

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

GRADUAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO

Thomas Dresch Veit

AS COMPETÊNCIAS DO REPRESENTANTE COMERCIAL

O ramo atacadista agropecuário

Porto Alegre

2012

Thomas Dresch Veit

AS COMPETÊNCIAS DO REPRESENTANTE COMERCIAL
O ramo atacadista agropecuário

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.
Orientador: Prof. Dr. César Augusto Tejera De Ré

Porto Alegre
2012

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família pelos exemplos de vida e pela forte atenção dada a minha criação. São os responsáveis por todas minhas conquistas.

À UFRGS e a todos os professores que ao longo dos anos de faculdade transmitiram seus conhecimentos. Em especial a meu orientador Cesar De Ré, sempre solícito e sincero.

Também agradeço as pessoas que participaram deste trabalho, que compartilharam seu conhecimento e suas experiências profissionais voluntariamente.

RESUMO

Este trabalho investiga as competências que são essenciais para o indivíduo que atua na área comercial do ramo de rações e insumos agropecuários. Para isso, fez-se necessário contextualizar a figura deste profissional, diferenciando-o do vendedor externo e inserindo-o no contexto de trabalho contemporâneo, severamente transformado pelas novas tecnologias de informação. No intuito de atingir seus objetivos, este trabalho apresenta uma investigação de natureza exploratória e qualitativa. Os dados foram coletados por meio de 3 entrevistas de profundidade, feitas com profissionais atuantes em diferentes posições na cadeia produtiva de alimentação animal. Apesar de suas limitações, a análise apresenta informações complementares e por vezes até bastante diferentes sobre as competências que – a primeira vista - acreditamos serem as mais importantes para o profissional de vendas. A investigação destas competências é de grande importância para as empresas entenderem o perfil desejado para a função de agente comercial do ramo de alimentação animal e insumos agropecuários, além de servir como um guia de desenvolvimento para os profissionais autônomos que atuam com vendas.

Palavras-chave: Competências. Vendas. Representação Comercial.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Âmbito de atuação do representante comercial	18
Figura 2 – Modelo de gestão por competências	21
Figura 3 – Relação entre estratégia, desenvolvimento e competências	22
Figura 4 – Grupos de relacionamento com o cliente	32
Figura 5 – As cinco forças competitivas de Porter	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais competências do representante comercial	34
Quadro 2 – Principais carências do representante comercial	37

SUMÁRIO

1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	8
2 JUSTIFICATIVA	12
3 OBJETIVOS	14
3.1 OBJETIVO GERAL	14
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
4 REVISÃO TEÓRICA	15
4.1 O REPRESENTANTE COMERCIAL	15
4.1.1 Representante Comercial versus Vendedor Externo.....	16
4.1.2 O ramo atacadista agropecuário.....	17
4.2 NOÇÕES GERAIS DE COMPETÊNCIA.....	19
4.2.1 Gestão por Competências	20
4.2.2 Competências individuais	21
4.3 O TRABALHO E AS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO	23
5 METODOLOGIA	26
5.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	26
5.2 COLETA DE DADOS	27
5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	28
6 ANÁLISE DOS DADOS	29
6.1 AS COMPETÊNCIAS DO REPRESENTANTE COMERCIAL	29
6.2 COMPETÊNCIAS IMPORTANTES CARENTES NOS PROFISSIONAIS DE HOJE.....	34
6.3 UM PANORAMA GERAL DO MERCADO DE RAÇÕES NO RS	37
7 CONCLUSÃO	41
ANEXO	46

1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O setor de vendas é corriqueiramente visto como um setor de turbulência, crítico tanto para a empresa quanto para as pessoas que nela atuam. Para muitas, independente de porte e ramo, vender seus produtos ou serviços é a parte considerada mais difícil do negócio, o seu gargalo para o crescimento. Assim, o sucesso na área de vendas resulta em vantagem competitiva para as empresas, além de firmar seus produtos perante o mercado.

Nos últimos anos, no Brasil, o crescimento econômico e o aumento do poder de compra da população aqueceram muitos mercados, além de abrir diversas novas oportunidades de negócios. Com a inflação sob controle, o brasileiro comum está consumindo bem mais do que costumava, conforme comprovam os dados do estudo IPC Maps para o ano de 2011:

O consumo dos brasileiros deve chegar a R\$ 2,452 trilhões, em 2011, apresentando um crescimento superior a R\$ 250 bilhões quando comparado com o IPC Maps 2010 (cerca de 2,2 trilhões). Em termos reais, os cálculos do IPC Maps 2011 mostram que as despesas das famílias crescerão ligeiramente abaixo do PIB = 4,1% , indicando um aumento populacional da ordem de 1,2%.

Neste ano, o consumo da população residente na área rural baterá nos R\$ 122,5 bilhões.

O IPC Maps de 2011 consolida a importância da classe C (C1 e C2) que, mesmo segmentada, evidencia a potencialidade de consumo ao concentrar o maior contingente de domicílios urbanos – mais de 24 milhões, ou seja, 49,3% dos domicílios brasileiros – respondendo por 29,6% de tudo que será consumido no País, observa Marcos Pazzini, diretor da IPC Marketing Editora e responsável pelo estudo. Para exemplificar, Pazzini cita que a classe C vai absorver um valor próximo de R\$ 690 bilhões do consumo nacional, elevando o seu poder de compra em relação a 2010, cerca de 19%, quando essa cifra era de R\$ 579,7 bilhões. Já os dados dessa tendência de segmentação mostra, por sua vez, que classe C2 (R\$ 249,5 bilhões) espelha comportamento mais próximo dos parâmetros de consumo das classes D e E, de menor poder aquisitivo e base da pirâmide social, gerando uma movimentação expressiva de R\$ 367 bilhões, equivalente a 15,8% do consumo nacional.

A classe média teve um crescimento significativo de 2010 para 2011, da ordem de 20%, superando o patamar de R\$ 1 trilhão de consumo puxado pelas classes B2 – com cerca de R\$ 592,5 bilhões – e C1 (cerca de R\$ 440,4 bilhões). Responde por 44,3% do total previsto para o País, em 2011, percentual significativamente superior a demanda de 2010, quando a participação foi de 41,4%. Já as classes A1, A2 e B1 (topo da pirâmide

social) disputarão o poder de compra com a classe média com outros R\$ 929,4 bilhões, ou seja, 39,9%.

Essa aceleração na demanda cria um horizonte bastante otimista para a indústria, que tende a receber mais investimentos em cenários como este. Pequenas e médias empresas querem aproveitar o momento para expandir e solidificar sua marca, enquanto as grandes defendem sua posição e buscam aumentar seu faturamento.

O Rio Grande do Sul, com extensa atividade agrícola e pecuária - que chegam a responder por cerca de 15% do PIB do Estado – abriga diversas indústrias de transformação dessas atividades. Uma delas é a Indústria de Alimentação Animal. Sendo responsável por alimentar um dos maiores rebanhos dentre os estados brasileiros, essa indústria é crucial para o desenvolvimento da atividade agropecuária. Segundo dados da Sindirações (Sindicato Nacional da Indústria de Alimentação Animal), em 2011 estimou-se produção de 64 milhões de toneladas de ração no Brasil, movimentando algo em torno de 20 bilhões de dólares em insumos. Com certeza a região Sul - de forte atividade agropecuária - responde por uma boa fatia desses números.

Dessa forma, com a demanda acelerada, a capacidade produtiva de nossa indústria é testada e cresce a competição pelos novos consumidores emergentes. Chegar com o produto até estes consumidores é um desafio que evidencia a importância da figura do representante comercial.

No setor atacadista, este ator é peça crucial no relacionamento da indústria com seus clientes organizacionais, fazendo a interlocução das mais diversas demandas destes para com a indústria. Além de suprir a indústria com estas informações, o representante comercial reflete, através de sua conduta, a imagem da empresa para seus clientes.

Como consumidores, não raramente deixamos de consumir determinada marca após ter experienciado uma negligência por parte daqueles que a representam. Da mesma forma o cliente organizacional reage perante seus fornecedores, preterindo aquelas marcas que lhe passam maior confiança no serviço prestado. Como consumidores, voltamos aos lugares em que fomos bem atendidos. Por sua vez, o cliente organizacional somente dará ouvidos aos fornecedores que lhe prestem um bom atendimento.

Zarifian (1999) elenca 3 grandes mutações sofridas pelas empresas, em

meados dos anos 80, que contribuíram para a emergência do modelo de competências nas organizações:

1) a noção de incidente, aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação; isto implica que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa, fazendo com que as pessoas precisem estar sempre mobilizando recursos para resolver novas situações;

2) a noção de comunicação, a qualidade das interações; implica a necessidade de as pessoas compreenderem o outro e a si mesmas para partilharem objetivos e normas organizacionais;

3) a noção de serviços, a noção de atender um cliente externo ou interno à organização precisa ser central e presente em todas as atividades;

Vemos que o conceito de competências no contexto empresarial emerge simultâneo a mudanças também no conceito de trabalho e de como ele é compreendido. Assim, os métodos de avaliação do trabalho vigentes na época, notadamente tayloristas, mostraram-se insuficientes aos gestores e passaram a ter importância secundária.

Nos últimos anos, as reflexões e os avanços teóricos sobre o tema competências foram intensificados. No meio empresarial seu uso já pode ser considerado bastante amplo e, mesmo quando a empresa não fala no termo competência explicitamente, o conceito e suas contribuições teóricas fazem-se presentes das mais variadas formas. Todavia, mais corriqueiramente o termo aparece na área de RH, servindo de ferramenta para os profissionais da área exercerem funções como avaliação de pessoas, seleção e desenvolvimento.

Assim, muitas empresas traçam perfis do tipo de profissional que elas necessitam para cada função e, nesse sentido, é muito importante conhecer o que realmente é importante para o profissional de vendas, dado as características de cada negócio. É impossível definir que perfil – ou quais competências – são desejadas para um profissional de vendas sem definir qual o tipo de negócio em que ele atuará e como se dá a distribuição interna dos recursos humanos e dos processos da empresa em questão.

Em algumas empresas este profissional desempenha somente determinadas funções, como a venda propriamente dita, ou a prospecção de novos clientes, por

exemplo. Em outras, exerce um grande leque de atividades, não somente no nível comercial. A complexidade da atuação profissional em si e as especificidades de cada negócio tornam inúteis as tentativas de generalização – que não raramente são feitas – sobre o perfil do profissional de vendas.

No setor de rações e insumos agropecuários, a predominância de médias e pequenas empresas – que via de regra atuam com um quadro reduzido de pessoas – faz com que esses profissionais absorvam diversas e variadas atribuições, como questões de logística, de pagamentos, de relacionamento, de promoção e etc, sendo uma figura central no relacionamento dos clientes com a empresa e vice-versa.

Além disso, por acompanhar o mercado e atentar para suas demandas, o representante comercial também pode desempenhar papéis de importância estratégica, sendo referência para decisões que se referem a preço, produto e penetração de mercado – atuando como um verdadeiro consultor empresarial. Portanto, a experiência e o conhecimento que este profissional possui sobre o mercado externo é um recurso para a empresa, necessário na tomada de decisões também de nível estratégico.

Assim, a questão que este trabalho levanta é: Quais as competências mais importantes para o representante comercial do ramo agropecuário? Dadas as características deste mercado, que habilidades são as mais desejadas para o profissional de vendas deste ramo?

2 JUSTIFICATIVA

De maneira geral, o termo competência faz parte do universo dos Recursos Humanos. Outras áreas das empresas têm pouco ou nenhuma familiaridade com o conceito, acreditando que sua utilidade está restrita aos profissionais de RH. Na verdade, muito do estudo e do aprofundamento que as ciências administrativas deram ao conceito de competências aconteceu na esfera do RH. Ao observar uma empresa que trabalha com o conceito, há grande chance de que o setor que se utiliza do termo seja ligado aos recursos humanos - recrutamento, gerenciamento de carreiras, desenvolvimento de pessoas, remuneração, avaliação.

Por outro lado, a amplitude do termo levanta a questão, não seria ele útil em outros contextos que não somente um setor das empresas? E mais, não seria útil também em outras esferas, como o desenvolvimento e o auto-conhecimento de profissionais que constituem firmas individuais, ou em novas organizações de trabalho emergentes no século XXI? Com certeza a utilização do termo competências vai muito além do simplório pensamento de que ele somente serve na gestão de RH.

Investigar as competências necessárias para as funções em que trabalhamos é muito importante. A fim de se desenvolver profissionalmente, tão importante quanto conhecer a si próprio, é conhecer a natureza do trabalho que se exerce.

Em uma conjuntura econômica incerta e difícil, ser reconhecido pelo profissionalismo se torna uma forma de garantia contra os riscos de mudança e um trunfo para administrar sua mobilidade social e, portanto, sua empregabilidade. (Le Boterf, 2003).

Ainda segundo Le Boterf (2003):

...não se pede mais ao operador que faça consertos, mas que saiba administrar panes, acontecimentos, contingências e processos. O operador não sabe de antemão o que é preciso fazer e de que maneira fazer. Ele deve criar, reconstruir e inovar. Ele deve compor na hora e no próprio local o que é preciso decidir, e não apelar para uma combinação preestabelecida... O trabalhador se define em relação ao trabalho e às tarefas a realizar. O profissional se define mais pela atividade de administrar.

Este trabalho aborda a questão das competências em termos gerais, amplos, ao invés de utilizá-lo especificamente para tratar assuntos de interesse da área de recursos humanos. Assim, o tema é tratado mais em sua esfera individual do que na esfera coletiva, tirando conclusões que sirvam aos indivíduos e não somente à gestão de RH.

Propõe uma investigação acerca das competências que são mais imediatas ao representante comercial, buscando assim, ao final do estudo, apresentar conclusões que forneçam subsídios para o tipo de perfil desejado para este profissional e as competências que lhe são mais importantes. Delimitando claramente a área de atuação, as especificidades do mercado e do produto em questão, busca-se um diagnóstico mais apurado, específico para o caso apresentado, mas que também diga a respeito da competitividade de mercado e da área de vendas como um todo.

Por fim, seus resultados serão um apoio para todos aqueles que planejam uma carreira na área de vendas e, para isso, procuram compreender melhor as interações que ocorrem nesse campo.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Este trabalho pretende mapear as principais competências individuais do representante comercial. Para isso, fará uma análise a partir de 3 perspectivas distintas: do próprio representante comercial - atuante no mercado gaúcho de rações de animais de criação e insumos agropecuários; do cliente organizacional - comerciante varejista agropecuário e; do industriário - gerente de fábrica de alimentação animal;

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- A) Identificar quais as competências técnicas e comportamentais são mais necessárias para o efetivo exercício da representação comercial no setor atacadista agropecuário gaúcho.
- B) Apontar as diferenças entre a percepção que cada um dos atores organizacionais – representante comercial, comerciante agropecuário e chefe de fábrica – têm sobre o tema.
- C) Apresentar uma breve análise econômico-financeira do setor, buscando medir o grau de otimismo dos entrevistados em relação a este mercado.

4 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados conceitos que são importantes na construção deste trabalho. Apresentarei a definição de representante comercial, dimensionando sua atuação e diferenciando-o do vendedor externo. Também são contemplados os diversos níveis em que o conceito de competência é explorado e, além disso, aborda a crescente importância da gestão por competências no meio organizacional contemporâneo.

Apesar de o trabalho focar-se nas competências individuais – nível técnico e comportamental – é importante discorrer sobre o tema competências de maneira ampla, a fim de situar o leitor e facilitar o entendimento geral dos conceitos mais específicos. Literaturas que discorram sobre a área de vendas e de representação comercial também são parte da análise.

O cenário contemporâneo, no que diz respeito às transformações que o trabalho tem sofrido – em grande parte pela ascensão das tecnologias da informação – não pode ser ignorado, já que essas transformações estão em percurso nos dias de hoje.

4.1 O REPRESENTANTE COMERCIAL

Para a indústria, o escoamento de sua produção é tão importante quanto seu suprimento de matéria-prima que a mantém em funcionamento. Para chegar até os mercados, muitas das indústrias recorrem a representações comerciais. Há diversos níveis em que uma representação comercial pode efetivamente atuar dentro de uma cadeia de suprimentos. Algumas vezes, pode uma representação trabalhar em um nível mais restrito e específico da cadeia, somente efetuando vendas e redigindo pedidos, por exemplo. Em outras, de forma mais abrangente, podendo até mesmo responsabilizar-se também pela logística e distribuição dos produtos no mercado.

A profissão de representante comercial está regulamentada na Lei 4.886 de 09/12/1965 com alterações introduzidas pela Lei 8.420 de 08/05/1992. Conforme o Art. 1º: Exerce a representação comercial autônoma a pessoa jurídica ou a pessoa

física, sem relação de emprego, que desempenha, em caráter não eventual por conta de uma ou mais pessoas a mediação para a realização de negócios mercantis, agenciando propostas ou pedidos, para transmiti-los aos representados, praticando ou não atos relacionados com a execução dos negócios.

4.1.1 Representante Comercial versus Vendedor Externo

É importante fazer a distinção entre essas duas figuras pois, como veremos ao longo deste trabalho, o representante comercial pode ter – e corriqueiramente tem – uma série de outras atribuições além da venda propriamente dita. Não raramente, ao abordar questões comerciais de maneira mais superficial, acabamos por ignorar as diferenças entre estes dois tipos de profissional.

Apesar de compartilharem características comuns em seu trabalho, a figura do representante comercial diverge da figura do vendedor externo – que é regido pela CLT. Uma das diferenças é que o representante trabalha de maneira autônoma e insubordinada - sem constituir vínculo empregatício. Ele possui liberdade para gerir seu tempo, devendo arcar com todos os custos e riscos envolvidos na sua atividade.

O representante não possui salário fixo, sendo remunerado através de comissões. Já o vendedor faz parte do quadro funcional da empresa e recebe um salário fixo, podendo ou não, receber uma parte variável. Diferentemente do representante, o vendedor externo possui carga horária definida pela empresa, recebendo ajuda de custo para exercer sua atividade – transporte, telefones, etc. O vendedor trabalha de forma subordinada, geralmente cumprindo metas.

4.1.2 O ramo atacadista agropecuário

Cada ramo de negócio possui suas próprias peculiaridades. A grande diversidade de mercados e as diferentes configurações das cadeias produtivas revelam a complexidade do meio em que ocorrem as transações comerciais.

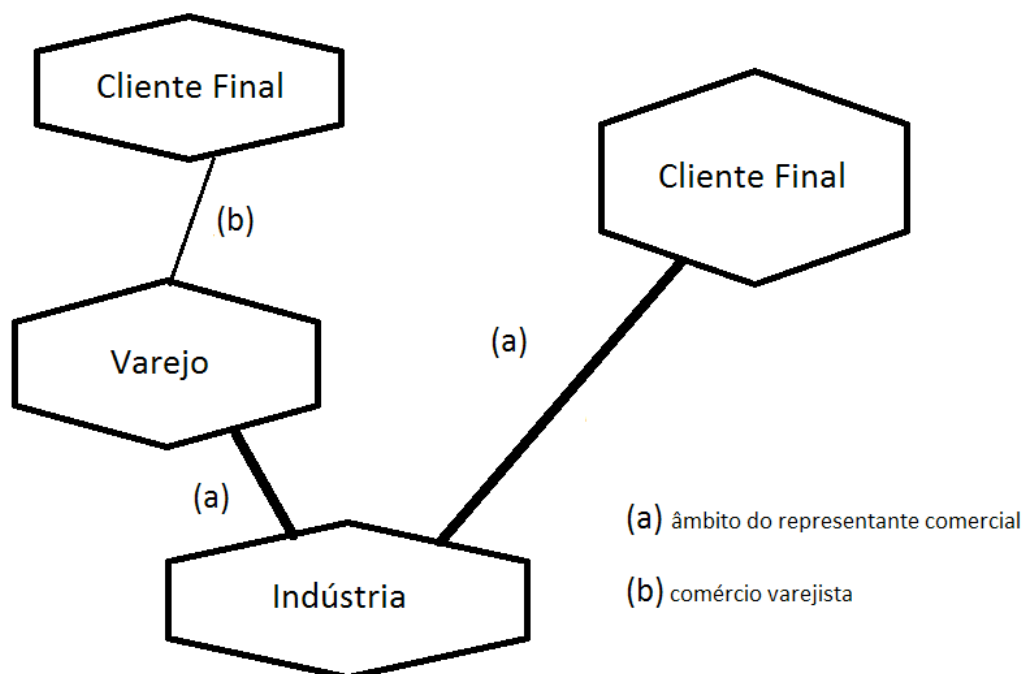
No comércio atacadista, o intermediário vende os produtos para serem comercializados por um terceiro, para só depois chegar às mãos do consumidor final. Dessa maneira, o vendedor atacadista não se relaciona diretamente com o consumidor do produto, apesar de ser de suma importância que ele o conheça e perceba suas demandas.

O mercado agropecuário em nosso estado, no nível do varejo, distribui-se diferentemente em cada lugar. Isto é, há cidades e regiões em que o comércio é dominado por poucas lojas ou distribuidoras - de médio ou grande porte, geralmente - enquanto em outras, o comércio se apresenta de forma numerosa e espaçada geograficamente, formado por diversos micro e pequenos empreendimentos.

Essa configuração – mais espaçada e numerosa – parece ser a mais corriqueira no Rio Grande do Sul, dado o grande número de pequenos criadores e agricultores familiares que aqui residem. Quanto mais isolados os consumidores, maiores precisam ser os esforços em termos logísticos.

A forma de atuar e as possibilidades de negócios que se apresentam podem ser – e na maioria das vezes, são – diferentes de região para região. A figura a seguir mostra que o profissional de vendas pode desempenhar tipos diferentes de venda. Em regiões em que há ausência ou ineficácia de comércio, por exemplo, corta-se o intermediário, a fim de atender aqueles consumidores que de outra maneira estariam inacessíveis.

Figura 1: Âmbito de atuação do representante comercial.



Fonte: elaborado pelo autor

Além da atuação como atacadista tradicional, a representação comercial de alimentação animal pode efetuar vendas diretamente para o cliente final, como mostra a figura acima. Portanto, fazer parcerias com associações de pequenos criadores e organizações do tipo, também faz parte da rotina deste profissional.

Como vemos, o relacionamento interpessoal e a capacidade de estabelecer redes de contatos são atributos visivelmente necessários para a profissão, tão importantes quanto o conhecimento geral sobre os produtos e as atividades relacionadas aos produtos comercializados.

4.2 NOÇÕES GERAIS DE COMPETÊNCIA

Tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial, o termo competência têm sido bastante discutido. Principalmente nos últimos anos, quando a gestão por competências se popularizou e se difundiu, discutiu-se bastante o assunto e, muitos autores afirmam que o termo ainda está em construção. Assim, é difícil para a academia teorizar e delimitar claramente o conceito, de modo que novos usos e entendimentos continuam a surgir do meio prático, da realidade das empresas.

Dutra, Fleury e Ruas (2008) identificam que, no ambiente da administração, existem pelo menos dois eixos conceituais que abordam a expressão competências com diferente perspectiva.

Um deles aborda o tema de maneira estratégica, considerando as competências como elemento importante para o desenvolvimento da competitividade. Esse eixo apresenta o conceito geralmente como um desdobramento da corrente *resource based view* (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; RUMELT, 1984; BARNEY, 2001), que defende a ideia de que a principal fonte de vantagem competitiva das empresas são seus recursos internos.

O conceito de *core competence* (PRAHALAD; HAMEL, 2000) também influencia bastante esta visão de competências como fonte de vantagem competitiva, trazendo à tona a discussão sobre que competências são essenciais para que as empresas obtenham vantagem competitiva. Esta perspectiva sempre trata o termo numa dimensão coletiva e organizacional.

O outro eixo, mais antigo e de certa forma mais difundido, trata o termo de forma mais individual, como referência para práticas de gestão de pessoas, tais como seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração. Neste eixo, o conceito surge sobreposto ao conceito de qualificação. Surge devido às significativas mudanças na organização do trabalho, a partir dos anos 80, que trouxeram à tona questões como flexibilidade, multifuncionalidade, aprendizagem, etc.

Sobre as variações do conceito de competências e seu desenvolvimento no meio acadêmico e organizacional, Dutra, Fleury e Ruas (2008) escrevem:

Por tudo isso, a heterogeneidade desse conceito não provém apenas de dificuldades de entendimento (o que também é factível de análise), mas

especialmente da dinâmica e da mobilidade da ênfase em que a noção de competência é pensada e aplicada no contexto das organizações e do ambiente socioeconômico.

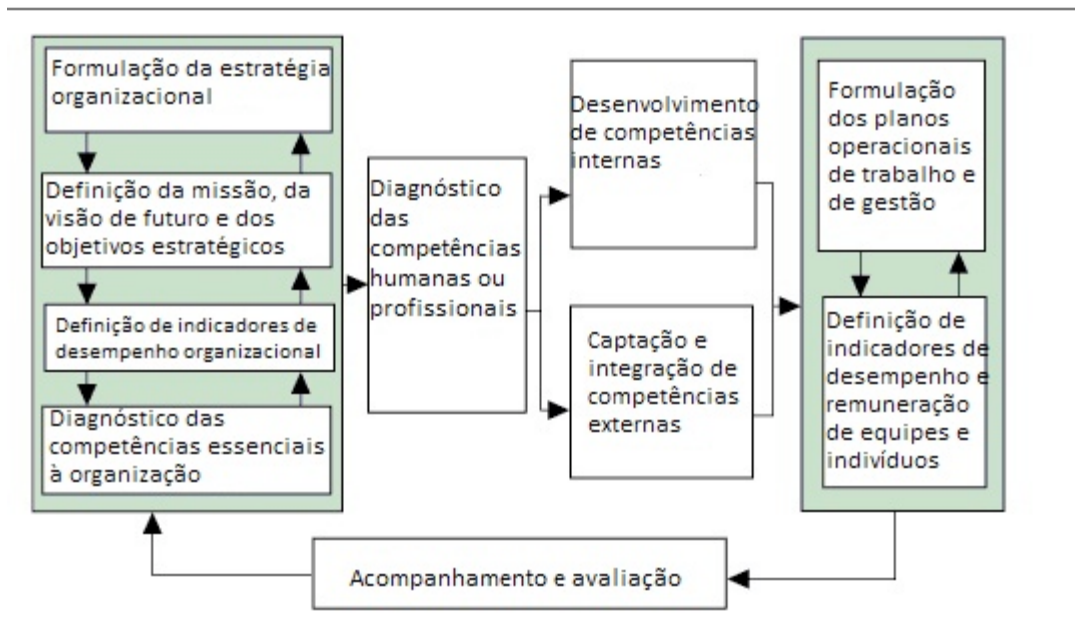
4.2.1 Gestão por Competências

A quantidade de organizações que se utilizam da gestão por competências hoje em dia é bastante significativa. Segundo Carbone (2006), a gestão por competências surgiu para responder a questões particulares do cenário empresarial. Essa metodologia de gestão representa, segundo ele, diversas tentativas de resposta: à necessidade de superação da concorrência em um mercado globalizado; às exigências por agilidade, diferenciação, e inovação contínua; às demandas de aprendizagem e de criação do conhecimento para lidar com questões inéditas e surpreendentes que surgem a cada dia no contexto organizacional.

Percebemos que o surgimento deste modelo de gestão é simultâneo ao despertar das empresas pelo diferencial competitivo que seu capital humano representa para seus negócios. Tendo este pressuposto bem claro, a gestão por competências busca direcionar esforços para desenvolver competências fundamentais à consecução dos objetivos organizacionais.

A figura a seguir é uma representação de um modelo de gestão por competências. Nele verificam-se tanto elementos da área de recursos humanos – como desenvolvimento, captação, acompanhamento e avaliação – quanto elementos estratégicos, tais como missão, visão e objetivos.

Figura 2: Modelo de gestão por competências.



Fonte: Carbone et al. (2006)

4.2.2 Competências individuais

Ao falarmos de competências no âmbito individual, consideramos especificamente o indivíduo, suas particularidades e suas experiências, que são únicas de cada um. Assim, segundo Le Boterf (1995), a competência de um profissional é uma resultante do cruzamento de três eixos:

- a) a formação da pessoa - sua biografia e socialização;
- b) a sua formação educacional;
- c) a sua experiência profissional;

Para Le Boterf, a competência é um saber agir, algo que é reconhecido pelos demais. Implica saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades em um determinado contexto profissional.

Fleury e Fleury (2004, p. 49) analisam a dinamicidade dos níveis em que se

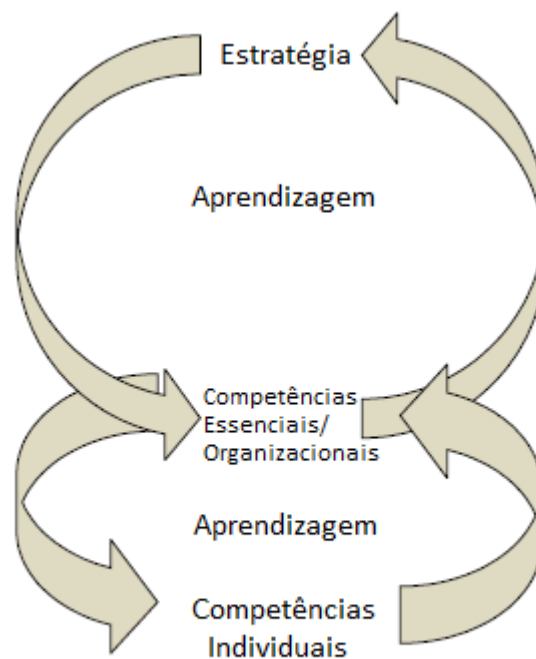
trata sobre competências:

[...] em um nível mais geral, temos as competências organizacionais, que se formam nas unidades e funções; destas, algumas são consideradas competências essenciais, e são básicas quando da elaboração da estratégia competitiva;

E continua:

Essas competências são formadas a partir da combinação de recursos da organização e de competências individuais. [...] Dessa maneira, pode-se dizer que as competências – tanto as essenciais como as organizacionais – são constituídas a partir da combinação de recursos e de múltiplas competências individuais, de tal forma que o resultado total é maior do que a soma das competências individuais.

Figura 3: Relação entre estratégia, desenvolvimento e competências.



Fonte: Fleury e Fleury (2004, p. 50)

4.3 O TRABALHO E AS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

É muito grande a velocidade com que as tecnologias a nossa disposição evoluem. A rápida miniaturização dos chips e o advento da internet, em meados dos anos 90 e em percurso até hoje, transforma nossas vidas e em grande medida, o nosso trabalho.

Comparando até mesmo com um evento de grande importância, como a revolução industrial do século XVIII, Castells (1999, p. 50) analisa o impacto das novas tecnologias de informação sobre a sociedade:

A tecnologia da informação é para esta revolução o que as novas fontes de energia foram para as revoluções industriais sucessivas, do motor a vapor à eletricidade, aos combustíveis fósseis e até mesmo à energia nuclear, visto que a geração e distribuição de energia foi o elemento principal na base da sociedade industrial.

Não há dúvidas de que as novas tecnologias disponíveis transformam completamente nossas vidas e nosso trabalho. Estes novos adventos tecnológicos se mostram disponíveis a parcelas cada vez maiores da sociedade, e assim, o setor de serviços parece ser o maior beneficiado com tal cenário. Muitas empresas agora contam com tecnologias que agregam grande valor a seus serviços, evidenciando um cenário de boas oportunidades para empreendedores criativos, que se antecipam aos rumos que essas transformações tomam.

O setor terciário da economia brasileira, que representa as atividades econômicas relacionadas a serviços, vem ganhando espaço em nossa economia nos últimos anos, ampliando sua participação na economia e atraindo a atenção de investidores. A título de ilustração, em 2009 este setor correspondeu a 68,5% do PIB brasileiro (quando medido pelo valor adicionado).

Além disso, em 2008 o setor terciário respondeu por 77,3% dos empregos formais do país. Destes empregos, 52% foram gerados por microempresas e empresas de pequeno porte – que representam 98% dos estabelecimentos comerciais do setor terciário brasileiro (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) 2009 do IBGE e Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) 2009 do Ministério do Trabalho e Emprego).

Muitos teóricos falam sobre o surgimento de uma nova configuração social, proveniente principalmente dos avanços tecnológicos e das mudanças que estes avanços provocam no trabalho e nas relações econômicas e sociais. Assim, a sociedade que antes era baseada na indústria de manufatura, agora baseia-se muito mais no desenvolvimento de informação e sabedoria. Castells (1999) escreve que a teoria clássica do pós-industrialismo – baseadas nos estudos de Bell (1976); Dordick e Wang (1993); - combina três afirmações que devem ser diferenciadas analiticamente, para ser entendida no âmbito da estrutura social, ao qual sua teoria pertence.

A primeira afirmação é que a fonte da produtividade e do crescimento está na geração de conhecimento, que se estendem por toda esfera da atividade econômica através do processamento da informação. De certa forma esta afirmação quebra com o paradigma de que a tecnologia sozinha seria capaz de gerar vantagem competitiva permanentemente.

Na segunda afirmação, a atividade econômica mudaria de produção de bens para prestação de serviços. O fim do emprego rural seria seguido pelo declínio do emprego industrial em benefício do emprego no setor de serviços. No âmbito brasileiro, sabemos que esta mudança já está ocorrendo, com o setor de serviços representando cada vez uma fatia maior do PIB, recebendo cada vez mais investimento.

A última afirmação é a de que a nova economia aumentaria a importância das profissões detentoras de grande conteúdo de informação e conhecimento, formando o cerne da nova estrutura social.

Ao apresentar estas informações, Castells (1999) faz algumas ressalvas sobre estas afirmações do pensamento pós-industrial, colocando mais moderação na linha de pensamento apresentada. Assim, a ascensão da economia de serviços não termina com a importância da indústria. Cohen e Zysman (1987), entre outros, garantem que muitos serviços dependem de sua conexão direta com a indústria e que a atividade industrial é importantíssima para a produtividade e a competitividade da economia. Para estes autores a economia pós-industrial é um mito e o que ocorre, de fato, é um tipo diferente de economia industrial.

Para autores como Prahalad e Hamel (1990) na medida em que fontes tradicionais de vantagem competitiva, tais como tecnologia e mão-de-obra barata, não mais se revelam suficientes para proverem uma posição competitiva

sustentável, os indivíduos e suas competências passam a ser enfatizados como elementos centrais na busca por um diferencial estratégico. Complementando esta visão, Bartlett e Ghoshal (1987) chegam mesmo a afirmar que as organizações, que agora concorrem entre si por clientes e mercados, em escala jamais vista, têm sido levadas a competirem também pelo recurso elevado à categoria de o mais importante de todos: o talento humano.

Outra transformação que as novas tecnologias de informação provocam no trabalho, diz respeito à flexibilidade do tempo – da jornada de trabalho. Com as empresas em rede, cooperando e se desenvolvendo, ocorre certa suplantação do tempo. Nas palavras de Castells (1999, p. 464):

Mas, na economia informacional, esta compreensão temporal não depende principalmente de extrair mais tempo dos trabalhadores ou mais trabalho do tempo sob o imperativo do relógio. Como o potencial de realização de valor do trabalho e das organizações é muito dependente da autonomia de profissionais esclarecidos para tomadas de decisão em tempo real, o gerenciamento disciplinar tradicional de trabalhadores não se adapta ao novo sistema produtivo. Em vez disso, há necessidade de mão-de-obra qualificada para gerenciar seu tempo de maneira flexível, algumas vezes acrescentando mais horas de trabalho, outras adaptando-se a cronogramas flexíveis, em alguns casos com redução de horas de trabalho e, conseqüentemente, de salário. Esse novo gerenciamento de trabalho com enfoque tempo poderia ser chamado, como sugere John Urry, “trabalho *just in time*”.

É importante não ignorarmos estas transformações para melhor compreender e avaliar o trabalho de hoje em dia. A alta competitividade entre as empresas acaba eliminando aquelas organizações que não estejam atentas ao novo cenário e suas implicações – ou que não sejam capazes de ajustar-se a esta nova perspectiva.

5 METODOLOGIA

A investigação científica depende de um “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos” (Gil 1999, p. 26) para que seus objetivos sejam atingidos: os métodos científicos. Os métodos científicos são compostos por um conjunto de processos ou operações mentais que se devem empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa.

Conforme Acevedo e Nohara (2007), a metodologia caracteriza o estudo científico, ou seja, sem a utilização de uma metodologia, a monografia ou artigo não será considerado científico. As informações contidas na metodologia permitem que este trabalho seja reproduzido ou contestado. Mertens et al (2007) complementa:

Metodologia científica é o estudo dos métodos de conhecer, de buscar o conhecimento. É uma forma de pensar para se chegar à natureza de um determinado problema, seja para explicá-lo ou para estudá-lo. O método científico é entendido como o conjunto de processos orientados por uma habilidade crítica e criadora voltada para a descoberta da verdade e para a construção da ciência hoje.

Portanto, neste capítulo são discutidos os principais pontos relacionados à metodologia científica.

5.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Conforme Acevedo e Nohara (2007, p. 48):

A literatura sobre metodologia, por sua vez, apresenta diferentes classificações para os métodos de pesquisa. Na verdade, o estudante deverá estar atento para o fato de que existe pouco consenso nas classificações na literatura de metodologia e por isso várias terminologias ou classificações serão encontradas ao se consultarem diferentes fontes.

Gil (1999, p.45) argumenta que toda e qualquer classificação se dá mediante

algum critério. Com relação às pesquisas, usualmente usa-se uma classificação baseada nos objetivos gerais. Assim, para esse autor, podemos classificar - seguindo o critério dos objetivos gerais - as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

Nesse sentido, este trabalho tem caráter exploratório e qualitativo, pois seu objetivo é proporcionar maior familiaridade com o problema, construindo hipóteses e aprimorando ideias sobre o mesmo. A pesquisa qualitativa, segundo Gil (1991), é usada quando se considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa e não requerem o uso de técnicas estatísticas. Como se indica para pesquisas exploratórias, a investigação acontecerá por meio de entrevistas de profundidade.

5.2 COLETA DE DADOS

Com o intuito de não fugir do tema e de abordar os conteúdos de interesse do entrevistador, as entrevistas têm o formato semi-estruturado. Dessa forma, os entrevistados são guiados através dos pontos de interesse da pesquisa sem, no entanto descartar as informações complementares e inesperadas - que inevitavelmente surgirão ao longo das entrevistas. Sobre as entrevistas desse tipo, Trivinos (1990, p. 146) analisa:

[...] parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

A entrevista será aplicada com 3 pessoas, todos com atividades relacionadas:

- Entrevistado 1 – Representante comercial.
- Entrevistado 2 – Lojista agropecuário.
- Entrevistado 3 – Gerente de indústria de rações.

Os sujeitos da pesquisa são atores da mesma cadeia produtiva, embora atuem em posições diferentes (representante comercial, cliente organizacional e gerente de fábrica). Dessa forma, o trabalho pretende obter boa variedade de perspectivas sobre um mesmo tema, enriquecendo as análises e possíveis conclusões. Assim, apesar do fato de que todas as 3 entrevistas são estruturadas igualmente, as perguntas adicionais – que serão feitas ao longo da entrevista, com vista a aprofundar determinada questão – provavelmente serão de natureza diferente e proverão informações de temas bastante variados.

As entrevistas foram gravadas – com a autorização dos entrevistados - em dispositivo eletrônico para posteriormente serem transcritas e comporem a argumentação e a análise das respostas. A pauta utilizada para a aplicação das entrevistas está anexada ao trabalho, adicionada de uma breve explanação sobre cada pergunta e seus motivos.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Algumas limitações deste estudo são:

- Número pequeno de participantes.
- Segmento específico.

A abordagem do tema ambientada em um segmento específico limita o estudo porque não permite que façamos generalizações para outras realidades. Um maior número de participantes traria maior solidez às informações apresentadas.

6 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção são analisados os dados colhidos nas 3 entrevistas de profundidade. Assim como o que foi perguntado tinha por objetivo esclarecer a problemática do trabalho, a análise das respostas tem o mesmo direcionamento.

6.1 AS COMPETÊNCIAS DO REPRESENTANTE COMERCIAL

Para o entrevistado 1, a capacidade de construir relações de confiança é principal atributo para o sucesso do profissional de vendas do ramo. Sobre as consequências que provém dessa capacidade, o entrevistado comentou:

Quando essa relação de confiança está estabelecida, tudo se torna mais fácil. Até mesmo por telefone, consegue-se introduzir um novo produto e obter a aceitação dos clientes. Então no meu entender, essa é uma necessidade para quem quer ter sucesso em vendas. (...) E fica uma relação saudável, de forma que até mesmo o cliente, quando estabelecida essa confiança, fica incapaz de agir de má fé.

Sobre a maneira como se constroem essas relações de confiança, o entrevistado observa que somente ao longo do tempo é possível obter essa confiança. Em suas próprias palavras: “Isso ocorre no decorrer do tempo. Ele (o cliente) vai observando, ele vai contabilizando os créditos de uma relação boa.”

Sobre a confiança em serviços profissionais, Kotler (2002) disserta:

A confiança se estabelece pelos atos e pela determinação da empresa prestadora de serviços profissionais. Ela é conquistada pelos profissionais de serviços que houverem demonstrado sua *credibilidade* – experiência em determinada área e honestidade no modo de se retratar – e *confiabilidade* – cumprindo o prometido de forma consistente e confiável.

Em segundo lugar, o primeiro entrevistado apontou a comunicação – a importância de buscar e compartilhar as informações – como crucial no desenvolvimento das atividades do representante. Ao justificar sua resposta, o entrevistado atentou para a importância de sempre prover seus clientes de todas as

informações que lhes possam ser úteis.

Kotler (2002, p. 28) elenca onze suposições fatais que são capazes de arruinar o programa de marketing dos profissionais de serviços – tema muito relevante para representações comerciais - e a primeira suposição fatal apresentada por ele diz respeito à importância da comunicação:

Suposição fatal nº 1. *“Meus clientes atuais e em potencial conhecem os serviços que eu ofereço.”* Se presumir que seus clientes atuais e em potencial conhecem os serviços que você oferece, você começará a perdê-los para outros profissionais que tornam mais claras as ofertas de serviços específicos. Muitos advogados passaram pela experiência de perder um cliente para outro advogado, porque aquele não sabia que o primeiro advogado oferecia o serviço que ele procurava.

Assim, além de possuir o conhecimento para responder a qualquer questionamento, o profissional de vendas deve saber agir pró-ativamente nesse quesito, buscando entender que informações podem ser relevantes para cada cliente e suprindo-os com toda carga de informações relevantes.

Ainda sobre a importância da comunicação e a totalidade do termo, Gil (2001, p.71) comenta:

Ocorre que muitas pessoas, por saberem expressar-se com certo desembaraço, julgam-se bons comunicadores. Cabe, no entanto, lembrar que existe uma grande diferença entre informar e comunicar. Informar é um ato unilateral, que envolve a pessoa que tem uma informação a dar. Já comunicar implica tornar algo comum, fazer-se entender, provocar reações no interlocutor.

Por fim, o entrevistado 1 acrescenta como a terceira mais importante competência o amplo conhecimento de mercado e também, mais especificamente, o conhecimento sobre os produtos que comercializa. Esta competência, em se tratando de conhecimento de mercado, é construída ao longo do tempo, através da experiência. Sua importância é evidente quando refletimos que sem esse conhecimento, torna-se praticamente impossível ter sucesso na venda dos produtos de forma sustentável.

O segundo entrevistado (da perspectiva lojista) respondeu que a afinidade entre o representante comercial com os produtos que vende e com a empresa por ele representada é a principal competência necessária na atuação destes profissionais. Segundo ele, ao estar bem alinhado com a empresa que representa, o

comerciante sente maior segurança sobre as qualidades e características do produto, assim como sobre o cumprimento dos prazos de entrega por parte da empresa.

Vemos que na percepção do entrevistado, a sinergia do representante com a empresa por ele representada, agrega confiança e credibilidade a seu atendimento. Podemos inferir que

Quando acontece o contrário, quando o representante levanta muitas dúvidas e aparenta não ter domínio sobre as operações da empresa e das características dos produtos, o comerciante não se sente impelido a fazer negócios.

A segunda competência mais importante levantada pelo entrevistado 2 foi sobre as visitas presenciais. Por conta das características do mercado no âmbito de atuação do representante desse ramo no RS (geograficamente amplo e pulverizado) torna-se necessário agendar os pedidos por telefone ou e-mail.

Assim, vemos que organizar-se com relação ao uso de seu tempo, visitando clientes com uma boa periodicidade, também se verifica como uma competência crucial deste profissional – que gerencia seu tempo de forma autônoma.

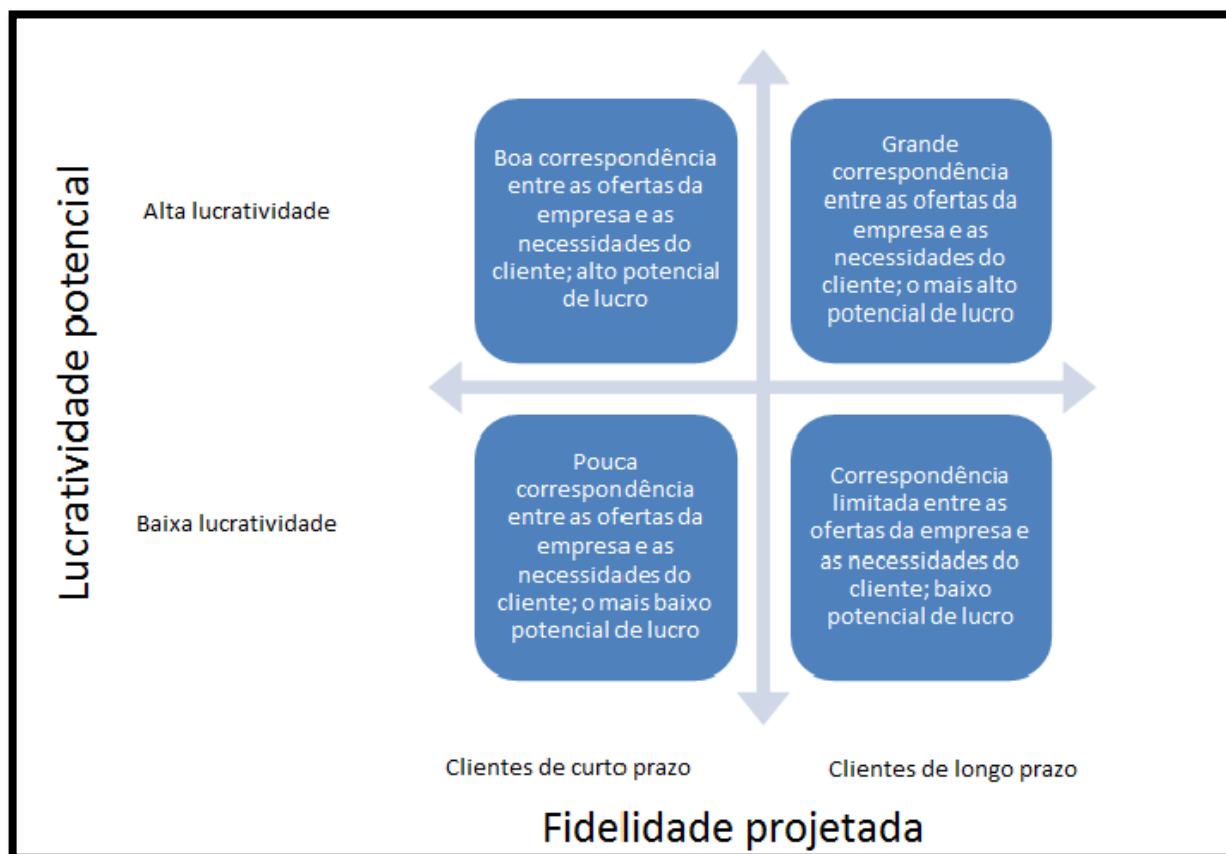
Por isso, é importante conhecer e classificar cada tipo de cliente, a fim de concentrar seus esforços de maneira otimizada. Segundo Kotler (2007, p.17-18):

As empresas devem administrar cuidadosamente o valor do cliente. Elas devem ver os clientes como patrimônios que precisam ser administrados e maximizados. Entretanto, nem todos os clientes, nem mesmo todos os clientes fiéis, são bons investimentos. Surpreendentemente, alguns clientes fiéis podem não ser lucrativos e alguns clientes não fiéis podem ser lucrativos. Quais clientes a empresa deveria adquirir e reter? “Até certo ponto, a escolha é óbvia: mantenha os grandes e consistentes compradores e livre-se dos pequenos e erráticos compradores”, diz um especialista. “Mas o que dizer dos grandes e erráticos compradores e dos pequenos e consistentes compradores? Nem sempre é claro se eles deveriam ser adquiridos ou retidos e a que custo.”

(...)Temos aqui uma questão importante: diferentes tipos de clientes requerem diferentes estratégias de gestão de relacionamento. A meta é criar os relacionamentos certos com os clientes certos.

A seguir temos uma pequena matriz que busca demonstrar essa situação, agrupando os clientes segundo sua lucratividade potencial e sua fidelidade projetada:

Figura 4: Grupos de relacionamento com o cliente.



Fonte: adaptado de "Mismanagement of customer loyalty", de Werner Rehnartz e V. Kumar, jul. 2002, p.93.

É importante entender que todos os clientes são importantes (todos apresentam algum potencial de lucro), de modo que classifica-los nestes grupos é útil por dar uma idéia de onde concentrar os esforços e qual estratégia utilizar, e não para preterir uns por outros de maneira excludente.

Por último, o segundo entrevistado comentou sobre a importância da apresentação pessoal do representante. De certa forma, as impressões que o vendedor deixa no cliente, compõe a percepção do mesmo sobre o produto e a forma de trabalhar da empresa representada. Ser educado, bem articulado com as palavras e ter uma boa apresentação física, também contam muito ao tentar vender qualquer produto que seja.

Num primeiro momento o terceiro entrevistado elencou diversas competências que para ele são essências para o representante comercial: conhecimento do ramo, capacidade de fidelizar clientes, saber lidar com as pressões da rotina de trabalho, transmitir confiança e segurança, ser criativo em sua

abordagem (entendendo as peculiaridades de cada cliente), saber executar várias tarefas ao mesmo tempo, ter uma comunicação clara e eficiente e estar bem humorado.

Ao ser impelido a escolher somente 3 para considerar as mais importantes, o entrevistado 3 citou como principais: o conhecimento amplo sobre a natureza do trabalho que se exerce e a realidade de mercado; a comunicação clara e eficaz e; a capacidade de transmitir confiança;

Falando sobre o conhecimento, apontou que é importante ter o domínio sobre as características de seus produtos, mas também conhecer os produtos da concorrência, estando atento a possíveis diferenciais e inovações. Em um âmbito mais geral, o conhecimento referido também diz respeito ao mercado como um todo, ao vislumbre de novas oportunidades e possíveis ameaças. Em se tratando de um ramo bastante específico – alimentação de animais de criação – é muito importante o profissional de venda entender o funcionamento desse mercado e suas peculiaridades, o que somente é possível com o aprendizado através da experiência.

Como segunda competência mais importante, citou a comunicação clara e precisa. Sem isso, dificilmente o representante comercial será capaz de fazer vendas e atender satisfatoriamente seus clientes. Além disso, essa comunicação clara e eficiente deve existir também no relacionamento do representante com a empresa representada, pois diariamente surgem situações em que o representante serve como um porta-voz dos clientes para com a empresa.

A capacidade de transmitir confiança, outra competência tida como essencial pelo entrevistado 3, ganha esse grau de importância pois nesse ramo, as vendas não são ocasionais. Os clientes organizacionais – lojistas – decidem trabalhar com determinada marca e assim, farão suas compras conforme sua necessidade. A periodicidade dessas compras depende de cada caso, mas, de qualquer forma, é importante entender que as compras geralmente ocorrem em intervalos curtos de tempo (semanalmente ou quinzenalmente, por exemplo).

Assim, para os vendedores que trabalham nessa realidade de mercado, a capacidade de obter a confiança dos clientes é muito importante. A fidelização do cliente só é possível ao adquirir essa confiança – principal motivo apontado pelo entrevistado – mas não é o único. Além disso, a confiança proporciona um relacionamento mais franco das partes, o que por vezes permite ao vendedor

compreender mais profundamente as necessidades dos clientes, abrindo a possibilidade de oferecer-lhes melhor atendimento.

Quadro resumo 1 – Principais competências do representante comercial	
Entrevistado 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidade para estabelecer relações de confiança. 2. Comunicação. 3. Conhecimento de produto/mercado.
Entrevistado 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Afinidade do representante com sua empresa representada. 2. Visitas periódicas a seus clientes 3. Boa apresentação pessoal.
Entrevistado 3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecimento sobre os produtos e o mercado. 2. Comunicação. 3. Capacidade de transmitir confiança.

6.2 COMPETÊNCIAS IMPORTANTES CARENTES NOS PROFISSIONAIS DE HOJE

Complementando a primeira pergunta, o entrevistado 1 respondeu que a competência crucial de que mais carecem os profissionais de hoje é a confiança. Ilustrou sua resposta com um exemplo:

Nessa semana mesmo aconteceu, um cliente que comprava na agropecuária, passou a comprar uma quantidade um pouco maior e me ligou querendo comprar direto. Nesse momento, a responsabilidade em lidar com esse cliente é toda minha. (...) Quando ele questionou o preço das rações, informei o preço sem nenhum desconto e expliquei que só poderia dar descontos para as agropecuárias.

Segundo ele, muitos vendedores não tomam esse cuidado e perdem credibilidade com clientes mais sólidos e que deveriam ser o seu foco. Essa perda

de credibilidade é muito mais danosa do que uma venda perdida, por exemplo, pois as chances de recuperação são menores e mais demoradas.

O que se vê pelo exemplo apresentado é que para desenvolver essas relações de confiança é necessária além de uma espécie de sensibilidade para com o cliente e suas expectativas, uma compreensão um pouco mais profunda sobre que tipo de postura esse profissional precisa adotar para não fracassar. Situações desse tipo, onde o representante comercial não se preocupa com a retenção de seus clientes, provém de um entendimento superficial sobre o próprio trabalho que se exerce. Sobre o olhar proposto pela maioria dos teóricos do marketing, Kotler (2000, p. 69) disserta:

Infelizmente, a maior parte da teoria e prática de marketing concentra-se na arte de atrair novos clientes, em vez de na retenção dos existentes. Tradicionalmente, a ênfase tem sido na realização de vendas, em vez de na construção de relacionamentos; em pré-vendas e vendas, em vez de na assistência pós-venda.

Ao fazer vendas sem escrúpulos, visando somente os retornos imediatos, seja na ilusão de passar a receber mais comissões ou simplesmente para atingir as metas da empresa (ou ainda simplesmente por não se dar conta das consequências), o vendedor atacadista acaba interferindo nos negócios de seus clientes e perdendo a credibilidade com aqueles clientes que tem um valor potencial muitíssimo maior.

Além disso, um defeito é sempre mais comentado do que uma qualidade, de modo que este tipo de vendedor fica “marcado” por sua má fama, o que acaba minando suas chances de fazer novos negócios.

Já o entrevistado 2, acredita que o que mais falta nos profissionais de venda desse ramo hoje em dia é a segurança no repasse das informações que são importantes ou que possam a vir a ser importantes para os clientes em determinado momento. Segundo o entrevistado, há representantes que não o provém de todas as informações que lhe são necessárias, o que seria a principal carência destes profissionais hoje em dia.

Ao falar mais sobre o assunto, o entrevistado 2 voltou à questão da afinidade do representante com a empresa por ele representada. Em suas próprias palavras comentou:

A questão não é nem a pessoa ter o conhecimento. Claro que quanto maior o seu conhecimento, melhor. Mas o que realmente importa é que essas informações sejam supridas. Se o cara não faz a menor ideia sobre o assunto mas busca junto à sua empresa as informações que eu preciso e me dá uma resposta confiável e rápida, isso que importa.

Desse comentário podemos inferir que na opinião do entrevistado, uma das competências mais importantes do profissional de vendas do ramo agropecuário – e a que mais carecem os profissionais de hoje – é a capacidade de suprir seu cliente com todas as informações que ele necessita. Vemos que além da comunicação em si, a agilidade com que se consegue fazer esta entrega de informação e o grau de confiabilidade com que o cliente recebe essa informação também são quesitos de grande importância.

Diferente dos outros entrevistados - o último entrevistado (da perspectiva do gerente de fábrica) – apontou que a principal carência desse profissional estaria em assimilar e lidar com as pressões que surgem no trabalho. Em suas palavras:

Muitos vendedores não demonstram ter jogo de cintura, não são flexíveis o suficiente para lidar com as situações difíceis e delicadas que muitas vezes surgem em suas rotinas de trabalho. A carência desse “saber lidar” com as situações mais delicadas, resulta em uma dificuldade tremenda em resolver problemas.

Aqui percebemos a grande importância das competências comportamentais para o profissional de vendas. Em sua rotina, o representante atende vários clientes num mesmo dia, seja visitando-os, entrando em contato por telefone, ou prestando atendimento pós-vendas. Muitas vezes, questões de logística (problemas de entrega) e de pagamentos (acertos de pagamentos) também surgem, sendo função do representante fazer a interlocução cliente-empresa.

Essa ampla gama de atividades – que por vezes são demandadas simultaneamente – refletem a importância que características, tais como boa organização e capacidade de planejamento, têm para o indivíduo que atua como representante comercial nesse ramo.

Quando o entrevistado comenta que muitos vendedores não conseguem suportar as pressões que surgem em sua rotina de trabalho, incapacitando-os de encontrarem soluções para os problemas, podemos inferir que uma das competências necessárias a este profissional é a capacidade de lidar com grandes quantidades de informações. Essa necessidade de comportar tamanha pressão (por

soluções por parte dos clientes e por resultados por parte da empresa representada) reafirma a necessidade que o representante comercial tem de ser um indivíduo centrado, com grande controle mental e bastante organização.

Quadro resumo 2 – Principal carência dos representantes comerciais	
Entrevistado 1	Estabelecer relações de confiança.
Entrevistado 2	Prover todas as informações demandadas.
Entrevistado 3	Jogo de cintura com as pressões do trabalho.

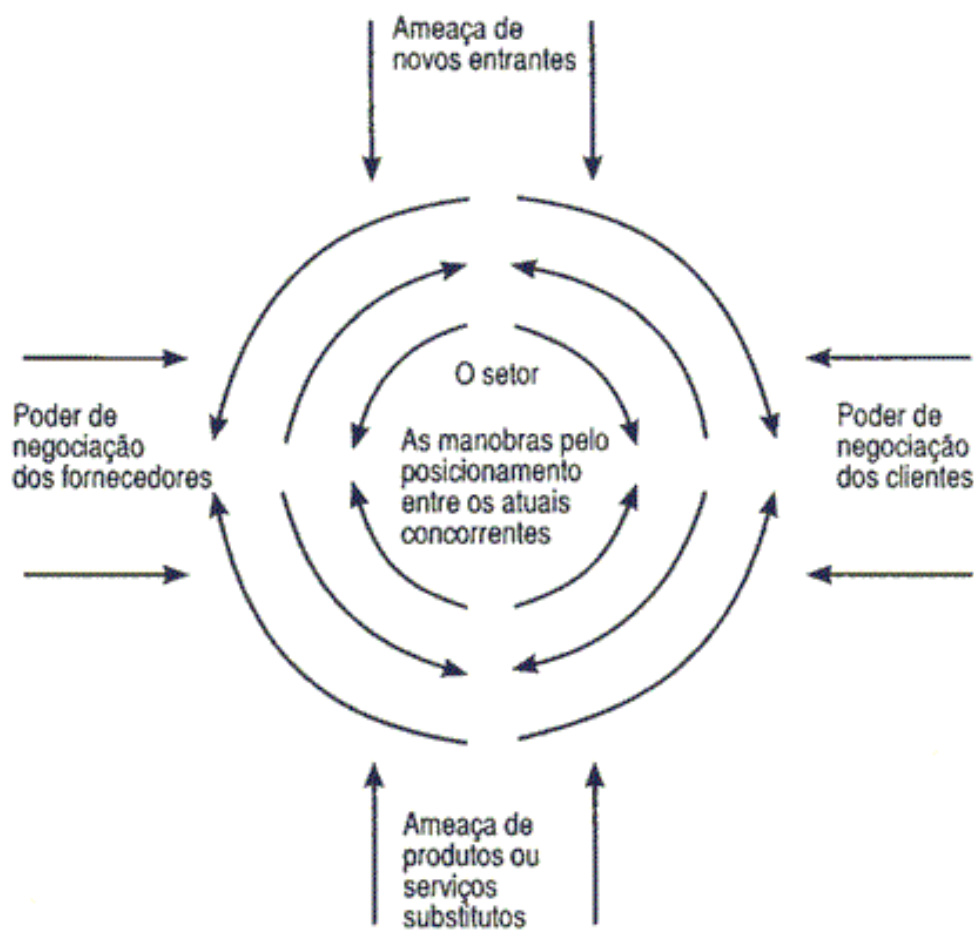
6.3 UM PANORAMA GERAL DO MERCADO DE RAÇÕES NO RS

Quando perguntados sobre o mercado de rações do RS, de maneira mais ampla e generalizada, todos os entrevistados demonstraram moderado otimismo quanto ao futuro do ramo de alimentação animal no médio e longo prazo.

O Entrevistado 1 comentou que o fato de os consumidores se encontrarem bastante espalhados, e considerando a larga extensão territorial do Estado, impede que o mercado seja dominado por somente alguns poucos distribuidores (no nível do varejo). Essa configuração é vantajosa para o representante comercial, segundo ele, porque dessa forma ninguém no mercado fica muito poderoso e o representante pode de certa forma “diversificar seus clientes, não ficando na mão de uns poucos e poderosos distribuidores.”

É inevitável remeter essas afirmações a estudos na área de estratégia empresarial, na qual Michael Porter é um dos grandes teóricos. As cinco forças desenvolvidas por Porter buscam analisar a natureza da competição entre as empresas, sendo uma ferramenta para tomadas de decisões em nível estratégico.

Figura 5: As cinco forças de Porter.



Fonte: Porter (1991)

Porter (1979), sobre a importância de conhecer a natureza da competição:

A essência da formulação estratégica é lidar com a competição. Entretanto, tende-se a perceber a competição de forma muito limitada e pessimista. Muito embora ouçamos argumentações contrárias por parte dos executivos, a competição intensa em um setor industrial nada tem a ver com coincidência nem com as adversidades da sorte.

Como se observa na figura acima, uma das cinco forças de Porter refere-se ao assunto levantado pelo entrevistado, o poder de barganha dos clientes. Segundo Porter, um grupo comprador (os clientes da indústria) é poderoso quando:

- For concentrado ou fizer compras em grandes volumes.
- Os produtos que compra do setor forem padronizados ou não diferenciados.

- Os produtos que compra do setor constituírem um componente de seu produto e representarem uma fração significativa de seu custo.
- Ele obtiver lucros baixos, que criam um grande incentivo para reduzir os custos de compra.
- O produto do setor for de pouca importância para a qualidade dos produtos ou serviço dos compradores.
- O produto do setor não proporcionar economias para o comprador.
- Os compradores apresentarem uma ameaça plausível de se integrarem na retaguarda para fazerem eles mesmos o produto do setor.

Assim, vemos que o trabalho do representante comercial também pode envolver importantes questões estratégicas, e que estas questões precisam ser do conhecimento do mesmo, auxiliando-o em suas tomadas de decisões. Estas decisões que são autônomas e estratégicas do representante comercial precisam estar em sintonia com a estratégia da empresa por ele representada. Esse alinhamento é essencial para o sucesso das operações, de modo que se o representante não está atento a estas questões, provavelmente não será eficaz em sua atuação.

Outra observação colocada pelo primeiro entrevistado foi que a demanda geral por rações vem se mantendo, não apresentando grande variação ao longo dos anos. No entanto, o mesmo entrevistado identificou um pequeno aumento na demanda por rações por parte de pequenos criadores independentes - que não fazem parte de nenhuma cadeia integradora. Assim, apesar do fato de que o maior volume de vendas se destina ao consumidor doméstico (sítios de lazer, etc), a venda direta para associações de pequenos criadores independentes – que buscam o lucro - vem apresentando crescimento nos últimos anos.

Em um âmbito mais local, o entrevistado 2 (perspectiva lojista) demonstrou bastante otimismo quanto ao sucesso de seus negócios. Também comentou que a demanda por rações vem aumentando nos últimos anos, apesar do fato de que as variações no preço prejudicam as vendas. Seus principais clientes são sítios de lazer, que fazem parte de boa parte da paisagem de alguns bairros em Viamão-RS.

De modo geral, o preço das rações está diretamente atrelado à cotação de suas duas principais matérias-primas, o milho e a soja. Nesse ano, por exemplo, uma forte seca atingiu o Meio-Oeste dos EUA – maior produtor de milho e de soja do

mundo – baixando quase pela metade as estimativas de produção para o ano.

Segundo dados de reportagem da revista EXAME (14/08/2012):

“É a maior seca nos Estados Unidos em 50 anos e a primeira vez na história que tem impactos no Brasil. O Brasil não era globalizado como é hoje, e qualquer coisa que aconteça nos Estados Unidos reflete também aqui. Vão ser dois anos de dificuldades”, afirmou Camargo Neto, presidente da Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadora de Carne Suína.(...)

O diretor de mercado da Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frango, Ricardo Santin, pediu medidas emergenciais, como a liberação de crédito para compensar perdas com a crise. Santin disse que a tonelada da soja, no início do ano, custava R\$ 650 e agora custa R\$ 1,3 mil. A saca do milho, que deveria estar na faixa de R\$ 23 a R\$ 26, chega R\$ 35 em algumas regiões.

Sendo a ração um produto de baixo valor agregado, os preços dos insumos de sua produção influem diretamente e muito fortemente nos preços. Em ocasiões de quebra de safra, como a acontecida neste ano – vide reportagem acima - o preço das rações sofreu variações muito significativas em questão de semanas, retraindo o consumo.

O mercado consumidor varejista de alimentação animal compõe-se basicamente de clientes que criam animais com objetivos de lazer ou para atividades complementares a sua renda. Estes consumidores são bastante sensíveis a preços, dado o baixo nível de diferenciação e o fato de ser um produto de menor importância.

Por sua vez, o terceiro entrevistado não demonstrou tanto otimismo com relação ao futuro dos negócios. Pensando na perspectiva de gerente de fábrica, comentou que acredita que 2013 será um ano em que os preços aumentarão:

O ano de 2013 vai ser muito caro em todos os sentidos. Devido a exportação do milho e da soja – que agora estão em alta. Acho que os concorrentes do Brasil estão se preparando para não depender tanto do Brasil, na minha opinião a China deve manusear os mercados de commodities nos próximos anos.

Por isso, o entrevistado vislumbra mudanças nas matérias-primas componentes da ração. Com o aumento dos preços do milho e soja, a indústria buscará alternativas para manter o preço das rações economicamente viável.

7 CONCLUSÃO

A quantidade de informação a que temos acesso diariamente cresceu muito com o advento da internet e das tecnologias a ela associadas. Tornou-se ao mesmo tempo corriqueiro e necessário, fazermos mais e mais generalizações, a fim de lidar com tamanho volume de informações que chegam até nós. Por isso mais do que nunca, precisamos dar-nos mais tempo para processar a informação, evitando assim cairmos na armadilha da generalização.

Colhendo as informações referentes às competências do representante comercial, este trabalho decidiu por ouvir 3 atores que embora ocupem posições diferentes na cadeia produtiva de alimentação animal, têm em comum o fato de se relacionarem com profissionais da área comercial deste ramo diariamente em suas rotinas de trabalho.

Antes de ouvi-los, porém, o trabalho apresentou um breve panorama das transformações que vêm ocorrendo nos últimos anos, que trouxeram e continuam a trazer grandes impactos em todas as esferas de nossas vidas – e também, muito intensamente, na nossa relação com o trabalho. Foi importante para este estudo fazer a exposição deste cenário a fim de contextualizar as ideias por ele apresentadas.

O termo competência é bastante amplo e pode ser compreendido através de diferentes interpretações. Não existe consenso nem unidade sobre o termo sendo assim necessário delimitar o tratamento que se propõe quando empregamos este conceito. Assim, o trabalho optou por tratar das competências no âmbito individual, e não na ótica das competências necessárias para determinado cargo ou função. Cada vez mais as empresas terão necessidade de contar com pessoas que se utilizem das suas qualidades intrínsecas como indivíduos em seu trabalho, e não tão somente que sejam capazes de desempenhar papéis pré-determinados a seus cargos.

Segundo Le Boterf (2003, p.11):

O que o mercado de trabalho vai solicitar são profissionais que fazem uso dos recursos de sua personalidade. O que buscam os assalariados é uma

nova identidade profissional, que dê sentido aos saberes e às competências que adquirem e que aumente suas chances de empregabilidade. A competência individual ou coletiva é uma abstração, certamente útil, mas uma abstração. Somente as pessoas existem.

Conforme este trabalho foi sendo desenvolvido, primeiramente pesquisando na literatura os assuntos a ele importantes e depois, em um segundo momento, aplicando as entrevistas de profundidade, ficou evidente a diversidade de atribuições do representante comercial. Diferentemente do agente de vendas regido pela CLT (que tem delineadas suas funções de forma clara pela empresa contratante) o representante comercial pode desempenhar diversos papéis, dependendo das necessidades da empresa que ele representa e das configurações que o mercado em que ele atua apresenta.

Assim, ao ouvir 3 diferentes perspectivas acerca da figura deste profissional foram levantadas competências necessárias que iam além do atendimento ao cliente, do papel de vendedor propriamente dito.

Na análise dos dados coletados nas entrevistas, alguns temas foram mais recorrentes, aparecendo com maior frequência nas respostas sobre que competências são as mais importantes para o representante comercial do ramo. Por isso, podemos inferir que estas respostas são mais consistentes do que outras, que somente foram apontadas por 1 entrevistado e omitida pelos outros.

Todos os três entrevistados, de um jeito ou de outro, falaram sobre a capacidade de transmitir confiança como elemento crucial para o sucesso do representante. Como foi comentado por um dos entrevistados, a confiança somente pode surgir através do decorrer do tempo. Outro fator a importante para a construção de uma relação de confiança é a pessoalidade. Nesse sentido, as mesmas tecnologias que por um lado ajudam bastante os profissionais de venda a se comunicarem com seus clientes (proporcionando flexibilidade e rapidez, através da telefonia móvel e do correio eletrônico, por exemplo) podem também contribuir para afastá-lo dos mesmos, quando seu uso não é gerenciado da maneira correta. Tendemos somente a enxergar as vantagens e facilidades que o mundo moderno nos traz, o que pode levar um profissional que necessita relacionar-se com seus clientes à ruína, sem compreender que a pessoalidade tem grande importância para a construção de um relacionamento confiável e duradouro com seus clientes.

Além da capacidade de estabelecer relações de confiança, a comunicação também apareceu com frequência nas respostas dos entrevistados. Tanto no atendimento ao cliente, quanto na comunicação das demandas dos clientes finais para com o produto, podemos concluir que uma comunicação clara e consistente é uma necessidade de primeira ordem para o representante comercial desempenhar suas funções. Além disso, a capacidade de comunicar-se satisfatoriamente parece ser pré-requisito básico para a existência das outras competências necessárias na atuação do representante, isto é, sem uma comunicação eficaz, o sujeito fica impossibilitado de obter a confiança dos clientes, ou de dar *feedback* sobre o produto para a fábrica, por exemplo.

Por fim, outra competência que foi pertinente nas respostas foi o conhecimento sobre os produtos e sobre o mercado. O representante precisa ter domínio das características dos produtos que representa e, além disso, entender a que mercados especificamente estes produtos se destinam.

Ter uma visão ampla e completa do mercado de atuação também se mostrou ser uma competência importante. Erroneamente, alguns representantes creem que ao atuar no atacado, não precisam dar importância aos clientes finais, que adquirem os produtos no comércio varejista. De modo mais direto: as respostas sugerem que o representante deve preocupar-se com o destino final dos produtos, de certa forma compartilhando com o comerciante a responsabilidade pela venda dos produtos no varejo e pela completa satisfação dos clientes finais.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, C. R; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CARBONE, P. P.; BRANDAO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001. 3v.

DUTRA, J. S; FLEURY, M. T. L; RUAS, R. Organizadores. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FONTELA, L. F. U; **Representante comercial ou vendedor externo? O que é melhor para a sua empresa**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/representante-comercial-ou-vendedor-externo-o-que-e-melhor-para-sua-empresa/34023/>. Acessado em: 04/09/2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa** São Paulo: Atlas, 1991.

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K.; **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã**. Tradução de Outras palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KAHLMAYER-MERTENS, R. S... [et al.] **Como elaborar projetos de pesquisa: linguagem e método**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G; **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P; HAYES, T; BLOOM, P; **Marketing de serviços profissionais – estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. Barueri: Manole, 2002.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

LE BOTERF, Guy. **De la compétence: essai sur un attracteur étrange**. In: **Les éditions d'organisations**. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

LIMA, Daniel. **Seca nos EUA eleva preço de grãos e impacta Brasil**. Revista EXAME. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/economia/noticias/seca-nos-eua-eleva-preco-de-graos-e-impacta-brasil/>. Acessado em: 29/09/2012.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998 – 11ª Reimpressão.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1990.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO

Abaixo faço uma pequena apresentação da pauta da entrevista, explicando os motivos de cada pergunta, e como elas ajudarão a atingir os objetivos do trabalho.

1 – Quais são, na tua opinião, as competências mais importantes do representante comercial que atua no ramo agropecuário?

A primeira pergunta da entrevista tinha por objetivo investigar quais as competências mais importantes para o representante comercial. Apesar de deixar os entrevistados livres para dissertar sobre a pergunta num primeiro momento, busquei impeli-los a comentarem a respeito tanto de competências técnicas como de competências comportamentais.

2 – Destas, quais as que tu acredita serem as mais raras de se encontrar nos profissionais de hoje em dia? Por quê?

Nessa pergunta, a intenção era obter informações que ajudassem a compreender as expectativas dos entrevistados para com o profissional em questão. Como o trabalho em si – que busca diferentes perspectivas sobre um tema comum – as respostas para a segunda pergunta podem ser analisadas em diferentes contextos.

Assim, a análise destas respostas pode servir para entender melhor o perfil desejado para este profissional, sendo útil a empresas que recrutam e/ou desenvolvem treinamentos para agentes de venda em geral. Para profissionais autônomos e para quaisquer outros indivíduos interessados na área comercial, as informações colhidas na segunda pergunta podem servir para nortear seu desenvolvimento profissional e compreender que competências tem potencial para lhes dar vantagem competitiva em seus negócios.

3 – Fale um pouco sobre alguma experiência (boa ou má), envolvendo transações comerciais. Algum episódio que tenha sido marcante.

A terceira pergunta de certa forma tem um objetivo similar ao da segunda. Nela, foi requisitado dos entrevistados que relatassem alguma experiência que lhe fora marcante, envolvendo uma transação comercial. Aqui, ao solicitar o relato de um episódio marcante, invariavelmente as respostas tratarão de assuntos importantes para os entrevistados, e assim, muito provavelmente permitirão investigar mais a fundo as características que eles valorizam nos profissionais de venda.

4 – Como tu vê e caracteriza o mercado de rações e insumos agropecuários no RS, ou então mais especificamente aqui na sua região? Qual sua perspectiva quanto ao mercado no médio e longo prazo?

Por fim, na última pergunta, busco informações sobre este mercado de uma maneira mais ampla e generalizada. Uma das intenções dessa pergunta é que os entrevistados compartilhem o conhecimento proveniente de suas experiências, colocando em perspectiva o histórico desse mercado para assim ser possível fazer suposições quanto ao seu futuro – seja no médio ou longo prazo.