

ESTRUTURAÇÃO, ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS NO SETOR DE GENÉTICA BOVINA BRASILEIRO: O Caso Alpha

Gustavo Barbieri Lima¹
Luciano Thomé e Castro²
Sheila Farias Alves Garcia³

RESUMO

O objetivo central da presente pesquisa é analisar em profundidade de que forma ocorre a estruturação, organização e gestão da força de vendas no Brasil da empresa ALPHA (Setor de Genética Bovina) e identificar quais as particularidades na gestão de vendas nesse setor no contexto brasileiro. Utilizou-se o método de estudo de caso para o desenvolvimento desse estudo. Os principais resultados apontam que: (a) a empresa ALPHA desponta no cenário nacional e internacional como destaque em inseminação artificial de bovinos (gado de corte e de leite); (b) conforme identificado, no Brasil, são 81 escritórios de representação, 7 promotores de vendas e 6 gerentes de negócios. A ALPHA possui uma completa rede de representantes, presentes em todos os estados brasileiros; (c) de acordo com o Gerente de Vendas Nacional, com relação ao processo de vendas, deixa-se a apresentação de vendas para uma etapa mais adiante, pois entende-se que explorar todas as necessidades do cliente, que nem sempre estão explícitas e/ ou claras é muito importante, tendo em vista a distinção entre desejo e necessidade. As objeções e possíveis resistências são minimizadas quando são compreendidas e explicadas as reais necessidades do cliente. Somente após isso que será mais fácil o fechamento de vendas.

Palavras-chave: Força de vendas, Gestão da força de vendas, Setor de genética bovina.

¹Professor de Marketing no Centro Universitário Unifafibe. E-mail: barbieri.lima@yahoo.com.br

²Professor de Estratégia na FEARP – Universidade de São Paulo. E-mail: lucianothomecastro@gmail.com

³Professora de Marketing na UNESP - FCAV - Jaboticabal. E-mail: sfagarcia_2@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, com a complexidade do ambiente de negócios, sofisticam-se tecnologias dos compradores, o que implica na necessidade de melhor adequação ou ajuste do consultor de vendas, visando satisfazer as de cada cliente. Tal fato não significa que o vendedor tradicional morreu, ele não vai morrer tão cedo, mas... o velho tirador de pedidos precisa se reinventar (COBRA, 1994; 2014).

Muitas vezes se esquece que o vendedor é uma das pessoas fundamentais na concretização do negócio de uma empresa, coisa que, além de revelar extrema ignorância, é também um enorme desperdício. O valor do vendedor para uma empresa está na oportunidade que tem de concretizar as estratégias formuladas para todo o programa de marketing composto por itens como produto/ serviço, preço, comunicação e distribuição (CONSOLI; CASTRO; NEVES, 2007).

Para Kotler e Keller (2012; p. 605), ao formar uma força de vendas, é preciso tomar decisões sobre objetivos, estratégia, estrutura, tamanho e remuneração. Os objetivos podem ser prospecção, definição de alvo, comunicação, venda, atendimento, coleta de informações ou alocação. Determinar a estratégia exige escolher a combinação mais eficaz de abordagens de vendas. A escolha da estrutura da equipe de vendas envolve a divisão de territórios por área geográfica, produto ou cliente (ou uma combinação desses elementos). A estimativa do tamanho que a equipe de vendas precisa ter inclui os cálculos da carga de trabalho total e do número de horas de vendas (e, portanto, de vendedores) necessários.

Definiu-se como problema de investigação desse estudo: de que forma ocorre a estruturação, organização e gestão da força de vendas no Brasil da empresa ALPHA (Genética Bovina) e quais são as particularidades na gestão de vendas quando se trata deste setor no Brasil?

O objetivo central da presente pesquisa é analisar em profundidade de que forma ocorre a estruturação, organização e gestão da força de vendas no Brasil da empresa ALPHA (Setor de Genética Bovina) e identificar quais são as particularidades na gestão de vendas quando se trata deste setor no Brasil.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estruturação da força de vendas

Estruturar a força de vendas significa especializar a função em cinco possíveis variáveis: (1) Territórios; onde uma determinada área é dividida em territórios de vendas, (2) Produtos; força de vendas trabalha separadamente com uma linha de produto, (3) Clientes; equipes especializadas em diferentes clientes, (4) Atividade de vendas; cada grupo se especializa em uma das tarefas de venda, por exemplo, em prospecção de mercado ou visita a clientes e (5) Híbrida; o mais comum dessa estrutura híbrida é a combinação da forma geográfica com alguma outra variável (CASTRO, 2004; p. 97).

Quadro 1: Considerações a respeito da organização da estrutura de vendas.

Estrutura Territorial	Estrutura por Produtos	Estrutura por Clientes	Estrutura por Função de Vendas
<ul style="list-style-type: none"> Vendedores tem uma área de atuação delimitada, em que os clientes do território são atendidos com todos os produtos da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> A equipe de vendas é separada por linhas de produto. Na prática passam a existir duas ou mais equipes de vendas especializadas em produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> A equipe de vendas é separada por tipos de clientes. Como em produtos, passam a existir duas ou mais equipes de vendas, neste caso, especializadas em tipos de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> A equipe se especializa por função de vendas, como prospecção, serviço pós-venda, desenvolvimento de novas contas, entre outras atividades.
<p>Quando é indicada:</p> <ul style="list-style-type: none"> Empresa é pequena Linha de produtos simples, pouco extensa e pouco complexa; Quando dividida por clientes ou produto, mas o território total é muito extenso, usando, portanto, duas variáveis; 	<p>Quando é indicada:</p> <ul style="list-style-type: none"> Linha de produtos é extensa e diversa; Produtos são complexos; Existem diferentes fábricas por tipo de produto; Produto é customizado para atender a necessidades de clientes em específico; Produção e tempo de entrega são fatores-chave de competição; Novo produto é lançado; 	<p>Quando é indicada:</p> <ul style="list-style-type: none"> Empresa trabalha com diferentes produtos para diferentes clientes; Ambiente muito competitivo e com mudanças muito rápidas; Útil quando uma empresa quer entrar em um novo mercado ainda não trabalhado; Existem diferenças significativas de abordagens de venda a serem utilizadas para os diferentes segmentos; 	<p>Quando é indicada:</p> <ul style="list-style-type: none"> Diferentes tipos de atividades de vendas requerem diferentes habilidades dos vendedores não facilmente combinadas;
<p>Possíveis Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> Custo mais baixo: despesas de viagem e tempo são minimizadas; Poucos níveis administrativos são necessários; Vendedores têm liberdade de decisão sobre o que vender e para quem vender; Apenas um vendedor é responsável por determinado cliente favorecendo relacionamentos; 	<p>Possíveis Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> Maior profundidade de conhecimento sobre produtos torna a equipe mais técnica; Vendedores desenvolvem familiaridade com atributos técnicos e aplicações; Argumentos de venda (benefícios e contra-argumentos) ficam mais claros por produto; 	<p>Possíveis Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vendedor fica mais familiarizado com as necessidades de um segmento em específico; Novos produtos ou serviços para esses clientes são mais prováveis de serem sugeridos pelos vendedores; Permite ao Gerente de Vendas a alocação clara do esforço de vendas aos segmentos; 	<p>Possíveis Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> As atividades são desempenhadas com grande eficiência já que existe especialização;
<p>Possíveis Desvantagens ou riscos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Não permite muita especialização; Vendedores devem vender tudo para todos; Nem sempre vendedores sabem (ou têm interesse conforme as orientações da empresa) sobre como direcionar os esforços em termos de produtos e clientes; Difícil comparação entre vendedores. 	<p>Possíveis Desvantagens ou riscos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Grande risco está na duplicação de esforços com vários vendedores visitando um mesmo cliente; Clientes lidam com diferentes vendedores e podem se confundir quando têm que resolver algum problema; Dificuldade de coordenação; Custos administrativos altos. 	<p>Possíveis Desvantagens ou riscos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Custos administrativos altos; Altas despesas de vendas; Se clientes têm divisões separadas, pode ocorrer de dois vendedores visitarem a mesma empresa. 	<p>Possíveis Desvantagens ou riscos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Difícil de implementar; Geralmente melhores vendedores são direcionados ao desenvolvimento de novos clientes, ou para introdução de produtos para atuais clientes o que torna difícil a transferência do cliente para vendedores de contas atuais; Muito frequentemente surge rivalidade entre as duas equipes.

Fonte: Castro (2004; p. 98), baseado em Rangaswamy et al. (1990), Churchill et al. (2000), Kotler (2000), Zoltners et al. (2001).

2.2 Organização e gestão da força de vendas

O processo de vendas é uma sequência de passos ou etapas através da qual os vendedores tiram o pedido e efetuam ou concretizam a venda. Essa sequência foi originalmente proposta por Dubinsky (1980) apud Castro e Neves (2008) e pode ser aplicada a diferentes setores em diferentes cenários (Quadro 2).

Quadro 2: O Processo de Vendas

Etapas	Descrição
Prospecção	Vendedores utilizam diferentes técnicas para identificar potenciais clientes. Um cliente em potencial significa alguém que possui desejo, necessidade, habilidade, autoridade e é elegível para comprar.
Pré-abordagem	Informações são coletadas a respeito do cliente a ser abordado para que o vendedor se prepare para a visita. A informação é usada para qualificar o cliente em potencial e também para desenvolver a abordagem e a apresentação ao cliente. Essa etapa, usualmente, termina com o agendamento de uma visita ao cliente.
Abordagem	Essa etapa está relacionada aos primeiros minutos de uma visita de venda. O objetivo do vendedor é garantir uma boa impressão inicial, além de despertar a atenção e o interesse do cliente.
Apresentação de vendas	Essa é a principal parte do processo de vendas, na qual os vendedores apresentam suas ofertas e seus benefícios. O objetivo é aumentar o desejo do cliente em relação ao produto.
Lidar com objeções e superar resistências	O vendedor procura lidar com as objeções e superar as resistências para comprar o produto oferecido, através das respostas a objeções e ênfase nos benefícios em particular para promover a decisão de compra.
Fechamento	Os vendedores iniciam as decisões dos compradores através de métodos desenhados para solicitar pedidos. Da forma mais apropriada e eficaz, os clientes são solicitados a comprar a oferta.
Atendimento pós-venda	Os vendedores continuam a enfatizar a satisfação do consumidor no período após a venda ter sido realizada. As atividades durante esse tempo incluem reduzir preocupações do cliente após a compra, assegurar a entrega dentro do prazo, instalação ou treinamento, manutenção, além de lidar com reclamações. O objetivo é construir boa vontade e aumentar as chances de vendas futuras.

Fonte: Castro e Neves (2008; p.27-28).

2.1.1 Recrutamento

O Quadro 3 apresenta variáveis usadas em processos de recrutamento e seleção de vendedores.

Quadro 3: Variáveis usadas em processos de recrutamento e seleção de vendedores.

Grupo de Variáveis	Definição e alguns itens a serem verificados
Físicas e demográficas	<ul style="list-style-type: none"> • Idade, sexo, estado civil, religião, etc; • Aparência física (peso, altura, aparência geral).
Formação educacional e experiência profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Formação pessoal e dados de formação de familiares (contexto familiar); • Nível educacional alcançado (graduação, pós, cursos de especialização); • Experiência na área de vendas anteriores; • Outras experiências que não na área de vendas.
Estilo de vida e status atual	<ul style="list-style-type: none"> • Vida familiar (atividades do cônjuge e filhos); • Número de dependentes; • Status financeiro; • Atividades (hobbies).
Aptidões (inerentes à pessoa)	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligência; • Habilidades cognitivas; • Inteligência verbal; • Habilidade matemática; • Aptidão para o trabalho como vendedor.
Habilidades (podem ser aprendidas)	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação oral; • Habilidades interpessoais (relacionamentos); • Habilidades administrativas; • Conhecimento da atividade e do negócio.
Personalidade	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade; • Sociabilidade; • Autoestima; • Criatividade; • Flexibilidade; • Necessidade de realização pessoal (motivação intrínseca); • Necessidade de busca de resultados (motivação extrínseca).

Fonte: Albers (2000).

Czinkota et al. (2001; p. 411) afirmam que para contratar os melhores vendedores, o gerente de vendas não deve se basear somente em currículos, mas sim prestar muita atenção em como o candidato se porta durante o processo de entrevista. Por exemplo, se o primeiro contato é por telefone, o candidato deve pedir um encontro. Caso não o faça, é provável que ele não solicite pedidos dos clientes potenciais. O candidato também precisa demonstrar persistência permanecendo em contato com o gerente de vendas e não apenas esperando que este o chame. Além disso, o candidato deve ser um bom ouvinte. Se o candidato estiver falando mais que 50% do tempo, então ele pode não ser eficaz para ouvir os clientes. Finalmente, o candidato deve pedir o emprego. Se não o fizer, provavelmente é tímido demais para solicitar um compromisso dos clientes em perspectiva.

2.1.2 Treinamento e supervisão

Existem empresas que usam o treinamento formal como sua força de vendas; outras treinam os seus colaboradores de maneira informal no próprio ambiente de

trabalho. O porte da empresa, o tipo de função de vendas, a complexidade ou tipo de produto, a experiência dos novos vendedores são alguns dos fatores que afetam o tipo e a duração do treinamento (CRAVENS; PIERCY, 2007).

Ainda conforme Cravens e Piercy (2007), alguns dos objetivos do treinamento podem incluir: (a) aumentar a produtividade, visando o incremento das vendas; (b) melhorar o moral do vendedor; (c) diminuir a rotatividade na empresa; (d) melhorar o relacionamento como cliente e (e) melhorar a gestão do tempo e do território de vendas. Esses objetivos estão orientados para aumentar os resultados do esforço realizado pelo vendedor e/ ou reduzir os custos de venda.

O foco do treinamento deve ser sobre conhecimento dos produtos e qualificação de vendas. O bom conhecimento dos produtos é essencial para fazer as apresentações e lidar com as objeções, e a aquisição de boas qualificações de vendas é necessária para a eficácia da pessoa no processo de vendas. O representante de vendas deve aprender a identificar os estilos sociais dos clientes e a alterar suas apresentações para cada tipo de cliente. Em outras palavras, os representantes de vendas precisam conhecer e praticar a venda adaptável (CZINKOTA et al., 2001; p. 411).

Segundo Kotler e Keller (2012), atualmente, existem vários métodos para proceder como treinamento em empresas como, por exemplo, uso de arquivos de áudio, CDs e CD-ROMs, aprendizagem programada, educação à distância e filmes. Há também, como alternativa, simulações e treinamento de sensibilidade ou empatia para auxiliar os vendedores a se identificarem com as situações e as motivações que envolvem os clientes.

2.1.3 Motivação

“Motivação em vendas é definida como o montante de esforço que um vendedor está disposto a investir em atividades como visita clientes, fazer relatórios, prestar serviço pós-venda, e assim por diante (CASTRO; NEVES, p.156)”.

De acordo com Kotler e Keller (2012), a maioria dos profissionais de vendas necessita de incentivos e estímulos, em especial os que enfrentam desafios diários no trabalho de campo. Grande parte dos profissionais de marketing acredita que, quanto maior for a motivação do representante de vendas, maiores serão seus esforços e, conseqüentemente, os seus resultados e desempenho. Tudo isso, por sua vez, reforça a motivação.

Representantes de vendas são indivíduos e aquilo que motiva um pode não motivar outro. Os gerentes de vendas precisam empregar uma variedade de métodos para manter motivados todos esses indivíduos diferentes, para que se esforcem ao máximo. Afinal, a profissão de vendas pode ser um trabalho de alta pressão, envolvendo rejeições frequentes. Para alguns vendedores, trabalhar para superar a cota estabelecida e vencer competições de vendas é uma grande motivação. Vencer aumenta a confiança e reforça a noção de que o indivíduo é um grande vendedor. Outros representantes de vendas são motivados por sessões extras de treinamento que os desafiam e preparam para posições gerenciais mais altas. Os gerentes de vendas também podem constatar que alguns representantes de alto desempenho são motivados por agirem como mentores para representantes mais novos ou por serem procurados por sua sabedoria e conselhos (CZINKOTA et al., 2001; p. 423-413).

2.1.4 Remuneração

Muitas pessoas têm uma motivação intrínseca natural ao trabalho, relacionada aos objetivos de realização pessoal. Todavia, para o profissional de vendas, em função das diversas situações pelas quais o vendedor passa assim como pela instabilidade inerente à função, muitas vezes a motivação extrínseca deverá ser muito bem trabalhada. Para cada venda que o representante de vendas realiza, certamente ele atravessou e passou por cima de diversas “derrotas” que podem abalar sua autoconfiança e sua motivação pelo trabalho que exerce. Assim sendo, tanto incentivos monetários, quanto não monetários representam formas de proporcionar motivação extrínseca (CASTRO; NEVES, 2008).

O Quadro 4 expõe os componentes e um plano de remuneração e seus respectivos objetivos.

Quadro 4 – Componentes e um plano de remuneração e seus respectivos objetivos.

Componentes	Objetivos no plano de remuneração
• Concursos de venda	Estimulam esforço adicional para um objetivo de curto prazo.
• Pagamentos de incentivo	Direcionam o esforço para objetivos estratégicos. Estabelecem recompensas adicionais para melhores vendedores. Encorajam o sucesso em vendas.
• Comissões	Motivam um alto nível de esforço de vendas. Encorajam o sucesso em vendas.
• Salário	Motiva o esforço em atividades não relacionadas a vendas. Pode ajustar diferenças entre territórios com diferentes potenciais de venda. Recompensa a experiência e a competência.
• Benefícios	Satisfazem às necessidades de segurança dos vendedores. Previnem ofertas dos concorrentes para contratação.

Fonte: Churchill et al. (2000).

2.1.5 Avaliação de desempenho

Outra tarefa do gerente de vendas é a avaliação do desempenho da força de vendas. Ela não deve ser feita apenas uma vez por ano. Em conjunto com as diretrizes de orientação de vendas, os gerentes devem proporcionar orientação e feedback/ retorno contínuos. O gerente de vendas pode optar por avaliar a força de vendas com base em uma combinação de fatores quantitativos ou qualitativos. Porém vários estudos constataram que os gerentes atribuem mais peso aos fatores qualitativos subjetivos do que às variáveis quantitativas quando avaliam o desempenho de um vendedor. Os fatores qualitativos mais populares usados para avaliação são aptidões para comunicação, conhecimento dos produtos, atitude, qualificações de venda, iniciativa/ agressividade, aparência/ boas maneiras e conhecimento da concorrência. Os fatores quantitativos mais populares usados são volume de vendas em dinheiro, volume de vendas em relação ao ano anterior, número de novos clientes, lucros líquidos em dinheiro. Embora as medidas qualitativas das avaliações tenham seu valor, os peritos sugerem que os gerentes de vendas devam usar mais métodos quantitativos de avaliação para reduzir distorções no processo de avaliação (CZINKOTA, 2001; p. 414).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória.

Utilizou-se o método de estudo de caso (BONOMA, 1985; CAMPOMAR, 1991; YIN, 2001) para se analisar a empresa ALPHA, do Setor de Genética Bovina, estabelecida na região sudeste do Brasil. Tal empresa foi selecionada como objeto de estudo por se tratar de uma empresa de destaque no Brasil e exterior, que desponta no cenário do Agronegócio como uma das líderes em inseminação artificial bovina, assim como capaz de preencher os requisitos para que o objetivo deste estudo fosse alcançado (força de vendas).

O estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados. Busca-se responder questões “como” e “por que”. É uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001; p. 30). Ainda segundo Yin (2001; p. 32), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Realizou-se entrevista semiestruturada (MALHOTRA, 2001) com o Gerente de Vendas Nacional da empresa, com o intuito de alcançar o objetivo desta pesquisa. A entrevista foi realizada no mês de abril de 2017.

Realizou-se, também, a análise documental (análise de documentos e relatórios). Analisou-se o *web site* institucional da empresa ALPHA, com o intuito de obter informações relevantes e complementares para o estudo de caso.

4 RESULTADOS

4.1 Histórico e caracterização da empresa APHA

A história da inseminação artificial em bovinos (gado de corte e de leite), tanto no Brasil como no mundo, está relacionada diretamente à empresa BETA (EUA). Em 1959, o Brasil recebia as primeiras doses de sêmen da BETA Global. Em 1970, surge a empresa GAMA, empresa pioneira que importava e distribuía em todo país os materiais necessários para a inseminação. A tecnologia foi tão bem recebida que logo a GAMA desenvolveu um amplo trabalho de divulgação da IA e treinamento de mão de obra. Em outubro de 1996, a GAMA foi vendida para a BETA, originando a empresa ALPHA. No ano de 1999, as empresas foram incorporadas à companhia britânica THETA, que é detentora de 70% do mercado britânico de sêmen e atua em vários setores do Agribusiness (*Web site* ALPHA, 2017).

A Central de Excelência e Tecnologia da ALPHA está localizada na região sudeste do Brasil. Dispõe de 250 hectares, sendo 50% cobertos por área verde e os outros 50% destinados para abrigar touros de diversas raças, com conforto, máxima higiene, procedimentos que minimizem o impacto ao meio ambiente e contribuam com o bem-estar dos touros em coleta (*Web site* ALPHA, 2017).

A empresa ALPHA reúne soluções eficazes para os desafios dos pequenos e grandes selecionadores genéticos através das mais avançadas técnicas de inseminação artificial, programas de melhoramento e reprodução animal. São décadas de trabalho e dedicação. Uma história que transformou o mercado da biotecnologia e reprodução animal no mundo (*Web site* ALPHA, 2017).

4.2 Estruturação, organização e gestão da força de vendas

No Brasil, são 81 escritórios de representação, 7 promotores de vendas e 6 gerentes de negócios. A ALPHA possui uma completa rede de representantes, presentes em todos os estados brasileiros. Profissionais experientes que conhecem as necessidades de cada produtor, de cada rebanho dentro das características

regionais tão diversificadas pelo país. Comprometimento com atendimento rápido e eficiente, compromisso com a qualidade e a busca constante por novas soluções são elementos fundamentais que impulsionam o trabalho desse time ALPHA, preparado para transformar projetos em realidade (*Web site ALPHA*, 2017). No exterior, a empresa atua com funcionários registrados e ou distribuidores.

Com relação à hierarquia do departamento comercial da empresa, esse está organizado da seguinte forma: Gerência Comercial > Gerência de Vendas e Produtos > Gerentes de Negócios ou Supervisores > Representantes ou Promotores de Vendas. A organização e gerenciamento da força de vendas (consultores de vendas) ocorrem da seguinte forma: a empresa tem o Brasil dividido em 7 regiões gerenciadas pelos supervisores ou gerentes de negócios que coordenam os escritórios de representações.

As funções e atividades do consultor de vendas da empresa, segundo o Gerente Comercial são: (a) visitas técnicas, prospecção de clientes, (b) análise de mercado, (c) pesquisa de mercado, (d) lançamento de novos produtos, (e) participação de feiras comerciais e (f) dias de campo, etc, com suporte das gerências de negócios ou supervisores, gerências de produtos e gerências e departamentos da matriz. Todo consultor de vendas tem sua região geográfica para atuar no Brasil. Cada consultor atua em uma região devendo atender o mercado local. Utiliza-se segmentação de clientes, mais objetivo, e a cobertura da região de atuação. Alguns países atuam com gerenciamento de contas/clientes.

A empresa trabalha com desenvolvimento da genética bovina, industrializando, importando e comercializando sêmen e embriões bovinos de diversas raças tanto para pecuária leiteira como de corte (carne). Assim sendo, os consultores de venda visitam os pecuaristas, apresentam os produtos e fecham negócios.

De acordo com o Gerente Comercial, com relação ao processo de vendas, deixa-se a apresentação de vendas para uma etapa mais adiante, pois entende-se que explorar todas as necessidades do cliente, que nem sempre estão explícitas e/ou clara é muito importante, distinguindo desejo de necessidade. As objeções e possíveis resistências são minimizadas quando são compreendidas e explicadas as reais necessidades do cliente. Somente após isso que será mais fácil o fechamento de vendas. O pós-venda inicia-se com o retorno à propriedade/ cliente para entrega.

Visitas futuras de verificação da continuidade da “conversa” são realizadas para não deixar que seja mudado o foco inicial.

4.3 Recrutamento e seleção, treinamento, motivação e avaliação de desempenho

O processo de recrutamento e seleção de consultores de vendas ocorre da seguinte maneira: o Departamento de Recursos Humanos (RH) tem o descritivo (perfil) para o cargo de promotor ou consultor de venda. As habilidades ou conhecimentos técnicos para o cargo necessitam, ao menos, do nível de Técnico em Agropecuária e, em algumas situações, é necessária a formação em Zootecnia, Veterinária e/ ou Agronomia. Para a BETA Global, ter outro idioma é interessante, assim com trabalhar com genética, o que requer um mínimo de experiência. A partir do momento em que for liberada a contratação, o Departamento Comercial começa a captar os candidatos dentro de um perfil já definido, juntamente com a participação do Departamento de RH. Assim, o RH realiza as primeiras verificações e filtragens de candidatos e, posteriormente, o Departamento Comercial inicia as entrevistas pessoais em busca do melhor candidato para a situação. Após a seleção, definem-se os trâmites normais de contratação. No caso de representantes, a equipe comercial apresenta e participa ativamente das indicações e seleção do profissional que será terceirizado.

Os colaboradores internos participam de treinamentos elaborados pelo Departamento de RH corporativo em plataforma eletrônica e ou presencial. A rede comercial e técnica (formada por consultores e representantes) é treinada com atividades diretamente no campo (dia a dia), bem como eletronicamente/virtualmente. Para os iniciantes, passa-se por treinamento em departamentos da matriz da empresa, posteriormente, com as Gerências de produtos e aprendizagem de técnica para melhor entendimento/ compreensão dos produtos e serviços ofertados aos clientes. A empresa possui a manutenção (treinamento) em agendas de visitas juntamente com gerentes e supervisores, bem como com departamento técnico e/ ou gerências de produtos. Além do treinamento presencial, quando das agendas de visitas na região, a empresa ainda dispõe de treinamentos por meio eletrônico disponibilizado à rede comercial.

Referente aos objetivos dos treinamentos, entende-se que: compreender e participar dos resultados na propriedade do cliente é o principal e, para isso, é necessário ter o conhecimento técnico dos produtos; entender as necessidades dos clientes e sempre acompanhá-las, para não desviar os trabalhos/ objetivos identificados, é o fato de estar ciente da preocupação com os resultados do cliente. Tal situação dá tranquilidade, produtividade e confiança também à equipe, reduzindo a rotatividade e mantendo a equipe motivada. A maior parte do quadro comercial com representantes terceirizados, comissionados necessita de uma equipe motivada, comissionada e ter bons produtos e condições que lhes propiciem a regularidade de negócios além do próprio mercado. Ter bons produtos (Sêmen bovino), suporte comercial e técnico, treinamentos presencial ou virtual, são condições que contribuem muito para a motivação da equipe comercial.

O plano de remuneração da empresa está descrito a seguir: pequena parte da equipe recebe salário fixo + comissão, sendo que a maioria é comissionada. A equipe comercial, geralmente, quando cumpre os objetivos comerciais e metas, participa de premiações no fechamento do ano.

A avaliação de desempenho dos consultores de venda e representante é realizada pelo orçamentário mensal fornecido por cada colaborador comercial (terceirizado ou registrado CLT). Objetivos de vendas e estratégias são definidos no início de cada ano para evitar o desvio de foco nas atividades. Todavia, a gerência comercial tem o acompanhamento/ monitoramento diário de vendas (tanto em termos de faturamento, como volume), o que permite fazer verificações e, diante de qualquer diagnóstico insatisfatório, age para entendimento do desempenho e adequações. Caso o resultado seja acima das previsões, procura-se compreender o porquê desse resultado e multiplicar experiências. Caso os resultados não forem favoráveis, a empresa procura identificar rapidamente o que está ocorrendo, o que permite corrigir para dar continuidade ao incremento das vendas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme identificado investigação empírica, no Brasil são 81 escritórios de representação, 7 promotores de vendas e 6 gerentes de negócios. A ALPHA possui uma completa rede de representantes, presentes em todos os estados brasileiros.

Profissionais experientes, que conhecem as necessidades de cada produtor, de cada rebanho dentro das características regionais tão diversificadas pelo país.

O processo de recrutamento e seleção de consultores de vendas ocorre da seguinte maneira: o Departamento de Recursos Humanos (RH) tem o descritivo (perfil) para o cargo de promotor ou consultor de venda. As habilidades ou conhecimentos técnicos para o cargo precisa ser ao menos Técnico em Agropecuária e, em algumas situações, é necessária a formação em Zootecnia, Veterinária e/ ou Agronomia. Para a BETA ter outro idioma é interessante, assim como trabalhar com genética, o que requer um mínimo de experiência. A partir do momento em que for liberada a contratação, o Departamento Comercial começa a captar os candidatos dentro de um perfil já definido, juntamente com a participação do Departamento de RH. Assim, o RH realiza as primeiras verificações e filtragens de candidatos e, posteriormente, o Departamento Comercial inicia as entrevistas pessoais em busca do melhor candidato para a situação. Após a seleção, define-se os trâmites normais de contratação. No caso de representantes, a equipe comercial apresenta e participa ativamente das indicações e seleção do profissional que será terceirizado.

O que mais se destaca em termos de particularidades na área de vendas dessas empresas de genética na pecuária brasileira são: (a) venda direta a pecuaristas com apoio logístico desses para que as paletas cheguem aos clientes; (b) uso de representantes comerciais como modelo de acesso, dada a questão fiscal brasileira e a necessidade de contar com profissionais do setor formados e competentes; (c) identidade cultural regional forte, visto que é necessária uma rede de relacionamento forte para ter acesso aos produtores.

REFERÊNCIAS

ALBERS, S. **Sales-Force Management**, in: BLOIS, K. (ED.): The Oxford Textbook of Marketing. Oxford: Oxford University Press, pg. 292-317, 2000.

BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and process. **Journal of Marketing Research**, Vol. 22, p. 199 - 208, 1985.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em Administração. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95 - 97, 1991.

CASTRO, L. T.; NEVES, M. F. **Administração de Vendas: Planejamento, Estratégia e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2005. 210p.

CASTRO, L. T. **Proposição de Etapas para o Planejamento e Gestão de Vendas para o Setor de Insumos Agrícolas**. (Dissertação de Mestrado – FEA – USP). São Paulo, 2004. 195p.

COBRA, M. **Administração de Vendas**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2014. 433p.

COBRA, M. **Administração de Vendas**. São Paulo: Atlas, 1994. 492p.

CONSOLI, M. A.; CASTRO, L. T.; NENES, M. F. **Vendas: Técnicas para encantar os seus clientes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CHURCHILL, A.G.; FORD, N.M.; WALKER O.C., JOHNSTON M. W., TANNER J. F. **Sales Force Management**. Boston: Irwin McGraw-Hill, 6. ed., 727p., 2000.

CRAVENS, D. W.; PIERCY., N. F. **Marketing Estratégico**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007. 733p.

CZINKOTA, M. R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 559p.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 1. ed. 2. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008. 528p.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing – Uma orientação Aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999. 334p.

ROCHA, A.; FERREIRA, J. B.; SILVA, J. F. **Administração de marketing: conceitos, estratégias, aplicações**. São Paulo: Atlas, 2012. 655p.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Gestão do Composto de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2006. 340p.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Recebido em: 02/09/2018

Aprovado em: 27/09/2018