWYER; SHURR; OH, 2006; STANKO; BONNER; CALANTONEE, 2006; ALVES, 2016) defendem a importância do serviço recíproco, no qual os parceiros criam um relacionamento de solidariedade e reciprocidade com o passar do tempo. Concentrar-se na redução da incerteza percebida pelos clientes sobre o vendedor provavelmente aumentará as intenções de compra (WANG *et al.*, 2017). Assim, um envolvimento com alto nível de reciprocidade tende a aumentar a confiança e reduzir os medos entre vendedor e comprador.

Para Narayandas e Ragan (2004), o relacionamento só passa de nível quando vai além do esperado pela outra parte superando as expectativas. Alves (2016, p.104) menciona que “os relacionamentos mais valiosos são colaborativos em sua natureza”. Assim, é esperado que as empresas sejam receptivas e dispostas a fazerem o mesmo grau de sacrifício uma pela outra, tomando os problemas do comprador como se fossem os seus próprios problemas (KRAUSE, 1999).

No que diz respeito à adaptabilidade aos pedidos e flexibilidade na entrega, são medidas que podem simbolizar a real abertura que uma empresa tem com a outra. Autores (FORD, 1984; WALTER; RITTER; GEMIND, 2001) declaram a importância que a disposição de uma empresa em se moldar ao parceiro tem para que o relacionamento perdure e seja intenso.

De fato, Abosag e Lee (2013) afirmam que a necessidade de criar um relacionamento que gere valor é imprescindível para que ambas as partes queiram continuar a negociar juntas e que o desenvolvimento de relações seja caracterizado como o processo de estabelecer, criar, desenvolver e manter o vínculo. O vínculo só é criado e mantido quando se tem das duas partes um empenho em deixar o parceiro satisfeito, esse comprometimento facilita a formação de um relacionamento interpessoal (NARAYANDAS; RAGAN, 2004).

Dwyer, Schurr e Oh (2006) alegam que o serviço é dividido em dois tipos, transações singulares e trocas relacionais. A transação singular se limita a dinheiro de um lado e serviço/produto do outro. Não existe envolvimento das partes, nem comunicação entre eles, além do estritamente necessário. Por outro lado, a troca relacional se dá quando o processo evolui envolvendo as duas partes, a troca é complexa, pessoal e não econômica, possibilitando uma troca social (DWYER, SCHURR, OH, 2006).

Assim, o serviço recíproco parte do planejamento e vai até a divisão dos benefícios e ônus. A troca entre os lados é essencial para que ambos estejam sempre dispostos a se doar para o parceiro, tomando o cuidado para não usar do poder ou de benefícios pessoais para prejudicar o outro ou valorizar só um lado vendedor ou comprador (Leonidou; Talias; Leonidou, 2007).

Todavia, a cultura influencia nessa dimensão. Como exemplo disso, no estudo de Mintu-Wimsatt e Gassnheimer (2000) nota-se que pessoas com cultura mais social ou coletivista, como os filipinos, têm uma tendência maior a “camaradagem” e a reciprocidade, tendo assim facilidade em estar abertos a ajudar os demais colegas. Já para Hofstede *et al.* (2010) uma situação completamente diferente é a dos Estados Unidos da América que é um país altamente individualista e com uma cultura etnocêntrica, o que faz com que as pessoas, em geral, não se envolvam com

as demais, ficando os relacionamentos restritos ao âmbito profissional (HOFSTEDE, 2010). Hofstede *et al.* (2010) desenvolveram seis dimensões básicas para se entender as diferenças culturais entre os países, a saber. Distância de Poder: trata-se do fato de que os membros menos poderosos das organizações aceitem (até mesmo esperarem), desigualdades de poder representado, por vezes pelo salário; ii) Coletivismo vs. Individualismo: o grau de dependência dos indivíduos em relação ao grupo que pertencem ou autonomia; iii) Feminilidade vs. Masculinidade: a feminilidade apresenta-se como sensibilidade e preocupação com os demais membros e a qualidade de vida. Já a masculina é representada por um ambiente mais competitivo; iv) Aversão à incerteza: é a forma como os membros tratam ameaças devido ao desconhecido ou situações ambíguas ou desconhecidas; v) Orientação de curto prazo vs. longo prazo: como a sociedade entende e trata o presente e do futuro, adiando o sucesso material, social ou emocional de curto prazo tendo em vista uma preparação para o futuro; vi) Restrição vs. Indulgência: como a sociedade aceita e permite a gratificação relativamente livre dos desejos humanos básicos e naturais relacionados a vida e a diversão. Já sociedades contidas entendem que a gratificação precisa ser regulada por normas sociais estritas.

Conclui-se assim que os aspectos resultantes das diferenças culturais podem facilitar ou dificultar as vendas, tornando essencial que os vendedores internacionais aprofundem o conhecimento e a empatia sobre as culturas dos compradores.

Outra dimensão é a intensidade emocional. Stanko, Bonner e Calantone (2006) citam-na como um elo entre os dois lados do negócio. Vendedores emocionalmente ligados com a empresa tendem a dar um pouco mais de si mesmos pelo bem da firma, e assim estabelecem com o comprador um vínculo maior, fazendo com que a empresa parceira seja vista como uma extensão da própria (KRAUSE, 1999)

Por fim, Walter, Ritter e Gemind (2001) apontam que as características das vendas estão divididas em duas funções, a direta e a indireta. A direta diz respeito à performance da empresa (volume, rentabilidade e proteção), quanto mais retorno desses três parâmetros, mais valor agregado existe ampliando o relacionamento. Todavia, na função indireta, que é

subjetiva, fica a inovação, reconhecimento e conhecimento sobre o desenvolvimento do mercado e acesso a informações importantes que agreguem valor e diminuam os custos dos compradores.

## 2.2 Dificuldades na relação vendas e compras internacionais

Contudo alguns aspectos podem dificultar o gerenciamento da relação e os resultados entre comprador vendedor internacional prejudicando as empresas envolvidas. Leonidou, Talias e Leonidou (2007) apontam o prejuízo que o uso do poder por um dos lados que é mais forte do que o outro em determinados aspectos pode causar, uma vez que reprime o participante mais fraco, prejudicando-o de alguma forma financeira ou moral. Nessa situação, a chance de que haja mais negociações ou que o relacionamento seja satisfatório é baixa ou nula.

Narayandas e Ragan (2004) alegam que a relação interpessoal entre comprador e vendedor não pode ser afetada por falhas ou erros, pois a confiança interpessoal é que leva ao comprometimento interorganizacional ao longo do tempo. Altos níveis de confiança e comprometimento podem, por sua vez, neutralizar o impacto das assimetrias iniciais de poder ou de dependência técnica.

Outra situação que pode abalar o relacionamento das empresas é a troca de um vendedor por outro, considerando que a confiança construída com o vendedor mais antigo e o conhecimento pessoal adquirido entre as partes facilita a negociação, contribuindo para que a empresa compradora fique indisposta a receber este novo vendedor (NARAYANDAS; RAGAN, 2004). Se a relação for intensa o comprador poderá seguir o vendedor para outra empresa, até comunicar a outros profissionais sugerindo a troca ou seguir o antigo vendedor (GUENZI; PELLONI, 2004)

Seth e Sharma (1997) afirmam que existe a predisposição em trocar de vendedor caso não se construa uma relação de confiança em que o comprador perceba valor em mantê-la. A confiança é a disposição em acreditar em um parceiro com o qual existe uma relação, portanto se não houver uma relação próxima entre comprador e vendedor, é provável que a negociação não seja concretizada (MOORMAN; DESHPANDE; ZALTMAN, 1993). Com base na re-

visão da literatura até aqui discutida sintetizou-se as habilidades dos vendedores internacionais conforme mostra a Tabela 1.

A Tabela 1 está organizada por colunas de modo que na primeira, chamada de dimensão, subdividiu-se em duas opções, comportamental (fatores internos do profissional) e não comportamental (fatores externos do profissional). Na seguinte estão descritos os fatores relevantes que o estudo apontou com a sua descrição.

A confiança mútua motiva a solução de problemas de forma conjunta e aumenta o nível de sacrifícios implícitos para que o relacionamento perdure e contribui com a intensidade emocional que é a pré-disposição em aumentar e/ou incentivar o parceiro a investir na empresa. A adaptabilidade pode ser de produtos específicos ou de outras situações gerais, enquanto poder e cultura que, dependendo da forma com que forem utilizados, podem auxiliar ou prejudicar a negociação. Tempo de relacionamento, nível educacional e gênero são os fatores não comportamentais, não estão diretamente ligados ao modo da pessoa agir, mas sim ao que ela representa para a empresa negociante. Por fim, têm-se os autores relacionados com cada um dos fatores citados.

## 3 METODOLOGIA

Para atender aos objetivos do estudo optou-se por realizar um estudo descritivo com abordagem quantitativa. A abordagem descritiva sugere que há a descrição de algo, ou seja, o pesquisador já tem algum conhecimento anterior sobre o assunto que é o caso deste estudo. Segundo Hair *et al.* (2005) este tipo de pesquisa envolve as atividades de criação dos dispositivos para a coleta de dados que verifica se há erros, codifica os dados e os armazena.

A abordagem quantitativa sugere o levantamento de dados tangíveis, para que possa ser mensurada a veracidade das possíveis hipóteses levantadas ou das respostas que estão sendo buscadas. Neste caso, busca-se descrever o que os profissionais de vendas precisam para a sua internacionalização e mensurar a importância de cada fator questionado.

Como modelo adequado para garantir informações relevantes e úteis para a realização do trabalho,

Tabela 1 Habilidades dos vendedores internacionais

Dimensão	Fatores	Descrição	Autores
Comportamental	Confiança Mútua	Desejo firme em desenvolver e manter relacionamentos de trocas, mesmo com sacrifícios implícitos pelos parceiros.	Mysen, Svnsson, Payan (2011)
		Confiança, comprometimento e adaptações específicas do parceiro são essenciais para o sucesso do desenvolvimento e para a continuidade do valor criado no relacionamento.	Walter, Ritter, Gemind (2001)
		Nós temos um senso de lealdade ao nosso fornecedor.	Krause (1999)
		Confiança faz com que os problemas sejam resolvidos de forma conjunta.	Wray, Palmer, Bejou (1994)
		Existe uma conexão direta entre compradores comprometidos, uma ordem de pedido maior e um processo de compras frequente e estável.	Stanko, Bonner, Calantone (2006); Hada <i>et al.</i> , (2013)
		Confiança entre as duas partes, o esforço para que seja tudo feito conforme acordado será maior (contrato).	Narayandas e Ragan (2004); Wang <i>et al.</i> , (2017)
	Intensidade emocional	Negociadores emocionalmente ligados com a empresa tendem a dar um pouco mais de si pelo bem da empresa.	Stanko, Bonner, Calantone (2006);
		Nós vemos nosso parceiro como uma extensão da nossa empresa	Krause (1999)
		O vínculo só é criado e mantido quando se tem das duas partes um empenho em deixar o próximo satisfeito	Abosag e Lee (2013)
	Adaptabilidade	Adaptações específicas a cada parceiro	Walter, Ritter, Gemind (2001); Hofstede <i>et al.</i> (2010)
	Poder	Uso de poder para prejudicar as demais empresas	Leonidou, Talias, Leonidou (2007)
	Cultura	Pessoas com uma cultura mais social têm uma tendência maior a "camaradagem" e a reciprocidade	Mintu-Wimsatt e Gassnheimer (2000)
	Tempo de relacionamento	Boas intenções combinadas com metas atingidas promovem um relacionamento duradouro	Narayandas e Ragan (2004); Wang <i>et al.</i> , (2017)
		É esperado que o contrato seja renovado.	Krause (1999)
		É esperado que o relacionamento dure por muito tempo.	Krause (1999)
	Serviço recíproco	A troca entre os lados é essencial para que ambos estejam sempre dispostos a se doar para o parceiro	Leonidou, Talias, Leonidou, 2007
		Os problemas do nosso fornecedor são nossos problemas.	Krause (1999)
		Os relacionamentos permitem que as empresas somem recursos que sozinhas elas não seriam capazes de obter.	Claro (2006)
	Nível educacional	Grau de escolaridade	Ford (1984); Mintu-Wimsatt e Gassnheimer (2000)
	Gênero	Diferença na negociação	Mintu-Wimsatt e Gassnheimer (2000)

Fonte: Autores (2018)

utilizou-se os passos sugeridos por Malhotra *et al.* (2005): processo de identificação, de coleta, de análise e de disseminação sistemática e objetiva das informações. Esse conjunto de ações melhorou a tomada de decisão relacionada à identificação e à solução de problemas.

Assim, o questionário foi estruturado com base no referencial teórico e nas escalas validadas pelos autores Krause (1999) e Fritz (2001). Escolheram-se as perguntas que sofreram dupla tradução (português e inglês), e posteriormente foram aplicadas aos respondentes mediante as alterações do pré-teste. O pré-teste foi executado com cinco respondentes representantes da área de vendas com mais de três anos de experiência, nesse processo, foram feitas mudanças e adicionadas explicações para melhorar o entendimento dos pesquisados.

A coleta de dados ocorreu entre os meses de fevereiro e março de 2018, principalmente, via online (Google forms), por telefonemas ou pessoalmente. Inicialmente identificou-se o grupo das principais empresas exportadoras da região, as primeiras 200 empresas com exportações iguais ou superiores a um milhão de dólares, com base nas estatísticas do MDIC (2017) as quais, posteriormente, foram contatadas. Assim, a ligação para cada uma delas para um contato prévio visava solicitar o auxílio da equipe de vendas externas, e o e-mail dos mesmos, e com isso obteve-se 51 respostas válidas.

Os dados obtidos foram analisados no *software* SPSS V.21 (*Statistical Package for the Social Sciences*) de econometria e estatística para a análise dos dados, visto que esta ferramenta é fundamental para os dias atuais de forma que sem ela, as informações obtidas seriam de pouca profundidade ou de difícil análise conforme Gujarati (2000).

## 4 RESULTADOS

No decorrer deste capítulo 4, são exibidos os resultados obtidos a partir da coleta de dados que está dividida em quatro partes. Na primeira parte, analisou-se a confiabilidade da escala por meio do coeficiente de Chronbach. Na segunda, foi feito o estudo dos dados descritivos do perfil de cada candidato, subdividindo entre sexo, idade, tempo na função de

vendas, escolaridade, ramo de atividade e porte da empresa. A terceira é a análise das variáveis específicas do estudo. Por fim, a quarta parte é a correlação de Pearson entre as respostas coletadas, as quais têm por finalidade descobrir a relação entre cada variável.

### 4.1 Análise da confiabilidade da escala utilizada

A Tabela 2 mostra o valor do Alfa Cronbach obtido 0,631, portanto a escala tem um nível de confiabilidade moderado, o que denota possibilidade de uso (HAIR *et al.*, 2005). Além disso, o questionário baseou-se em escalas já validadas o que confere maior grau de confiabilidade.

**Tabela 2** Estatística de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
0,631	18

**Fonte:** Autores (2018)

### 4.2 Perfil dos respondentes

Nesta seção, analisa-se a adequação do perfil dos respondentes ao estudo realizado, os dados estão demonstrados na Tabela 3.

A Tabela 3 mostra que dos 51 respondentes, o maior número é do sexo masculino (66,7 %), denotando certa masculinização na profissão, conforme mostra deste estudo. No entanto, este fato vai ao encontro da abordagem de alguns autores (LINEHAN; SCULLION, 2001; SENG WOO; WILSON; LIU, 2001), de que não é comum ver mulheres à frente de processos de negociação internacional.

As faixas etárias de 26 a 30 e de 30 a 35 anos tem a maior frequência dos respondentes (66, 7%) indicando que a maioria já tem certa vivência em vendas. Corroborando com tal evidência, é a média de anos em que cada um já está na posição de vendas na empresa, visto que 31,4% dos entrevistados afirmaram que trabalham de 4 a 7 anos no cargo, evidenciando que os respondentes têm vivência no cargo de vendas internacionais. Este fato vai ao encontro do que afirma Thompson (1990), de que a experiência melhora o desempenho na parte cognitiva e no comportamento.

**Tabela 3** Identificação dos respondentes

Variável	Descrição	Freq.	Perc.
Sexo	Feminino	17	33,3
	Masculino	34	66,7
Idade	até 25 anos	4	7,8
	de 26 a 30 anos	18	35,3
	de 31 a 35 anos	16	31,4
	de 36 a 40 anos	10	19,6
	Acima de 41 anos	3	5,9
Tempo na função de vendas	até 1 ano	4	7,8
	de 2 a 3 anos	7	13,7
	de 4 a 7 anos	16	31,4
	de 8 a 11 anos	10	19,6
	acima de 12 anos	14	27,5
Escolaridade	MBA	9	17,6
	Superior Incompleto	4	7,8
	Superior Completo	23	45,1
	Tecnólogo em Com. Internacional	1	2,0
	Pós Graduação	13	25,5
	Pós Graduação e MBA	1	2,0
Porte da Empresa	Pequena	5	9,8
	Média	21	41,2
	Grande	25	49,0

Fonte Autores (2018)

A média da escolaridade dos respondentes aponta que mais de 50% tem ensino superior completo, o que vem em acordo com Bazerman *et al.* (1985) que declaram que a aprendizagem ajuda o negociante a ter uma atitude “ganha-ganha” nos momentos em que o contrato é fechado. Ford (1984) e Mintu-Wimsatt e Gassnheimer (2000), também citam a escolaridade como um fator importante para o êxito em negócios internacionais.

### 4.3 Análise descritivas

Após a análise do perfil, foram processadas as análises descritivas, obtendo-se a média e o desvio padrão das variáveis (Tabela 4).

Na Tabela 4 as três primeiras variáveis com maior média foram CTL2, CTL6 e SR1. A variável CTL2 (cultura, média 4,7843) “Eu tenho a mente aberta e respeito às diferenças culturais”, denota a adaptação cultural realizada pelos vendedores brasileiros, típico de uma cultura coletivista (HOEFSTEDE, 2010), e mais para alto contexto (HALL, 1976) como a brasileira. Este fato pode contribuir para um bom desempenho do vendedor no exterior, desde que ele faça a distinção e compreenda quando estiver lidando com culturas de alto ou baixo contexto, mais ou menos individualista, colocando o vendedor à frente de mais um desafio no exterior.

A CTL6 (cultura, média 4,6667) “Eu tento obter o máximo de informação possível quando estou interagindo com pessoas de diferentes culturas”, mostra um perfil técnico, como também comportamental, pois como o máximo de informações possíveis pode-se deduzir que o vendedor, além das questões técnicas está com a mente aberta para as demais culturas. Na mesma linha, Stahl e Tung (2015) sugerem que a exploração da empresa é uma prática crítica para ajudar a transformar os passivos da distância cultural em ativos. Já na variável SR1 (serviço recíproco, média 4,6164) “O problema do nosso comprador é nosso problema”, manifesta um senso de empatia significativo, fundamental nas negociações internacionais, no estabelecimento de um relacionamento profícuo para ambas as empresas (KRAUSE, 1999; LEONIDOU; TALIAS; LEONIDOU, 2007).

As variáveis com valores intermediários de média, entre a linha 6 e 12, ainda assim tem uma média alta, todas próximas do valor quatro. Suas respectivas perguntas são: IE (intensidade emocional, média 4,3151) “Nós vemos o nosso comprador como uma extensão da nossa empresa”, por isso é interessante ressaltar que o desvio padrão foi de 1,12 o valor é expressivo para uma escala de cinco opções, apontando para respostas ou percepções variadas.

Na variável SR2 (serviço recíproco, média 4,2740) “É esperado que nós mantenhamos um ao outro informado sobre eventos ou mudanças que podem afetar a outra parte.” Remete a ampliação do relacionamento devido ao compartilhamento e posse da informação como componentes das vendas (LEONIDOU; TALIAS; LEONIDOU, 2007). A variável seguinte CNF2 (confiança mútua, média 4,2603) “Eu



**Tabela 4** Estatísticas descritivas

Variáveis	Dimensão	Descrição das perguntas	Média	D. padrão
CLT2	Cultura	Eu tenho a mente aberta a respeito das diferenças culturais.	4,7843	0,4570
CLT6	Cultura	Eu tento obter o máximo de informação possível quando estou interagindo com pessoas de diferentes culturas.	4,6667	0,4575
SR1	Serviço recíproco	O problema do nosso comprador é nosso problema.	4,6164	0,56838
IE	Intensidade Emocional	Nós vemos o nosso comprador como uma extensão da nossa empresa.	4,3151	1,11650
SR2	Serviço recíproco	É esperado que nós mantenhamos um ao outro informado sobre eventos ou mudanças que podem afetar a outra parte.	4,2740	0,76848
CONF2	Confiança Mútua	Eu tenho um forte senso de lealdade para com todos os compradores.	4,2603	0,76426
TR1	Tempo de relacionamento	As partes não fazem só planos somente para uma compra, mas para um relacionamento duradouro.	4,2603	0,86646
CLT1	Cultura	A cultura interfere na negociação.	4,1568	0,7604
CONF3	Confiança Mútua	O comprador vê o nosso relacionamento como uma aliança duradoura.	4,0685	1,00456
TR2	Tempo de relacionamento	É pressuposto que o contrato de venda será renovado.	4,0411	0,96377
CLT5	Cultura	Eu frequentemente me sinto inútil quando estou interagindo com diferentes culturas	1,5882	0,9227
CLT3	Cultura	Eu penso que minha cultura é melhor do que a dos outros.	1,4313	0,5582

Fonte: Autores (2018)

tenho um forte senso de lealdade para com todos os compradores.” vai ao encontro do que foi apontado por Walter, Ritter, Gemind (2001) de que o comprometimento e adaptações específicas do parceiro são essenciais para o sucesso do negócio.

Na TR1 (tempo de relacionamento, média 4,2603) “As partes não fazem só planos somente para uma compra, mas para um relacionamento duradouro.”, mostra que as partes deveriam esperar de antemão que os relacionamentos sejam duradouros (Krause, 1999), isto faz com que as metas sejam atingidas conjuntamente entre vendedor e comprador (Narayandas; Ragan, 2004). A variável CTL1 (cultura, média 4,1568) “A cultura interfere na negociação.” Refere-se aos aspectos interculturais que podem facilitar ou dificultar os negócios (HALL, 1997; HOEFSTEDE, 2010), de acordo com a forma em que são tratados.

A variável CNF3 (Confiança mútua, média 4,0685) “O comprador vê o nosso relacionamento como uma aliança duradoura.” exibe a importância da confiança, comprometimento e adaptações específicas como essenciais para criar valor no relacionamento (Walter; Ritter; Gemind, 2001). Na TR2 (tempo de

relacionamento, média 4,0411) “É pressuposto que o contrato de venda será renovado.” é possível notar que os pesquisados têm um nível alto de inclinação para relacionamentos duradouros entre comprador e vendedor e que a confiança que depositam um no outro é também expressiva.

Por fim, têm-se as duas últimas variáveis com baixos valores de média, a CTL5 (cultura, média 1,5882) “Eu, frequentemente, me sinto inútil quando estou interagindo com diferentes culturas” mostrando que na verdade o vendedor discorda quase totalmente desta afirmação, portanto se sente bem preparado para tratar com culturas diferentes das suas.

A última pergunta com a menor média é a CTL3 (cultura, média 1,4313) “Eu penso que minha cultura é melhor do que a dos outros.” Confirmam os aspectos culturais brasileiros que o exteriorizam com não etnocêntricos, admitindo e respeitando outras culturas. Este é um importante elemento que promove a empatia facilitando o entendimento entre vendedor e comprador de culturas diferentes.

#### 4.4 Correlações entre variáveis

Segundo Hair et al (2005), o coeficiente de correlação de Pearson mensura a associação linear entre duas variáveis métricas. Mostra em que intensidade (o mais próximo de um) e em que direção (positiva ou negativa) as variáveis se correlacionam, se uma variável altera a outra também. Tabela 5 mostra a força da associação entre as variáveis.

**Tabela 5** Força de associação na correlação de Pearson

0,91 a 1,00	Positivo ou negativo indica uma correlação muito forte.
0,71 a 0,9	Positivo ou negativo indica uma correlação alta
0,41 a 0,7	Positivo ou negativo indica uma correlação moderada
0,021 a 0,4	Positivo ou negativo indica uma correlação pequena mas definida
0,01 a 0,2	Positivo ou negativo indica uma correlação imperceptível

Fonte: Hair et al. (2005)

Após a análise identificou-se correlações entre as variáveis (Tabela 6): CONF (confiança), CLT (cultura), TR (tempo de relacionamento) e SR (serviço recíproco).

As correlações identificadas na Tabela 6 estão entre 0,41 a 0,7, portanto moderadas, este foi o intervalo considerado para a pesquisa. Assim diante da Tabela 6, pode-se observar uma correlação positiva entre as

variáveis tempo de relacionamento (TR) e serviço recíproco (SR), com um valor de 0,562. Krause (1999) sustenta que algumas empresas já pressupõem a continuação do contrato e um relacionamento de longa duração com determinado parceiro.

O estudo comprova que sim, diante das duas variáveis de tempo de relacionamento e serviço recíproco, ambas obtiveram média com valor alto nas respostas, respectivamente 4,2603 e 4,0411. Corroborando com os autores Seth e Sharma (1997) e Claro (2016), quando relatam uma conexão real entre essas duas dimensões. Na medida em que o tempo da relação comprador/vendedor cresce a disposição ao serviço mútuo também aumenta.

Na mesma linha, Stanko, Bonner e Calantone (2006), afirmam que esse evento faz com que ambos tenham uma predisposição à renovação dos contratos de vendas e a continuidade nos negócios. Validando esta alta média, a correlação de Pearson para essas duas características expressa um resultado significativo obtido entre elas de 0,562.

Interessante comentar que, Stanko, Bonner, Calantone (2006) afirmam existir uma conexão direta entre compradores e vendedores comprometidos (confiança mútua - CONF\_Total) normalmente decorrencia tempo de relacionamento (TR), e uma ordem de pedido maior e mais frequente. Wray, Palmer e Bejou (1994) também analisam a dimensão do tempo de relacionamento e a confiança mútua, afirmando que somando essas duas características os problemas são resolvidos de forma conjunta e

**Tabela 6** Correlações entre as variáveis

		CONF_Total	CLT_Total	TR_Total	SR_Total
CONF_Total	Correlação de Pearson	1	,057	,484**	,388**
	Sig. (2 extremidades)		,689	,000	,005
CLT_Total	Correlação de Pearson	,057	1	,200	,272
	Sig. (2 extremidades)	,689		,160	,053
TR_Total	Correlação de Pearson	,484**	,200	1	,562**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,160		,000
SR_Total	Correlação de Pearson	,388**	,272	,562**	1
	Sig. (2 extremidades)	,005	,053	,000	

Fonte: Autores (2018)

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

mutuamente benéfica. Todavia, após a análise do estudo, foi constatado que a correlação entre os dados é ainda baixa, segundo a Tabela 6, com 0,484 na correlação de Pearson, confirmando apenas em parte a afirmação dos autores.

Moorman, Deshpande e Zaltman, (1993) defendem que a confiança por meio de uma relação próxima promove o êxito das negociações. Porém, a Tabela 6 mostra uma correlação de 0,388 entre a confiança (CONF\_Total) e o serviço recíproco (SR). Embora significativa (sigma de 0,005), a correlação é muito fraca.

Com o menor valor de correlação, serviço recíproco e cultura (0,272), não se confirmam totalmente os resultados de Mintu-Wimsatt e Gassnheimer (2000), que diz que culturas com um senso de camaradagem coletivista, na qual o Brasil se encaixa (HOFSTEDÉ, 2010), são mais sociáveis e dispostos a se doar pelo parceiro.

## 5 CONCLUSÕES

No presente capítulo, estão as conclusões finais acerca deste trabalho que teve como objetivo principal identificar os fatores determinantes que habilitam a função de vendedor internacional. O estudo se estrutura na Tabela 1 cujo propósito foi sumarizar as habilidades dos vendedores internacionais, as quais foram objeto da pesquisa empírica. Assim, com base na Tabela 1 e nas escalas validadas pelos autores Krause (1999) e Fritz (2001), foram selecionadas as perguntas para o instrumento de pesquisa, na sequência executou-se um pré-teste e aplicou-se o questionário para os respondentes que se encontram na região sul do Brasil, e por fim, analisaram-se os dados obtidos.

O perfil dos respondentes mostra aspectos relevantes. Mais de 50% deles já tem o ensino superior completo e alguns possuem pós-graduação. É interessante citar este dado, pois como alegam Ford (1984) e Mintu-Wimsatt e Gassnheimer (2000), o grau de escolaridade influencia nas capacidades e nos resultados das negociações de compra e venda.

As três primeiras variáveis com maior média foram CTL2, CTL6 e SR1. As variáveis CTL2 (4,7843) e CTL6 (4,6667) são relacionadas aos aspectos de

adaptação cultural (HALL, 1976; HOEFSTEDÉ, 2010) e mostram que os vendedores pesquisados tendem a ter um bom desempenho no exterior, devido à sua capacidade de adaptação e entendimento de outras culturas, com baixo nível de etnocentrismo e pré-conceitos.

A variável SR1 (4,6164) relacionada aos serviços recíprocos manifesta um senso de empatia importante para o estabelecimento de um relacionamento prolongado entre as empresas (KRAUSE, 1999; LEONIDOU; TALIAS; LEONIDOU, 2007). É relevante comentar que as variáveis que obtiveram os menores valores de médias também são relacionadas à cultura CTL5 (1,5882) CTL3 (1,4313), porém como perguntavam se o vendedor se via em desvantagem quando frente a outra cultura ou se pensava que sua cultura era melhor do que as outras (etnocentrismo), entende-se que menores médias significam que eles não concordam com estas afirmações, além de se perceberem preparados para atuarem no mercado externo.

Considerando os resultados das variáveis correlacionadas, descobriu-se que tempo de relacionamento está diretamente ligado com o serviço recíproco (coeficiente de Pearson 0,562). Com efeito, nosso estudo amplia a abordagem anterior, concluindo que na medida em que o tempo da relação comprador/vendedor aumenta a predisposição dos lados em auxiliar um ao outro prestando serviços recíprocos também aumenta (KRAUSE, 1999). Com a mesma relevância para o trabalho, os fatores tempo de relacionamento e confiança mútua também apresentaram uma interdependência significativa com correlação moderada (0,484). Assim, a ampliação de qualquer uma destas três variáveis impactará positivamente nas outras duas.

Neste estudo não se confirmaram algumas ponderações da literatura. A primeira que se confirmou apenas em parte foi a confiança (CONF\_Total) por meio de uma relação próxima, como o serviço recíproco (SR), promove o êxito das negociações (MOORMAN; DESHPANDE; ZALTMAN, 1993), dado que a correlação entre ela foi de 0,388, embora significativa (sigma de 0,005) a correlação é fraca. Já com menor valor de correlação, serviço recíproco e cultura (0,272), não se confirma o estudo de Mintu-Wimsatt e Gassnheimer (2000), que diz que culturas

com um senso de camaradagem coletivista, na qual o Brasil se encaixa (HOFSTEDE *et al.*, 2010) são mais sociáveis e dispostos a se doar pelo parceiro.

Cumpramos ressaltar ainda a contribuição do estudo para a área de comércio internacional, uma vez que analisar e mostrar quais habilidades são mais importantes na atuação cotidiana do negociador de vendas em mercados externos, é fator preponderante para o êxito ou continuidade dos negócios externos.

Nesse contexto, de posse desses resultados a empresa poderá treinar, avaliar e desenvolver novos vendedores, na mesma medida em que poderá aprimorar vendedores já atuantes enfatizando os resultados apresentados.

### 5.1 Limitações e sugestões de novos estudos

Os resultados encontrados neste estudo são, na sua maioria, significantes diante da proposta inicial, uma vez que “não apenas bens e dinheiro são trocados em relacionamentos, mas também conhecimento – o aprendizado interativo é essencial em qualquer relacionamento (VAHLNE; JOHANSON, 2017), assim durante o desenvolvimento do trabalho foram identificadas algumas limitações. Foram elas: região pesquisada, número de respondentes e perfil dos respondentes a serem analisadas, o que pode causar algum viés.

O estudo está limitado à região do estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente a cidade de Caxias do Sul, que é um polo metalomecânico, local em que todos os respondentes trabalham atualmente o que pode ter gerado alguma parcialidade nas respostas relacionadas à cultura local. Da mesma forma, diante de tão grande número de artigos sobre o assunto de vendas internas e externas, foi necessária a seleção de alguns, assim perdendo informações e características que outros autores podem relatar como relevantes, mas que tiveram que ser suprimidas devido ao pouco tempo da pesquisa.

Enfim, expostas às principais limitações, sugere-se como pesquisas futuras replicar estudos em outras regiões do Brasil observando a questão cultural, se a regionalização afeta, e em que medida afeta as habilidades do vendedor, bem como a comparação

com grupos de outros países com habilidade culturais e técnicas diferentes.

## REFERÊNCIAS

- ABOSAG, Ibrahim; LEE, Joong-Woo. The formation of trust and commitment in business relationships in the Middle East: Understanding Et-Moone relationships. **International Business Review**, v. 22, n. 3, p. 602-614, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.09.002>
- ALVAREZ, Francisco J. S. M.; CARVALHO, Marcos R.. **Gestão Eficaz da Equipe de Vendas: Venda mais adequando sua equipe aos clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 206 f.
- ALVES, Carlos Alberto. Confiança e comprometimento e sua relação com o desempenho e a intenção de recompra do varejista dentro do canal de marketing. **Revista Ciências Administrativas**, v. 22, n. 1, p. 100-129, 2016. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2016.v22n1p100>
- ANDERSEN, Poul Houman; KUMAR, Rajesh. Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer-seller dyads. **Industrial marketing management**, v. 35, n. 4, p. 522-535, 2006. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.10.010>
- BAZERMAN, Max H.; MAGLIOZZI, Thomas; NEALE, Margaret A. Integrative bargaining in a competitive market. **Organizational behavior and human Decision Processes**, v. 35, n. 3, p. 294-313, 1985. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90026-3](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90026-3)
- BAZERMAN, Max H. *et al.* Negotiation. **Annual Review of Psychology**. California, Eua, p. 279-314. jan. 2000. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.51.1.279>
- CLARO, Danny Pimentel *et al.* **Marketing de relacionamento: conceitos e desafios para o sucesso do negócio**. São Paulo: Insper-IBMEC, 2006.

- COHEN, Jacob *et al.* Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences. **Routledge**, 2013. <https://doi.org/10.4324/9780203774441>
- CRISTEA, Anca D. Buyer-seller relationships in international trade: Evidence from US States' exports and business-class travel. **Journal of International Economics**, v. 84, n. 2, p. 207-220, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2011.02.003>
- DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. Desenvolvimento dos relacionamentos entre comprador e vendedor. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 3, p. 110-130, 2006. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902006000300015>
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. Atlas, 2004.
- FORD, David. Buyer/seller relationships in international industrial markets. **Industrial Marketing Management**, v. 13, n. 2, p. 101-112, 1984. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(84\)90041-5](https://doi.org/10.1016/0019-8501(84)90041-5)
- HADA, M. *et al.* Canal subsidiário MNC relacionamentos como links estendidos: Implicações de estratégias globais. **Jornal de Estudos de Negócios Internacionais**, 44(8), 787-812, 2013. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.34>
- HAIR, Joseph *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Bookman Companhia Ed, 2005.
- HALL, EDWARD. **Beyond Culture**, Garden City, NY: Anchor Press/Double Day, (1976).
- HINKLE, Dennis E. *et al.* **Applied statistics for the behavioral sciences**. Fifth edition, International student edition. Belmont, CA, USA Wadsworth, Cengage Learning 2003.
- HOFSTEDE, Geert. **National cultural dimensions**, 2010.
- GUENZI, Paolo; PELLONI, Ottavia. The impact of interpersonal relationships on customer satisfaction and loyalty to the service provider. **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 15, No 4, pp. 365-384, 2004. <https://doi.org/10.1108/09564230410552059>
- GUJARATI, Damodar N. **Econometria básica**. 3.ed. Tradução de Ernesto Yoshida. Revisão de Eliezer Martins Diniz. São Paulo: Makron Books, 2000.
- KAMAL, Fariha; SUNDARAM, Asha. Buyer-seller relationships in international trade: Do your neighbors matter? **Journal of International Economics**, v. 102, p. 128-140, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2016.07.006>
- KRAUSE, Daniel R. The antecedents of buying firms' efforts to improve suppliers. **Journal of operations management**, v. 17, n. 2, p. 205-224, 1999. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00038-2](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00038-2)
- LEONIDOU, Leonidas C.; TALIAS, Michael A.; LEONIDOU, Constantinos N. Exercised power as a driver of trust and commitment in cross-border industrial buyer-seller relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 1, p. 92-103, 2008. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.08.006>
- LINEHAN, Margaret; SCULLION, Hugh. Challenges for female international managers: evidence from Europe. **Journal of Managerial Psychology**, v. 16, n. 3, p. 215-228, 2001. <https://doi.org/10.1108/02683940110385767>
- MINTU-WIMSATT, Alma; GASSENHEIMER, Jule B. The moderating effects of cultural context in buyer-seller negotiation. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 20, n. 1, p. 1-9, 2000.
- NARAYANDAS, Das; RANGAN, V. Kasturi. Building and sustaining buyer-seller relationships in mature industrial markets. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 3, p. 63-77, 2004. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.3.63.34772>

- SENG WOO, Hong; WILSON, Doirean; LIU, Jonathan. Gender impact on Chinese negotiation: “some key issues for Western negotiators”. **Women in management review**, v. 16, n. 7, p. 349-356, 2001. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006116>
- SHETH, Jagdish N.; SHARMA, Arun. Supplier relationships: emerging issues and challenges. **Industrial Marketing Management**, v. 26, n. 2, p. 91-100, 1997. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(96\)00153-8](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(96)00153-8)
- STAHL, Günter K.; TUNG, Rosalie L. Towards a more balanced treatment of culture in international business studies: The need for positive cross-cultural scholarship. **Journal of International Business Studies**, v. 46, p. 391-414, 2015. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.68>
- STANKO, Michael A.; BONNER, Joseph M.; CALANTONE, Roger J. Building commitment in buyer-seller relationships: A tie strength perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 8, p. 1094-1103, 2007. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.10.001>
- STANTON, William John; SPIRO, Rosann. **Administração de vendas**. LTC, 2000.
- THOMPSON, Leigh. Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues. **Psychological bulletin**, v. 108, n. 3, p. 515, 1990. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.3.515>
- VAHLNE, Jan-Erik; JOHANSON, Jan. From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. **Journal of International Business Studies**, v. 48, p. 1087-1102, 2017. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>
- WALTER, Achim; RITTER, Thomas; GEMÜNDEN, Hans Georg. Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier’s perspective. **Industrial marketing management**, v. 30, n. 4, p. 365-377, 2001. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00156-0](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00156-0)
- WANG, Chung-Yu *et al.* Quality dimensions in online communities influence purchase intentions. **Management Decision**, v. 55, n. 9, p. 1984-1998, 2017. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2016-0822>
- WRAY, Barry; PALMER, Adrian; BEJOU, David. Using neural network analysis to evaluate buyer-seller relationships. **European Journal of Marketing**, v. 28, n. 10, p. 32-48, 1994. <https://doi.org/10.1108/03090569410075777>