

Competências Essenciais dos Profissionais de Vendas de Alto Desempenho: um Estudo em uma Empresa de Distribuição de Alimentos

Aldo Cerqueira Mascarenhas
aldo_mascarenhas@hotmail.com
UNIME

Lucas Santos Cerqueira
lucasscerqueira@gmail.com
UNIME/UNIFACS

Resumo: O artigo tem como objetivo principal identificar e analisar o perfil profissional do vendedor de alto desempenho em uma empresa de distribuição de alimentos que atua no formato de distribuição broker. O perfil do profissional de vendas deve atender a diferentes elementos comportamentais, pessoais e de conhecimento, e estes podem ter uma relevância de maior ou menor grau de acordo com as especificidades da organização (CASTRO e NEVES, 2008). No direcionamento do estudo, a metodologia utilizada para obtenção de dados secundários foi a pesquisa bibliográfica e a análise documental da empresa. Como fonte de dados primários, utilizou-se uma pesquisa qualitativa obtida a partir de questionário aplicado na totalidade dos vendedores da empresa. Na conclusão, obteve-se as principais competências dos vendedores de alto desempenho: a habilidade interpessoal, a visão, a flexibilidade e adaptabilidade e a capacidade de saber ouvir e entender o cliente. Os resultados mostraram que, apesar de apresentarem similaridades, os requisitos e as exigências definidos pela empresa para os vendedores de alto desempenho, em confronto com os percebidos pelos profissionais pesquisados, em certos casos, há a necessidade de correções.

Palavras Chave: Competências profiss - venda pessoal - Broker - Perfil profssional - vendedor

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DOS PROFISSIONAIS DE VENDAS DE ALTO DESEMPENHO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS

RESUMO

O artigo tem como objetivo principal identificar e analisar o perfil profissional do vendedor de alto desempenho em uma empresa de distribuição de alimentos que atua no formato de distribuição *broker*. O perfil do profissional de vendas deve atender a diferentes elementos comportamentais, pessoais e de conhecimento, e estes podem ter uma relevância de maior ou menor grau de acordo com as especificidades da organização (CASTRO e NEVES, 2008). No direcionamento do estudo, a metodologia utilizada para obtenção de dados secundários foi a pesquisa bibliográfica e a análise documental da empresa. Como fonte de dados primários, utilizou-se uma pesquisa qualitativa obtida a partir de questionário aplicado na totalidade dos vendedores da empresa. Na conclusão, obteve-se as principais competências dos vendedores de alto desempenho: a habilidade interpessoal, a visão, a flexibilidade e adaptabilidade e a capacidade de saber ouvir e entender o cliente. Os resultados mostraram que, apesar de apresentarem similaridades, os requisitos e as exigências definidos pela empresa para os vendedores de alto desempenho, em confronto com os percebidos pelos profissionais pesquisados, em certos casos, há a necessidade de correções.

Palavras-chave: Competências profissionais; venda pessoal; varejo; *broker*; perfil profissional do vendedor.

1 INTRODUÇÃO

A complexidade das atividades comerciais nas organizações, com suas diversas particularidades e necessidades laborais, os novos avanços tecnológicos no que concerne aos processos de controle e monitoramento de desempenho, além da crescente exigência pela qualidade dos serviços no setor de varejo alimentício, tanto por parte dos clientes como das indústrias, tem como resultado a necessidade de identificar, aperfeiçoar, motivar e multiplicar os profissionais de vendas de altos desempenhos, que são atores principais desse processo.

Para Castro e Neves (2008), o vendedor detém o cargo mais importante da estrutura comercial, possuindo inúmeras tarefas, desde prospecção de novos clientes e previsão de vendas, passando pela análise das necessidades dos clientes, até a realização e finalização da negociação em si. Moreira *et al* (2008) compartilha também da afirmação sobre a importância do profissional de vendas no contexto organizacional, tanto pela atividade principal de comercialização de produtos, como no exercício dessa atribuição e no contato com o mercado, abastecendo a empresa de informações necessárias para fundamentar e definir processos e tarefas como os processos de produção, criação de novos produtos, controle de qualidade, *marketing* de relacionamentos, entre outros.

Os vendedores servem de elo pessoal da empresa com os clientes. O profissional de vendas é a empresa para muitos dos clientes dela. É ele que traz as tão necessárias informações sobre o cliente. Por isso, a empresa precisa considerar cuidadosamente alguns pontos na configuração da força de vendas – especialmente o desenvolvimento de objetivos, estratégias, estrutura, tamanho e remuneração. (KOTLER, 2000, pg.638).

O perfil do profissional de vendas deve atender a diferentes elementos comportamentais, pessoais e de conhecimento, e estes podem ter uma relevância de maior ou menor grau de acordo com as especificidades da organização (CASTRO e NEVES, 2008).

Sob esta ótica, há uma preocupação em aprimorar, de forma estratégica, as forças de vendas de modo a proporcionar para a organização subsídios norteadores de suas ações sistêmicas, e proporcionar aos clientes benefícios monetários e competitivos.

O problema, cujo presente artigo busca responder, é: **Qual o perfil profissional do vendedor de alto desempenho na empresa estudada?**

O artigo tem como objetivo central identificar e analisar o perfil profissional e as competências dos vendedores de alto desempenho em uma empresa de distribuição de alimentos. Para tanto, este trabalho possui, como objetivos específicos, observar se as competências e características profissionais comuns aos vendedores de alto desempenho estão de acordo com as especificidades definidas pela empresa estudada, demonstrar qual o perfil profissional definido pela organização para atuação na área de vendas no segmento de distribuição de alimentos, detalhar quais as principais competências dos profissionais de alto desempenho nesta área de vendas e comparar as diferenças nos perfis profissionais dos diversos níveis de vendedores da empresa.

O trabalho vem enriquecer o estudo sobre as principais características e competências inerentes aos profissionais de vendas de alto desempenho, já que este tema ou é massivamente abordado por publicações sem embasamento científico, utilizando-se de conceitos lúdicos e pessoais, ou pertence a publicações estrangeiras. O artigo mostra-se relevante por demonstrar, de forma específica, estruturada, pesquisada e analisada, as competências essenciais do vendedor de alto desempenho em um ambiente de distribuição no formato *broker*, formato este que se reveste de tal ineditismo que são poucas as referências bibliográficas acerca do tema. *Broker*, segundo Santos (2003), é um conceito inovador de distribuição onde a empresa contratada pela indústria é responsável pela prestação de serviços de venda, logística, *merchandising* e cobrança ao varejo.

Com o intuito de direcionar o trabalho, além da revisão bibliográfica, foram utilizadas técnicas de análise, a observação e o questionário, como ferramentas de obtenção de dados secundários. A observação foi realizada junto com os profissionais de vendas no período de 22 a 26 de novembro nas reuniões matinais diárias e em duas visitas às rotas, presenciando as vendas. No período de 8 a 12 de novembro de 2010, foi aplicado questionário aos profissionais de vendas da empresa estudada. O questionário é estruturado utilizando como base a pesquisa qualitativa, tendo como amostragem a totalidade dos vendedores da empresa. Esta pesquisa classifica-se como exploratória, já que se propõe a explorar as competências da força de vendas da empresa e relacioná-las com os profissionais de alto desempenho identificados na organização, a descrição das competências exigidas pela empresa e o perfil descrito no referencial teórico.

A estrutura do artigo é apresentada em capítulos, onde o capítulo 1 trará a introdução com as considerações gerais, tema, situação problemática, objetivo geral e objetivos específicos e a justificativa que levou a elaboração deste artigo. A revisão bibliográfica consta nos capítulos 2 e 3, onde a temática levantada é a apresentação dos conceitos básicos de *marketing* e força de vendas, destacando sua relevância dentro das organizações, além da abordagem dos canais de distribuição, direcionando especial importância ao conceito *broker* e varejo, e dando maior enfoque à venda pessoal, que representa o cerne central deste artigo. No capítulo 4, é tratada a metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho, demonstrando as fases que compõem a etapa de pesquisa. As características e peculiaridades da empresa em foco, além da análise dos dados coletados, são tratadas no capítulo 5. As considerações finais e conclusões são demonstradas e detalhadas no capítulo 6. Por fim, as

referências bibliográficas que serviram como referência para a execução do trabalho, além do apêndice, com a ferramenta de coleta de informações utilizada.

2 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Na busca de aprofundar a temática da importância do profissional de vendas de alto desempenho no sucesso organizacional, este artigo irá sublinhar de forma objetiva os conceitos e fundamentos que compõem esta área de estudo.

O conceito de canais de distribuição ou canais de *marketing*, ou ainda canais comerciais, segundo Rosenbloom (2002), pode ser confuso devido às diferentes perspectivas e ponto de vista dos participantes desse processo. As definições são várias e vão desde o caminho percorrido pela propriedade dos bens ao passar pelas várias agências até uma simples associação de empresas com propósitos comerciais. Porém o próprio Rosenbloom (2002) usa como definição uma organização de contatos externos que a administração desenvolve para atingir os objetivos de distribuição.

Para Kotler (2000), o canal de distribuição surge da necessidade de o fabricante disponibilizar o bem produzido para o consumidor final, com isso há vários intermediários realizando diversas funções, constituindo assim os canais de distribuição.

Os Canais de Distribuição podem assumir diferentes níveis de intermediação, desde o nível dois, onde o caminho percorrido pelo bem se resume à saída do fabricante indo direto ao consumidor, até o nível cinco, onde entre o fabricante e o consumidor final há mais três intermediários (agente, atacadista e varejista) (PARENTE, 2000).

NÍVEL DOIS	NÍVEL TRÊS	NÍVEL QUATRO	NÍVEL CINCO
FABRICANTE	FABRICANTE	FABRICANTE	FABRICANTE
			AGENTE
		ATACADISTA	ATACADISTA
	VAREJISTA	VAREJISTA	VAREJISTA
CONSUMIDOR	CONSUMIDOR	CONSUMIDOR	CONSUMIDOR

Fonte: Adaptado de Parente (2000, p. 22)

Quadro 1: Níveis do Canal de Distribuição

Neste artigo, o nível a ser considerado é o que Parente (2000) define de nível quatro, no qual o bem, ao sair do fabricante, percorre o atacadista, varejista até chegar ao consumidor final.

2.1 O *BROKER* NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

Com o entendimento dos Canais de Distribuição, deve-se contextualizar a importância do atacado, na figura do *broker*, dentro dos canais de distribuição.

Os atacadistas (também denominados distribuidores) diferem dos varejistas em vários aspectos. Em primeiro lugar, dão menor importância a promoções, ao ambiente e à localização porque estão lidando com clientes empresariais e não com consumidores finais. Em segundo, as transações no atacado são geralmente maiores que aquelas realizadas no varejo, e em geral os atacadistas cobrem uma área maior

de comércio que os varejistas. Em terceiro lugar, os negócios do governo com os atacadistas e com os varejistas são diferentes, no que diz respeito a leis respectivas e impostos. (KOTLER, 2000, pg.553).

Segundo a Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados - ABAD (2010) existem vários formatos de atacado no Brasil, classificados de acordo com a sua forma de atendimento.

Conforme a ABAD (2010), define-se como atacado o agente de distribuição que compra e vende produtos da indústria, com os quais não possui vínculo de exclusividade de produtos e/ou de território. Já o distribuidor, é o agente de distribuição que compra e vende produtos da indústria, porém difere-se do atacado pelo vínculo de exclusividade de produtos e/ou de território.

Já o operador de vendas é o agente de distribuição que desempenha as funções de vendas, trabalho no ponto de vendas, cobrança e pós-vendas, pelas quais recebe sua remuneração, definição esta disponibilizada pela ABAD (2010).

Rosenbloom (2002) determina que os atacadistas modernos são adequados para desempenhar tarefas como distribuição para os fabricantes, fornecimento de cobertura de mercado, contatos de vendas, manutenção de estoques, processamento de pedidos, captação de informações do mercado e suporte ao cliente.

O *broker*, como um dos tipos de atacado, nada mais é que o meio através do qual o sistema de livre mercado realiza a transferência de posse de produtos e serviços (BOWERSOX, 2009).

A tradução da palavra *broker* significa corretor, agente. O *broker* atua como agente de vendas para um grupo de indústrias que não concorrem entre si ou de forma exclusiva. Responsabiliza-se pela venda, cobrança, pelo *merchandising* e por orientar o lojista quanto ao mix e ao *layout*, e recebe pelos serviços prestados (REVISTA DISTRIBUIÇÃO, 2001).

Segundo dados de 2002, as agências de vendas, também denominadas *broker*, representavam 55% dos produtos comercializados para o canal varejo nos Estados Unidos, e já possuíam experiência de mais de 50 anos. No Brasil o modelo ainda está em processo de crescimento, com algumas indústrias já atuando neste formato de distribuição (SANTOS, 2003, *apud ASSOCIATION OF SALES & MARKETING COMPANIES*, 2002).

O Broker brasileiro atua de forma bastante regionalizada, funcionando como uma extensão da indústria, através da prestação de serviços ao varejo, encarregando-se da venda, entrega em prazos programados, assessoria em *merchandising* na loja e cobrança. Todo esse processo é desenvolvido de acordo com a orientação do fabricante, constituindo-se na realidade em uma filial terceirizada do mesmo, mas com foco total em vendas, incluindo o planejamento e a execução, sem preocupações com estoque ou capital de giro, canalizando tempo e esforço para o atendimento ao cliente. (SANTOS, 2003, pg.35)

Para Santos (2003), as principais vantagens do formato *broker* podem ser demonstradas tanto para a indústria como para o distribuidor e o varejista. Para a indústria a possibilidade da implantação de um mix maior de produtos no mercado, desde o produto de alta aceitação e giro (foco principal dos atacados tradicionais), até os produtos de alta rentabilidade e lançamentos, a diminuição da inadimplência e melhor gerenciamento dos recebíveis (pois a responsabilidade do controle de crédito e cobrança é do distribuidor) e a diminuição dos custos, devido ao canal de distribuição ser mais curto. O autor afirma ainda que o distribuidor, na figura do *broker*, é o principal beneficiário dessa nova estratégia de distribuição e tem como principal vantagem a diminuição dos níveis de investimento, tanto no que concerne ao capital de giro quanto à preocupação da manutenção dos níveis de estoque, proporcionado maior capacidade competitiva, pois concentra as atenções exclusivamente para prestação de serviços e vendas ao varejista com preços vantajosos. Por último, o autor define

como principais vantagens para o varejista o atendimento direto da indústria com as condições, promoções e mix de produtos, antes restritos somente às grandes redes, e os preços competitivos, devido à diminuição do canal de distribuição e a redução do efeito cascata dos impostos.

A vantagem principal comum aos três participantes da cadeia é a redução entre 7% e 10%, ou até mais, no preço dos produtos. Essa queda no preço é devido à diminuição da tributação que não ocorre quando o intermediário é *broker*, devido à nota fiscal sair como direto da indústria, sem o conceito de distribuidor tradicional (PAQUAL, BASEGGIO e MONTOYA, 2009).

2.2 A IMPORTÂNCIA DO VAREJISTA NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

Dentro do canal de distribuição o varejo é o último negociante que liga os atacados (que satisfazem às necessidades dos varejistas) aos consumidores finais (LEVY, 2000).

De acordo com Parente (2000), o Varejo consiste em todas as atividades que abordam de forma sistêmica o processo de vendas de produtos e serviços, visando atender às necessidades do consumidor final.

Parente (2002) define também que o varejista assume uma grande importância no canal de distribuição por ser o elo entre o nível de consumo e o nível do atacado ou produção, identificando assim as necessidades do consumidor e passando a definir o que deve ser produzido para atender às necessidades do mercado. Para Rosenbloom (2002), essa importância se consolida na medida em que o poder dos varejistas no canal de distribuição cresce cada vez mais devido ao aumento no porte e poder de compra, aplicação de avançadas tecnologias e o uso de conceitos e técnicas de *marketing*.

Já no que concerne a sua segmentação, o varejo inicialmente pode ser baseado em lojas e varejo sem lojas. O varejo baseado em lojas é direcionado para mercados em que o consumidor possui a necessidade de ver e manusear as mercadorias a serem compradas, quando o estabelecimento é o local tradicional para a compra de determinados produtos e quando há uma forte característica de venda por impulso; já o varejo sem lojas tem como principal característica a não necessidade de manuseio do produto e a disposição do cliente em esperar até o recebimento do produto (LEVY, 2000).

Dentre o varejo baseado em lojas, Parente (2000) define três grupos de instituições de acordo com os tipos a serem negociados: Alimentícios, Não-alimentícios e Serviços.

O varejo alimentício no Brasil é bastante desenvolvido, apresentando uma variedade completa de modelos e formatos de lojas como bares, mercearias, padarias, minimercados, lojas de conveniência, supermercados compactos, supermercados convencionais, superlojas, hipermercados e clubes atacadistas (PARENTE, 2000). Assim, os varejistas são de fundamental importância para o canal de distribuição por proporcionar benefícios tanto para os atacadistas e fabricantes, abastecendo-os de informações do mercado, quanto para o consumidor final por proporcionar acesso ao mix de produtos.

3 VENDA PESSOAL

Segundo Dias *et al* (2003), venda pessoal é uma ferramenta do composto de comunicação de *marketing* que busca uma comunicação direta e interativa com o consumidor com a finalidade de concretizar a negociação. É a única parte do composto de *marketing* onde a comunicação é realizada de forma pessoal e direta entre a organização e seus clientes.

A maneira mais antiga e original do marketing direto é a visita a clientes. Hoje, a maioria das empresas industriais confia numa força de vendas profissional para localizar os clientes potenciais, transformá-los em clientes e aumentar os negócios.

Podem também contratar representantes de vendas do fabricante para cumprir a tarefa da venda direta. (KOTLER, 2000, pg.674).

Quase todos os tipos de empresa podem beneficiar-se da venda pessoal, onde, no momento em que interagem com os clientes, os vendedores podem ajustar o que falam ou fazem adaptando seus discursos e/ou ações ao comportamento do comprador (MCCARTHY e PERREAULT, 1997).

Kotler (2000) afirma que a venda pessoal é o método mais eficaz em termos de custo nas etapas finais do processo de compra, principalmente na formação da preferência, decisão e atitude do consumidor.

Compreende-se, desta forma, a importância da venda pessoal, não só como ferramenta de captação monetária para a empresa, através da comercialização dos seus produtos, mas também como instrumento absorvedor de ideias, desejos, indulgências e necessidades dos clientes.

Devido à complexidade e à importância da venda pessoal para a organização, a força de vendas deve ser bem estruturada, dimensionada e planejada para que não haja um esforço ineficaz no desempenho da atividade de vendas, nem mesmo desperdício financeiro por excesso de mão de obra. Dos diversos tipos de vendedores, classificados por vários autores, há os vendedores de varejo, que atendem os consumidores finais dos produtos, como vendedores de lojas varejistas, e os vendedores industriais que tem como clientes os compradores organizacionais dos intermediários do canal de *marketing* (CASTRO E NEVES 2008, *apud* CHURCHILL *et al.* 2000).

Kotler (2000) propõe outra classificação à força de vendas levando em consideração a complexidade da função desempenhada. Para o autor, os vendedores industriais podem ser divididos da menor complexidade de venda a maior de acordo com demonstrado no quadro 2.

TIPO	Principal Tarefa/Função
Entregador	A entrega é sua principal tarefa e possui a menor complexidade dentro desta escala, como por exemplo, os entregadores de jornais.
Representante de Conta	A principal tarefa é visitar o maior número de clientes possíveis para realizar os pedidos de vendas, porém, dispensando pouca atenção para a argumentação de venda. Temos como exemplo dos vendedores de bebidas.
Missionário ou Propagandista	Sua principal é construir a imagem do produto aos influenciadores do processo de compra. O maior exemplo são os propagandistas da indústria farmacêutica
Técnico ou Engenheiro de Vendas	Além da atividade de vendas, tem também como principal tarefa servir como consultor técnico, como por exemplo, empresas de equipamentos de segurança patrimonial.
Vendedor de Soluções	Busca identificar as principais necessidades do cliente, dentro de sua área de atuação, e oferece uma melhor solução de bens e/ou serviços para satisfazê-la. Os profissionais do ramo de tecnologia e informática são os melhores exemplos.
Vendedor de Intangíveis	Está no topo da escala como a maior a atividade de vendas mais complexa, pois o profissional comercializa produtos intangíveis, como, seguros, cursos, etc.

Fonte: Elaboração própria (2010). Adaptado de Kotler (2000, p.638)

Quadro 2: Classificação da força de vendas de acordo com sua complexidade.

Para o correto desempenho das suas atividades, tanto para a empresa, agindo como importante catalisador de informações do mercado e principal captador de recursos monetários através da realização das vendas, como também para o cliente, como representante

de algo que lhe agregue valor, o vendedor deve possuir uma série de competências e atributos que são enumeradas por vários autores.

Dias *et al.* (2003) define competências como características inerentes à pessoa que indica sua forma de agir e pensar de forma generalizada e constante.

As competências dos profissionais de vendas de desempenho superior podem ser listadas em um modelo genérico que apresenta cinco tipos de competências: motivo (assuntos e interesses que motivam a busca dos resultados), traços (características físicas e atitudes a determinadas situações ou informações), autoconhecimento (valores, atitudes e autoimagem da pessoa), conhecimento (informações de áreas específicas) e habilidade (capacidade para realização de atividades físicas ou mentais) (DIAS *et al.*, 2003, *apud* SPENCER e SPENCER, 1993).

Moreira *et al.* (2007) afirma que a área de vendas exige um perfil próprio para o profissional que deseja atuar de forma eficaz e eficiente. Ele lista os seguintes atributos e competências: habilidade interpessoal, naturalidade, visão, obstinação, identificação com o trabalho, saber ouvir e entender o cliente, flexibilidade/adaptabilidade, preparação, inspirar confiança, proativo, aparência física e energia.

Para o real atendimento ao processo de venda pessoal, com todas as suas complexidades, o vendedor precisa, além de possuir atributos e habilidades de um vendedor de alto desempenho, seguir também um sistemático processo de vendas. Segundo Parente (2000), a venda possui no total sete etapas que vai desde a preparação e prospecção, passando pela apresentação de produtos e ajuda na seleção, chegando finalmente na última etapa que é o pós-venda e a manutenção.

Para McCarthy e Perreault (1997), a prospecção é delimitar o cliente potencial dentro do mercado-alvo com o intuito de concentrar o esforço da venda pessoal no cliente correto. Afirma-se ainda que a prospecção pode ser realizada de forma individual, partindo do vendedor a procura e a busca por estes clientes, ou com o auxílio da empresa, que fornece uma carteira de clientes potenciais.

A potencialidade do Mercado e/ou cliente deve ser mensurada após a definição clara do que se busca, e após a coleta das informações realizadas pela prospecção, a fim de compreender e organizar os dados (MOREIRA *et al.*, 2007). Castro e Neves (2008) denominam essa fase de pré-abordagem, onde as informações coletadas são utilizadas para a preparação da visita ao cliente, definindo a melhor estratégia para abordagem e apresentação do vendedor.

O contato inicial, onde se buscará uma harmonia com o cliente, buscando demonstrar que está interessado em compreender e satisfazer as necessidades e indulgências, empregando todo conhecimento obtido nas fases de prospecção e pré-abordagem, é definido por Czinkota *et al.* (2001) como abordagem. A abordagem é o contato inicial do vendedor com o comprador, onde em poucos segundos o vendedor deve garantir uma boa impressão, além de despertar o interesse do cliente (CASTRO e NEVES, 2008).

Todo o planejamento realizado, segundo Moreira *et al.* (2007), pode ser totalmente perdido ou fracassado se no momento da abordagem os cuidados tomados anteriormente não forem mantidos estabelecendo um ambiente que facilite sua apresentação e exposição da proposta comercial.

Com o principal objetivo de aumentar o desejo do cliente em relação ao oferecido pelo vendedor, Castro e Neves (2008) afirmam que a apresentação de vendas é a parte mais importante do processo de vendas, onde o profissional de vendas demonstra sua proposta comercial e seus benefícios. O foco da apresentação de vendas deve ser de como as características do produto pode proporcionar benefícios ao cliente, que devem estar diretamente relacionados às necessidades e problemas anteriormente identificados (CZINKOTA *et al.*, 2001).

Já Moreira *et al.* (2007) sugere que, na apresentação da proposta, o envolvimento do comprador deve ser estimulado com o intuito de verificar a compreensão por parte do cliente e se o mesmo está satisfeito com o desenvolvimento da explanação.

O profissional de vendas deve estar preparado para ocasionais objeções impostas pelo cliente à proposta comercial oferecida. As objeções não significam necessariamente que o cliente não está interessado ou que não necessite do produto e ou serviço oferecido, e sim que as informações fornecidas pelo vendedor não foram suficientemente adequadas para o comprador entender que comprando o produto estará satisfazendo suas necessidades ou resolvendo eventuais problemas (CZINKOTA *et al.*, 2001).

Para Castro e Neves (2008), o profissional de vendas deve concentrar-se em identificar os motivos das objeções e dar ênfase na argumentação que promova os benefícios diretamente relacionados à objeção. Para Moreira *et al.* (2007), a fase do fechamento das vendas é considerada como desgastante e sacrificante pela maioria dos vendedores. Porém, o autor afirma que isso ocorre devido ao processo de vendas não ter se realizado de forma fluida e clara, como efetuar um resumo da exposição, enfatizar os pontos importantes da proposta, levantar e contornar as objeções, observar se algum ponto necessita de esclarecimento e, assim, propor o fechamento do pedido.

Já para Castro e Neves (2008), o fechamento do pedido ocorre quando o vendedor, da forma mais apropriada e eficaz, direciona o cliente a tomar a decisão de comprar a proposta oferecida. O fechamento da venda não é o final do processo de vendas. Para o processo de vendas tornar-se eficaz, e o profissional de vendas manter um relacionamento vantajoso e de logo prazo com o cliente, o vendedor deve preocupar-se com o acompanhamento do pedido realizado e com a boa aplicação do *marketing* de relacionamento.

Para Moreira *et al.* (2007), o pós-venda tem como objetivo a satisfação e fidelização do cliente, sem ter como interesse principal realizar uma nova venda, e sim manter uma relação de longo prazo, na busca de uma verdadeira parceria. Afirma ainda que a venda eficaz é aquela em que existe o ciclo: cliente compra, faz o pagamento, revende ou consome, sente-se satisfeito e recompra.

Com o objetivo de gerar uma venda futura e constante, o profissional de vendas deve assegurar a satisfação do cliente após o fechamento da venda, realizando o acompanhamento de todo ciclo posterior (CASTRO e NEVES, 2008). O que se depreende deste referencial teórico não é somente levar ao entendimento do tema, mas, principalmente, dar respaldo científico e conceitual ao objetivo central deste artigo, que é identificar e analisar o perfil profissional e as competências dos vendedores de alto desempenho em uma empresa de distribuição de alimentos.

4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste artigo é definida em três etapas. A primeira fundamentada na busca de dados secundários, com a intenção de formar um sustentáculo conceitual e científico acerca do tema, basicamente no que concerne ao estudo dos canais de *marketing* e a venda pessoal.

Tendo como fundo o levantamento bibliográficos de autores especializados em *marketing*, administração de vendas, varejo, logística e administração, além de dados disponíveis através da internet, documentação e manuais da empresa analisada e artigos publicados em universidades, revistas especializadas e associações, o referencial teórico deste artigo concentra-se em fornecer subsídios norteadores para a execução da segunda etapa da metodologia: a pesquisa de campo.

A pesquisa de campo por sua vez foi desmembrada em duas partes, a aplicação de questionário estruturado, utilizando como base a pesquisa qualitativa, e a observação não participativa.

No período de 08 a 12 de novembro de 2010, foi aplicado o questionário composto de 18 perguntas objetivas, sendo que 13 com a possibilidade única de resposta e cinco de múltipla escolha. A amostragem compreende a totalidade dos profissionais de vendas atuantes na divisão Nestlé e Purina da empresa estudada, que em números absolutos corresponde a 40 indivíduos. Os temas abordados no questionário aplicado vão desde a especificação do canal atendido pelo vendedor, passando pela definição de seu desempenho como profissional de vendas, por sua satisfação e conquistas profissionais até os atributos percebidos como essenciais ao vendedor de alto desempenho.

A observação não participativa ocorreu no período de 22 a 26 de novembro no acompanhamento de quatro vendedores da empresa estudada no momento da venda pessoal, confrontando seus comportamentos com os dados estratificados do questionário e dos conceitos fornecidos pelo referencial teórico.

Como terceira e última etapa estabelecida nesta metodologia, há a análise dos resultados construída através da confrontação das duas primeiras etapas demonstradas anteriormente. A análise ocorre através dos subsídios fornecidos pela acurada e crítica percepção dos dados primários e correto entendimento dos dados secundários, estabelecendo a tríade final desse processo.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o intuito da objetivação descrita no título deste capítulo, divide-se o mesmo em três partes, com a primeira apresentado uma breve descrição da empresa estudada, a segunda expõe o perfil do profissional de vendas determinado pela organização e, finalmente, na terceira parte há a confrontação dos dados apurados.

5.1 EMPRESA

Segundo informações fornecidas pela área de recursos humanos da empresa, através de publicações e manuais, a Empresa A é a organização responsável pela venda direta, distribuição e logística dos produtos da multinacional de alimentos Nestlé S.A., e suas divisões Nestlé Professional (responsável pela distribuição aos grandes utilizadores como cozinhas industriais, restaurantes, transformadores de alimentos etc.), Purina (alimentos e rações para cães e gatos) e Chocolates Garoto, ao mercado do pequeno e médio varejo dentro da região metropolitana de Salvador e região sudeste do Estado da Bahia, que possui um faturamento médio mensal de 9 milhões de reais. Sua sede está localizada no bairro do Caji em Lauro de Freitas.

A Empresa A, em parceria com a Nestlé S.A., iniciou suas operações em maio de 2004, contando com o apoio das consultorias Mars & Co, Solução e Max RH. Foi o primeiro distribuidor no formato *broker* implantado pela Nestlé no Brasil. Depois de pouco mais de 6 anos, a Nestlé conta atualmente com mais de 40 *brokers* distribuídos no país.

Em termos de estrutura física, a Empresa A possui hoje uma área de ocupação de 6.000m² e capacidade para armazenar mais de 1.000 toneladas de produtos em mais de 600 posições de pallets, além de câmaras climatizadas com cerca de 500m². Como parte de sua estrutura, possui ainda uma frota própria de pouco mais que 30 caminhões e 5 furgões.

Hoje a Empresa A possui um quadro de 256 empregados diretos, divididos em suas diversas áreas e divisões, cabendo ao setor comercial quase um terço desse montante.

5.2 PERFIL DO VENDEDOR

A área de recursos humanos da Empresa A, através de solicitação, forneceu a documentação nominada de descrição de cargos e funções, onde se pôde obter diversos dados acerca da constituição do perfil profissional almejado pela empresa.

Inicialmente, a título de classificação, há quatro tipos de vendedores atuantes na Empresa A no que concerne ao canal de atendimento. O profissional de vendas entrante na organização pode atuar inicialmente como Vendedor Farma, e irá atender aos varejistas de loja no seguimento de farmácias e drogarias; como Vendedor Conveniência, atuará na venda aos varejistas de lojas de conveniência situadas em postos de gasolina; e, finalmente, como Vendedor do Pequeno Varejo, atenderá aos pequenos mercados de bairro, padarias, mercearias, entre outros. O quarto tipo definido pela organização é denominado Vendedor de Grandes Contas ou Vendedor Conta-Chave, que irá atuar nos clientes que, no total, representam 50% do faturamento da empresa e normalmente são varejistas de médio porte com lojas de grande espaço físico, extenso mix de produtos e necessidades específicas de atendimento por parte de seus fornecedores. Hoje a Empresa A possui 13 Vendedores Contas-Chave, 2 Vendedores Farma, 1 Vendedor Conveniência e 24 Vendedores do Pequeno Varejo.

Para os Vendedores Farma, Conveniência e Pequeno Varejo há uma complexidade menor nas exigências de requisitos de acesso à empresa, basicamente o candidato necessita possuir o 2º grau completo, não é imperativo ter experiência anterior como vendedor nem cursos da área de atuação, é preciso possuir carro ou moto e noções básicas de informática. Já os requisitos comportamentais limitam-se a demonstrar senso de organização, trabalho em equipe, capacidade de escuta atenta (saber ouvir), demonstrar confiança, senso ético, criatividade e dinamismo. Esses profissionais normalmente são captados no mercado ou aproveitados dentro da organização através de promoções dos promotores de vendas (profissionais responsáveis por reposições de produtos e ações de *merchandising* nas lojas).

VENDEDOR	REQUISITOS			
	INSTRUÇÃO	COMPORTAMENTAIS	EXPERIÊNCIA	MATERIAIS
Farmácia Conveniência Pequeno Varejo	2º Grau; Noções básicas de informática	Senso de organização; Trabalho em equipe; Saber ouvir; Demonstrar confiança; Senso ético; Criatividade; Dinamismo.	Não necessária	Possuir carro ou moto
Conta-Chave	Superior em curso; Noções básicas de informática; Cursos e treinamentos na área de atuação	Senso de organização; Trabalho em equipe; Saber ouvir; Demonstrar confiança; Senso ético; Criatividade; Dinamismo; Visão; Flexibilidade; Obstinação; Automotivação.	2 anos como vendedor	Possuir carro ou moto

Quadro 3: Perfil exigido dos vendedores pela Empresa A
Fonte: Elaboração própria (2010)

Já para os Vendedores Contas-Chave, devido às características, exigências e particularidades do canal de atendimento, é requerida uma maior complexidade no processo de definição do seu perfil. A empresa entende e determina que o profissional a atuar nesse núcleo deve ter concluído, ou estar cursando, curso acadêmico superior, ter no mínimo dois anos de experiência como vendedor, cursos e treinamentos na área de atuação, possuir carro ou moto. Como requisitos comportamentais, além dos já explanados para os tipos anteriores, o Vendedor Conta-Chave deve possuir visão de futuro e ser empreendedor, deve ter ainda flexibilidade, obstinação e automotivação. Em geral, os Vendedores Contas-Chave são vendedores que foram promovidos após demonstrar, em sua atuação no canal Farma, Conveniência ou Pequeno Varejo, desempenhos e competências superiores.

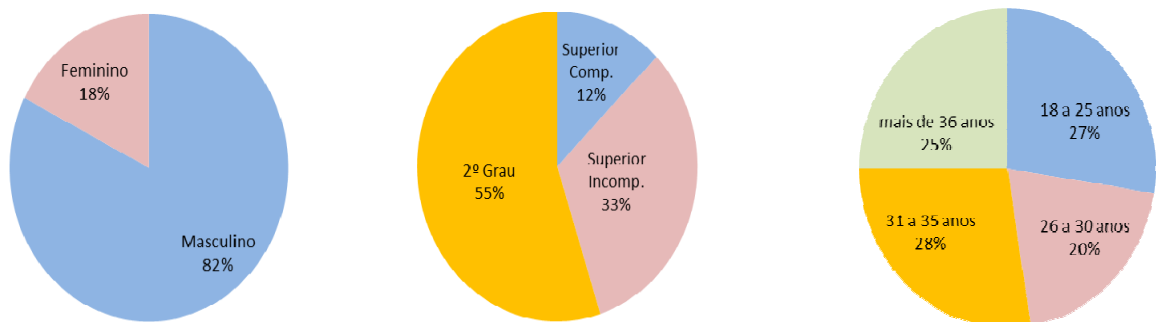
5.3 COMPARAÇÃO DOS DADOS

A comparação e confrontação da fundamentação teórica com os dados primários conquistados através da pesquisa de campo são de essencial importância para a validação e respaldo de todo o artigo realizado.

Inicialmente, a fim de compreender as características básicas do público pesquisado, expomos como está definida a equipe comercial da Empresa A em gênero, grau de instrução e faixa etária.

A equipe de vendas é formada em sua grande maioria por homens. Sendo um total de 33 homens contra apenas 7 mulheres. Há ainda uma concentração bastante expressiva de vendedores que possuem somente o 2º Grau completo, 22 vendedores, e um parte em formação acadêmica: 13 vendedores, ou já possuem o curso superior completo, como no caso de 5 vendedores. Um grande equilíbrio e equidade foram verificados na faixa etária, onde o número de vendedores na faixa de 18 a 25 anos totalizou 11 pessoas; a faixa 26 a 30 anos participa com 8 indivíduos; a faixa de 31 a 35 anos possui 11 vendedores e na faixa acima de 36 anos estão inseridos 10 participantes.

Gráfico 1: Análise simultânea do sexo, grau de instrução e faixa etária da força de vendas da Empresa A



Fonte: Elaboração Própria (2010)

A abordagem e objetivo central deste artigo é identificar e analisar o perfil profissional e as competências dos vendedores de alto desempenho em uma empresa de distribuição de alimentos, que no caso é a Empresa A. Então, como primeiro passo para a análise e confrontação dos dados, é necessário identificar e segregar os profissionais de alto desempenho da organização, para, partindo desse núcleo, buscar todos os dados pertinentes à pesquisa.

Segundo Castro e Neves (2008), o sistema de quotas e objetivos vinculados ao sistema de incentivo financeiro é um indicador de grande importância, pois é a melhor forma de

transmitir o que se espera de um vendedor e direcioná-lo na busca dos objetivos organizacionais.

De acordo com informações fornecidas, tanto pelo setor de recursos humanos da empresa analisada, quanto pela gerência comercial (responsável pela gestão e administração da força de vendas), o alcance das metas estabelecidas pela empresa realizada de forma constante, correta e com rentabilidade equilibrada é o principal parâmetro de avaliação de desempenho dos vendedores da empresa.

Entende-se então que a definição e, conseqüente, o alcance dos objetivos da empresa, deve transformar-se no alvo principal de todos os participantes da organização. O atingimento das metas de vendas traçadas pela empresa, num lapso de tempo determinado e constante, é entendido como um índice de grande valor para determinar o desempenho de um profissional.

Nesta pesquisa consideraram-se os profissionais que alcançaram os objetivos definidos pela empresa nos últimos três meses como sendo vendedores de desempenho superior.

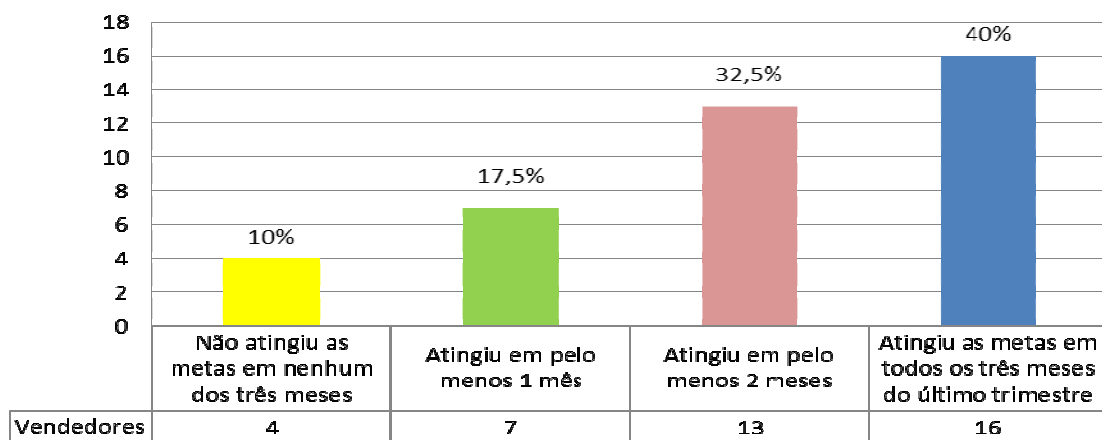


Gráfico 2: O alcance das metas no último trimestre

Fonte: Elaboração Própria (2010)

Os dados apresentados no gráfico 2 demonstram a preponderância e o destaque dos profissionais que alcançaram todas as metas estabelecidas nos últimos três meses de forma constante, mesmo na sendo a maioria em números absolutos do grupo pesquisado, ficando com 40%. Porém, conjugando-se com os vendedores que alcançaram os objetivos em pelo menos 2 meses, este número ultrapassa os 70% do universo pesquisado.

Atendo-se ainda aos 16 vendedores de alto desempenho, ou seja, que atingiram os seus objetivos nos últimos três meses, a Empresa A define na sua descrição de cargos e funções que o grupo de Vendedores Contas-Chave deve ser necessariamente formado por profissionais de alto desempenho, devido à complexidade do seguimento atendido.

Em Kotler (2000), no seu modelo de classificação da força de vendas determinado pela complexidade, entende-se que quanto mais complexo o modelo de venda pessoal, maior deve ser o nível profissional do vendedor.

Desta forma, analisando que os profissionais de alto desempenho devem necessariamente atender ao que a Empresa A determina como requisitos essenciais para os Vendedores Contas-Chave, levam-se à luz da análise algumas exigências como possuir ou estar cursando curso superior, experiência de no mínimo dois anos em vendas e se os vendedores de alto desempenho estão concentrados no seguimento Conta-Chave.

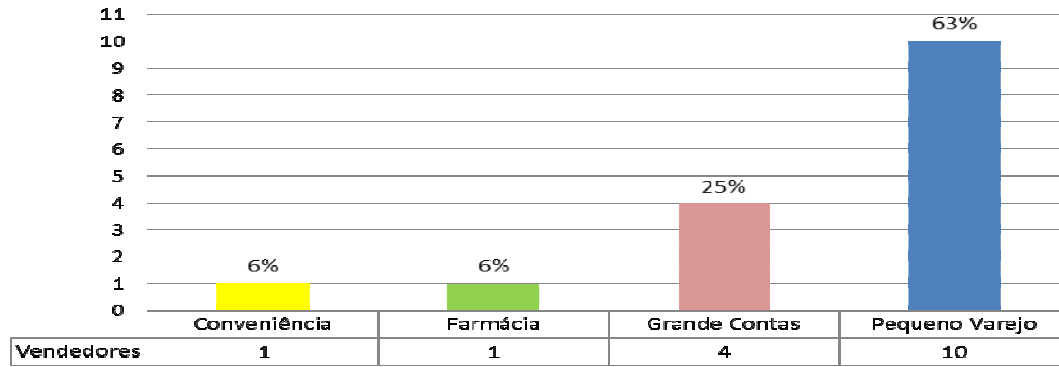


Gráfico 3: Cruzamento de dados entre performance no atingimento das metas com o tipo de canal atendido
Fonte: Elaboração Própria (2010)

Como demonstrado no gráfico 3, dos treze Vendedores Contas-Chave, somente 4 (31% do universo dos Contas-Chave) estão classificados como vendedores de alto desempenho, enquanto um total de 12 Vendedores do Pequeno Varejo, Farma e Conveniência (dos 27 possíveis, ou seja, 44%) enquadram-se no requisito determinado. Este dado leva a uma análise crítica quanto aos requisitos exigidos aos Vendedores Contas-Chave, já que o núcleo de vendedores que deveriam possuir as características necessárias ao alto desempenho possui uma participação menor do que os profissionais menos exigidos.

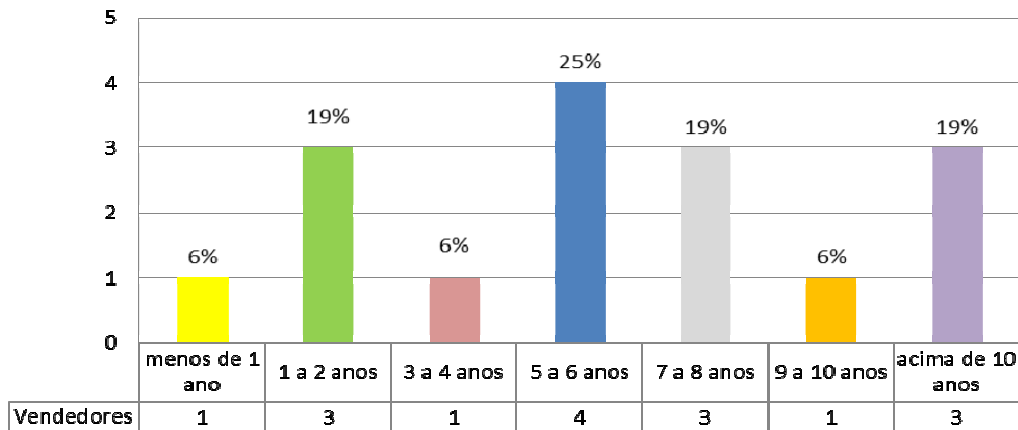


Gráfico 4: Cruzamento de dados entre performance no atingimento das metas dos últimos três meses com o tempo de experiência
Fonte: Elaboração Própria (2010)

O cruzamento dos dados demonstrado no gráfico 4 confirma que a experiência mínima de 2 anos exigida para os Vendedores Contas-Chave é uma situação comum aos vendedores de alto desempenho, com 94% do total.

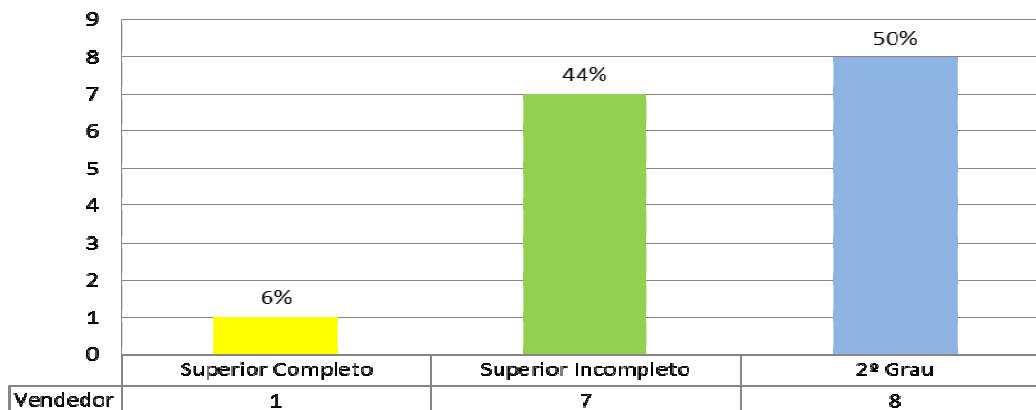


Gráfico 5: Cruzamento de dados entre performance no atingimento das metas dos últimos três meses com o grau de instrução
Fonte: Elaboração Própria (2010)

Há uma tendência para o equilíbrio quanto ao grau de instrução entre os vendedores de alto desempenho. O gráfico 5 demonstra que 50% dos vendedores estão cursando ou possuem o curso superior, enquanto que com os mesmos 50% estão os vendedores com 2º Grau. Com isso, os dados apresentados confirmam que a exigência de possuir ou estar cursando o curso superior não é determinante para o desempenho do profissional de vendas, apesar de alguns autores como Moreira *et al.* (2007) e Castro e Neves (2008) entenderem que a busca da preparação e do conhecimento, como o conhecimento técnico sobre o processo da venda pessoal, dos produtos, dos clientes, do mercado, entre outros, é de singular importância para a formação de um profissional de vendas de alto desempenho.

Moreira *et al.* (2007) orienta que, na busca da construção do perfil de vendedores de alto desempenho, além das características inerentes ao produto ou serviço a ser comercializado e as exigências específicas da empresa, há uma série de atributos e competências generalistas como a habilidade interpessoal, naturalidade, visão, obstinação, identificação com o trabalho, saber ouvir e entender o cliente, entre outros. O gráfico 6 demonstra a importância dada a essas competências e atributos pelos vendedores de alto desempenho da Empresa A. As cinco principais competências, com índice acima de 20% na preferência dos pesquisados, estão, em ordem de preferência de votação, saber ouvir e entender o cliente com 33%, identificação com o trabalho com 23% e igualmente com 20% estão os atributos de habilidades interpessoais, visão e flexibilidade e adaptabilidade.

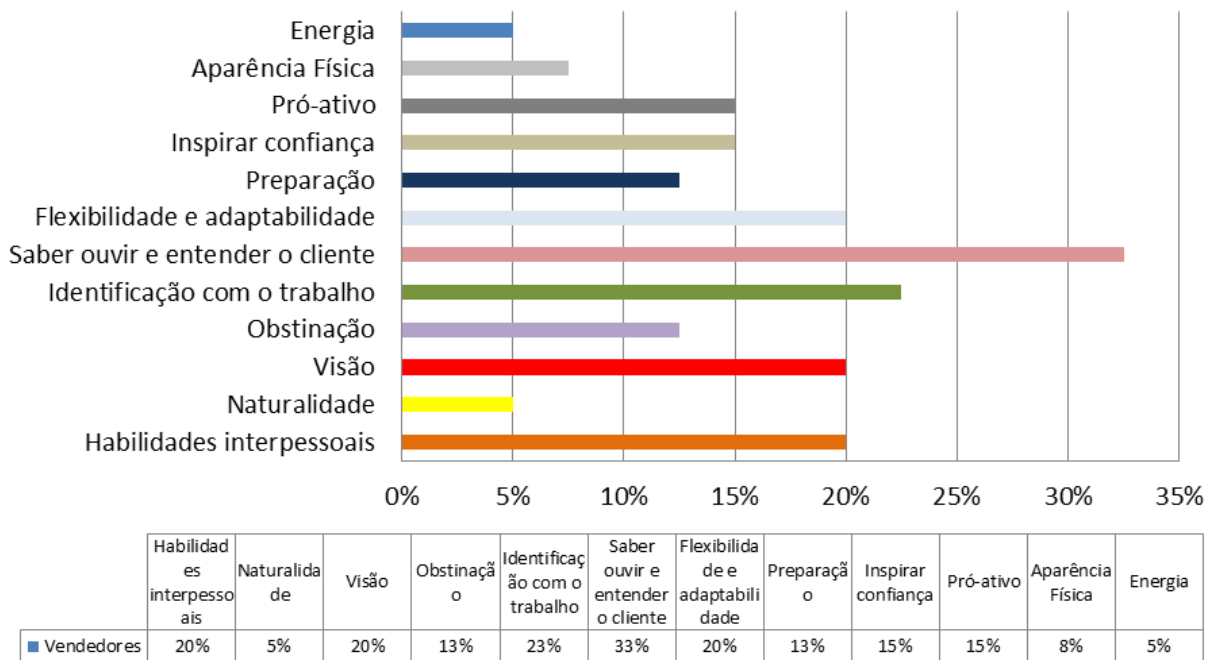


Gráfico 6: Cruzamento de dados entre performance no atingimento das metas dos últimos três meses e competências e atributos necessários para ser um vendedor de alto desempenho

Fonte: Elaboração Própria (2010)

Como forma de melhor visualização e compreensão deste rosário de atributos e competências definidos pelo autor, assim como pela empresa estudada, o quadro 3 demonstra, através de uma matriz comparativa, o cruzamento das competências defendidas pelo autor com aquelas exigidas pela empresa, e as cinco principais competências e atributos percebidos como essenciais pelos vendedores de alto desempenho.

AUTOR	EMPRESA	VENDEDOR
Habilidades interpessoais	SIM	SIM
Naturalidade		
Visão	SIM	SIM

Obstinação	SIM	
Identificação com o trabalho		SIM
Saber ouvir e entender o cliente	SIM	SIM
Flexibilidade e adaptabilidade	SIM	SIM
Preparação		
Inspirar confiança	SIM	
Proativo		
Aparência Física		
Energia		

Quadro 4: Matriz comparativa de competências e atributos autor x empresa x vendedor
Fonte: Elaboração Própria (2010)

De posse dos dados do quadro 4, identificou-se que há uma similaridade e consenso em alguns atributos como habilidades interpessoais, visão, flexibilidade e adaptabilidade e, principalmente, como fator de fundamental importância para os vendedores de alto desempenho pesquisados, a capacidade de saber ouvir e entender o cliente.

6 CONCLUSÃO

O sucesso organizacional está cada vez mais atrelado ao entendimento e conseqüente comprometimento dos seus objetivos por parte dos empregados e colaboradores nos diversos níveis e setores. A identificação e direcionamento dos atributos e competências dos profissionais mais eficientes e eficazes da empresa, a fim de criar uma matriz definidora, é um caminho natural para maximização do desempenho na execução do trabalho, diminuição do *turnover* e redução de custos com contratações mal sucedidas.

Na área de vendas, como em poucas outras, este processo torna-se mais claro devido à tradicional percepção da facilidade de mensuração do desempenho do profissional de vendas, atrelada a metas e desafios de curto prazo.

O vendedor lida constantemente tanto com o cliente externo como o interno, e deve buscar atender às necessidades e exigências do dois sem entrar em conflito com os objetivos da empresa.

Para alcançar o objetivo ou resposta do problema levantado por este artigo, que é definir qual o perfil profissional do vendedor de alto desempenho na empresa estudada, discorreu-se sobre os objetivos específicos como o perfil que a empresa determina como de alto desempenho está de acordo com o encontrado na sua força de vendas, além de identificar quais são essas competências.

Basicamente percebeu-se que a exigência de possuir curso superior não é determinante para o alto desempenho do profissional de vendas, mas que a experiência destaca-se como um atributo necessário.

Em proporcionalidade, os números de vendedores de alto desempenho se encontram mais entre os vendedores Varejo, Farma e Conveniência do que no grupo de vendedores Contas-Chave. Pode-se conjecturar então que os requisitos para o grupo de vendedores entrantes na empresa pode estar de acordo, porém para promoção ao nível de Vendedor Contas-Chave faz-se necessário alguma adequação.

Dentre os doze atributos e competências sugeridos pelo autor, seis fazem parte da descrição da empresa estudada, e destas seis, quatro estão entre as principais competências definidas pelos vendedores de alto desempenho da Empresa A.

A habilidade interpessoal, como conceito de ter a facilidade e prazer de lidar com pessoas, entendendo suas indulgências e demonstrando empatia e carisma, a visão, como ideia de perceber oportunidades de negócios, a flexibilidade e adaptabilidade, como forma de

mudar constantemente de pensamento e postura de acordo com a necessidade, e saber ouvir e entender o cliente como meio de reconhecer as necessidades dos clientes são as competências e atributos comuns aos vendedores de alto desempenho e estão de acordo com as exigências da empresa analisada.

Porém, essas constatações fazem com que se veja com algumas ressalvas certos pressupostos subjacentes às exigências e requisitos definidos pela empresa estudada e a noção de vendedores de alto desempenho, percebidos pelos profissionais pesquisados e evidenciados na estratificação dos questionários, visto que as relações observadas, apesar de apresentarem similaridades em certos casos – período de experiência, por exemplo – há a necessidade de correções em alguns outros, como no caso do grau de instrução.

REFERÊNCIAS

- ABAD. **Os formatos de atacados e distribuidores em atuação hoje no Brasil**. Disponível em: <<http://www.abad.com.br/dados/setor.shtml>>. Acesso em: 27 nov. 2010.
- BOWERSOX, Donald J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CASTRO, Luciano Thomé e; NEVES, Marcos Fava. **Administração de Vendas: planejamento, estratégia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2008.
- CZINKOTA, Michael R. [et al.]. **Marketing: as melhores práticas**. Tradução: Carlos Alberto Silveira Netto Soares e Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DIAS, Sergio Roberto. [et al.]. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LEVY, Michael. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William D. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1997.
- MOREIRA, Júlio César Tavares [et al.]. **Administração de Vendas**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- MOREIRA, Júlio César Tavares [et al.]. **Marketing Business to Business: é fazer ou morrer**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PASQUAL, Cássia. [et al.]. **Estratégia de broker: Um nova alternativa de mercado para a empresa LL Indústria e Comércio de Cereais Ltda**. Universidade de Passo Fundo. Passo Fundo, 2009. Disponível em: <<http://www.upf.br/cepeac/download/texto%208.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2010.
- REVISTA DISTRIBUIÇÃO. **Broker: a nova realidade**. Disponível em: <<http://www.lwl.com.br/broker-nova-realidade.html>>. Acesso em: 28 set. 2010.
- ROSENBLOOM, Bert. **Canais de Marketing: Uma Visão Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- SANTOS, Telmo Batista dos. **A utilização de agências de vendas (BROKER): O Caso Füller**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/2802>>. Acesso em: 22 set. 2010.