

ESTRUTURAÇÃO, ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS NO SETOR DE GENÉTICA BOVINA BRASILEIRO : O CASO ABS PEC PLAN

Gustavo Barbieri Lima – FEARP – USP
Luciano Thomé e Castro – FEARP – USP
Sheila Farias Alves Garcia – FCAV – UNESP

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 ABS Pec Plan (Setor de Genética Bovina) e identificar quais as particularidades na gestão de vendas neste setor no contexto brasileiro. Utilizou-se o método de estudo de caso para o desenvolvimento deste estudo. Os principais resultados apontam que: (a) pode-se concluir que a empresa ABS Pec Plan 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 ABS Pec Plan 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 (distinguir desejo de necessidade) é muito importante. 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.

ABSTRACT

The central objective of the present research is to analyze in depth the structure, organization and management of the sales force in Brazil of ABS PecPlan (Bovine Genetics Sector) and identify the particularities in sales management in this sector in the Brazilian context. The case study method was used for the development of this study. The main results point out that: (a) it can be concluded that the ABS Pec Plan enterprise stands out in the national and international scenario as a highlight in artificial insemination of bovine (beef cattle and milk); (b) as identified, in Brazil there are 81 representative offices, 7 sales promoters and 6 business managers. ABS Pec plan has a complete network of representatives present in all Brazilian states; (c) according to the Sales Manager, with regard to the Sales process, the Sales presentation is left to a stage later, since it is understood that exploiting all client needs, which are not always explicit and / or clear (distinguishing desire from need) is very important. Objections and possible resistances are minimized when the client's real needs are understood and explained. Only after that will it be easier to close sales.

Keywords: Sales Force, Sales Force Management, Bovine Genetics Segment.

1 Introdução

Atualmente, com a complexidade do ambiente de negócios, sofisticam-se tecnologias dos compradores, o que implica a necessidade de melhor adequação ou ajuste do consultor de vendas, visando satisfazer as necessidades 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).

Ainda segundo Cobra (2014; p. 28), na década de 1900, enfatizava-se que as estratégias de venda pessoal necessitavam ser orientadas à satisfação do cliente, assim como o pedido de compra. Apesar da variedade de benefícios da orientação ao cliente, poucas pesquisas foram direcionadas a aferir a efetividade da orientação ao cliente por parte do vendedor. Atualmente, ainda encontram-se vendedores com foco na venda em si, independente da necessidade de seu cliente.

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 deste estudo: de que forma ocorre a estruturação, organização e gestão da força de vendas no Brasil da empresa ABS PEC PLAN (Genética Bovina) e quais são as particularidades na gestão de vendas quando se trata deste setor no Brasil?

2 Objetivo do Estudo

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 ABS PEC PLAN (Setor de Genética Bovina) e identificar quais são as particularidades na gestão de vendas quando se trata deste setor no Brasil.

3 Referencial Teórico

3.1 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).

3.2 Organização e Gestão da Força de Vendas

As empresas precisam definir os objetivos específicos de suas forças de vendas. Certa empresa pode querer, por exemplo, que seus vendedores dediquem 80% de seu tempo aos clientes atuais e 20% aos clientes potenciais; e 85% de seu tempo a produtos tradicionais e os outros 15% aos novos produtos. Qualquer que seja o contexto de venda, os vendedores terão de realizar uma ou mais das seguintes tarefas específicas (KOTLER; KELLER, 2012; p.595):

- **Prospecção:** Busca de clientes potenciais e indicações.
- **Definição de alvo:** Decisão sobre a alocação de tempo entre clientes potenciais e atuais.
- **Comunicação:** Transmissão de informações sobre bens e serviços da empresa.
- **Venda:** Aproximação do cliente, apresentação, resposta a perguntas, superação de objeções e fechamento da venda.
- **Suporte:** Oferta de vários serviços ao cliente – consultoria, assistência técnica, intermediação em financiamentos, rapidez nas entregas.
- **Coleta de informações:** Condução de pesquisas de mercado e trabalho de inteligência.
- **Alocação:** Decisão sobre quais clientes não poderão ficar sem produtos nos períodos de escassez.

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	Esta 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	Esta 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 este 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).

3.1.1 Recrutamento

Para Las Casas (2008), o nível de envolvimento do gerente de vendas com as atividades de recrutamento e seleção varia conforme o objetivo e o tamanho da empresa. Em micro e pequenas empresas, geralmente, os vendedores são contratados pelo principal executivo, diretor ou gerente geral. Em empresas familiares, mesmo que haja um gerente de vendas, a decisão, usualmente, é tomada pelo seu proprietário. Nas empresas de médio porte, o gerente pode interferir com mais intensidade no trabalho de seleção, que poderá ser realizado juntamente com o departamento de recursos humanos. Na realidade, não existe um padrão quanto ao recrutamento de profissionais, visto que variam conforme o objetivo e o tamanho da empresa, segundo política, os recursos e a estrutura.

Os gerentes procuram avidamente super vendedores, apesar de ser muito difícil saber o que faz com que um vendedor seja realmente bom. Alguns autores procuraram identificar as principais características, pesquisando e analisando vários vendedores considerados os melhores de algumas empresas. Como resultados deste estudo, concluíram que os vendedores mais bem-sucedidos têm (LAS CASAS, 2008; p.416):

- Elevado nível de energia;
- Intensa autoconfiança;
- Sistema de valores, caracterizado por prestígio, status, ansiedade por ganhar mais, por melhorar o padrão de vida;
- Hábito de trabalhar sem supervisão;
- Perseverança habitual;
- Tendência natural à competição.

Diversas são as variáveis utilizadas para o recrutamento e seleção de vendedores. Conhecer estas variáveis é importante para se certificar se determinado processo de seleção é capaz de buscar estas características nos candidatos participantes, ou ainda, no desenho do processo, certificar-se de que as mesmas serão avaliadas. Seis grupos de variáveis podem ser levantados a respeito de um candidato a um cargo de vendas, conforme o quadro 3.

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; • Auto-estima; • Criatividade; • Flexibilidade; • Necessidade de realização pessoal (motivação intrínseca); • Necessidade de busca de resultados (motivação extrínseca).

Fonte: Albers (2000).

Pesquisas têm mostrado que simulação de vendas tem recebido uma porcentagem de acerto (sobre bons candidatos) acima da média de outras técnicas. Essas simulações consistem na elaboração de um cenário que simula uma situação real de venda e negociação com alguns complicadores para que o grupo avaliador possa ver como o candidato reage à situação ao qual foi exposto (CASTRO; NEVES, 2008; p. 153).

Ainda segundo Castro e Neves (2008), apresenta-se a seguir uma sequência de etapas para o estabelecimento de recrutamento e seleção de candidatos de vendas, visando orientar recrutadores no processo de seleção na empresa.

- **Primeiro Passo: Quem participará do processo?** Quais as pessoas que deverão opinar e participar do processo de recrutamento e seleção. Indicar se diretores ou o presidente da empresa participará em algumas fases. Vale ressaltar que o gerente territorial de vendas e mesmo o pessoal técnico podem avaliar habilidades e conhecimento dos candidatos.
- **Segundo Passo: Quem tem autoridade de tomar decisões de contratação?** Definição de como será o processo e de quem será a responsabilidade de tomar a decisão da contratação (Este passo pode ser realizado por um gerente ou um grupo de trabalho).
- **Terceiro Passo: Definição do perfil do candidato procurado.** Nesta etapa deverão ser utilizados critérios importantes, baseado na análise e descrição do cargo de vendas, qualificações requeridas, orientando o desenho do perfil.
- **Quarto passo:** Atração de candidatos internos e externos através de recrutamento. Definição do divulgação interna e externa à empresa para se buscar bons candidatos.
- **Quinto Passo: Definição das práticas de seleção e escolha de candidatos.** Elaboração e aplicação do processo de seleção para avaliar candidatos, como formulários, entrevistas, testes formais e confirmação de referências e indicações para o cargo.

Czinkota et al. (2001; p. 411) afirmam que para contratar os melhores vendedores, o gerente de vendas não deve basear-se 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.

3.1.2 Treinamento e Supervisão

Existem empresas que usam o treinamento formal para com 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. O treinamento pode incluir: conceitos e técnicas de vendas, conhecimento do produto, gerência do território de vendas, políticas da organização (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. Estes 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).

É importante que o treinamento seja conduzido de forma programada e com frequência. O nível da frequência depende da necessidade da equipe. O lançamento de um novo produto, por exemplo, pode exigir o treinamento constante nos primeiros meses, passar para mensal depois disso bimestral. Muitos empresários não permitem esta frequência e programação. O que se percebe nas empresas brasileiras são esforços isolados e eventuais, que dificilmente permitem resultados a curto prazo ou longo prazo (LAS CASAS, 2008; p. 423)

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 a 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.

Caso seja realizado um programa para que a equipe apenas goste, como uma palestra motivacional de final de ano, estão a simples opinião dos participantes que pode ser medida através de questionários já é suficiente. No entanto, caso a aprendizagem de técnicas seja o objetivo do programa, então essas habilidades devem ser checadas antes e depois do programa de treinamento. O mesmo raciocínio é válido para comportamento e resultados colocados no quadro XX (CASTRO; NEVES, 2008; p. 156)..

3.1.3 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. Finalmente, alguns vendedores são mais motivados quando seus grandes esforços para atender os clientes são reconhecidos por toda a empresa, através de por exemplo, da reprodução da carta de um cliente agradecido no boletim interno da empresa. O gerente de vendas precisa identificar o que melhor motiva cada um dos seus representantes e se esforçar por recompensá-los dessa maneira (CZINKOTA et al., 2001; p. 423-413).

3.1.4 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).

Ainda conforme Castro e Neves (2008; p. 119-120), recomenda-se que as três principais questões a serem respondidas por um plano de remuneração sejam: Qual será a renda de um vendedor? Que componentes devem ser usados no pacote de remuneração? Quanto cada um desses componentes deve representar em termos de porcentagem sobre o total da renda? Muito embora os concursos de vendas e os pacotes de benefícios sejam utilizados pelas empresas de diferentes maneiras, três são as formas mais usadas para compor a remuneração: (1) somente salário; (2) somente comissão, e (3) a combinação de salário com comissão, incentivos e benefícios. Esse terceiro é a forma mais comum.

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	Motivam 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).

3.1.5 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).

O quadro 5 apresenta os níveis de avaliação do desempenho de vendas.
Quadro 5 – Níveis de avaliação do desempenho de vendas

Níveis de avaliação do desempenho de vendas	Descrição
<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação das Vendas da Empresa 	<p>Utilizam-se diversas medidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • comparação entre vendas desse período e de períodos anteriores; • comparação da lucratividade de vendas desse período com períodos anteriores. <p>Cinco índices são utilizados para avaliar a eficiência da organização de vendas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • contribuição do departamento de vendas para o lucro líquido da empresa, igual ao preço de venda menos o preço de custo para o departamento, menos todas as despesas de vendas (salários, viagens, juros sobre contas a receber, etc); • retorno sobre os ativos administrados pela equipe de vendas, tais como estoques, escritórios de vendas, veículos utilizados pelos vendedores, contas a receber, etc., igual ao lucro bruto sobre as vendas menos despesas normais de venda; • relação vendas/ custo, igual ao custo das vendas dividido pelo volume de faturamento; • participação no mercado dos produtos da empresa; • consecução dos objetivos de marketing da empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação das Vendas do Território 	<p>As principais medidas utilizadas são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • comparação com vendas do território relativas a períodos anteriores; • comparação com a lucratividade das vendas de períodos anteriores; • comparação com índices de potencial de compra do território. • Comparação entre as vendas do território como percentagem das vendas da empresa em vários períodos; • Comparação da lucratividade das vendas do território com a lucratividade das vendas da empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação das Vendas do Vendedor 	<p>É grande o número de medidas quantitativas que podem ser utilizadas para avaliar o desempenho do vendedor. Os principais tipos são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comparação das vendas do mesmo vendedor relativas ao último período e a períodos anteriores;

	<ul style="list-style-type: none">• Comparação das vendas médias por vendedor da empresa ou do departamento com as vendas obtidas por cada vendedor;• Comparação da lucratividade das vendas da empresa ou do departamento com a lucratividade das vendas de cada vendedor;• Comparação de índices de avaliação de desempenho de vários vendedores.
--	---

Fonte: Autores, elaborado a partir de Rocha, Ferreira e Silva (2012; p.439/440).

4 Procedimentos Metodológicos

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

Richardson (1999; p. 79) afirma que o método qualitativo difere, em princípio do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Ainda segundo Richardson (1999; p. 82), no que diz respeito a procedimentos metodológicos, as pesquisas qualitativas de campo exploram particularmente as técnicas de observação e entrevistas devido à propriedade com que esses instrumentos penetram na complexidade de um problema.

Pesquisa exploratória é um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão. O objetivo desta pesquisa é explorar um problema ou uma situação para prover maior compreensão sobre o mesmo. Geralmente, a pesquisa exploratória tem maior importância em qualquer situação na qual o pesquisador não possui o entendimento suficiente para prosseguir com o projeto de pesquisa (MALHOTRA, 2001).

Utilizou-se o método de estudo de caso (BONOMA, 1985; CAMPOMAR, 1991; YIN, 2001) para se analisar a empresa ABS PEC PLAN, do Setor de Genética Bovina, estabelecida na cidade de Uberaba – M.G. 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 “porque”. 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 semi-estruturada (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 ABS PEC PLAN, com o intuito de se obter informações relevantes e complementares para o estudo de caso.

5 Análise e Resultados – Investigação Empírica

5.1 Histórico e Caracterização da Empresa: ABS PecPlan

A história da inseminação artificial em bovinos (gado de corte e de leite), tanto no Brasil, como no mundo, está relacionada diretamente com a ABS. A empresa foi fundada em 1941, nos Estados Unidos, quando Rockefeller Prentice e Phil Higley desenvolveram a técnica de congelar o

sêmen em palhetas para ser depositado artificialmente no útero das fêmeas. Essa revolução tecnológica abriu as portas da expansão internacional de uma nova Era para a pecuária (*Web site ABS PecPlan*, 2017).

Em 1959 o Brasil recebia as primeiras doses de sêmen da ABS Global. Em 1970 surge a Pecuária Planejada (Pecplan), empresa pioneira que importava e distribuía em todo país os materiais necessários para a inseminação. A tecnologia foi tão bem recebida que logo a Pecplan passou a incorporar o Grupo Bradesco, que desenvolveu um amplo trabalho de divulgação da IA e treinamento de mão-de-obra (*Web site ABS PecPlan*, 2017).

Em outubro de 1996, a Pecplan foi vendida para a ABS, passando a incorporar ao seu nome as siglas da multinacional que soma mais de 70 anos de atuação. No ano de 1999, as empresas foram incorporadas à companhia britânica Genus PLC, que é detentora de 70% do mercado britânico de sêmen e atua em vários setores do Agribusiness. A ABS Global (divisão da Genus para Genética Bovina) é líder mundial no mercado de IA bovina, atuando em mais de 70 países no mundo todo (*Web site ABS PecPlan*, 2017).

A Central de Excelência e Tecnologia da ABS Pecplan está localizada em Uberaba, no estado de Minas Gerais. 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 ABS PecPlan*, 2017).

A localização privilegiada no maior pólo genético do Brasil e da América Latina, conhecido também como a “Capital do Zebu”, possibilita à ABS Pecplan oferecer estratégias ainda mais inteligentes de logística para o agronegócio nacional e internacional. 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 marcada pelo pioneirismo que transformou o mercado da biotecnologia e reprodução animal no mundo (*Web site ABS PecPlan*, 2017).

5.2 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 ABS Pecplan 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 ABS Pecplan, preparado para transformar projetos em realidade (*Web site ABS PecPlan*, 2017). No exterior a empresa atua com funcionários registrados e ou distribuidores.

Com relação à hierarquia do departamento comercial da empresa, este 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. Utilizam 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 claras (distinguir desejo de necessidade) é muito importante. 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.

5.3 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 precisa ser ao menos Técnico em Agropecuária e, em algumas situações, necessário a formação em Zootecnia, Veterinária e/ ou Agronomia. Para a ABS empresa global ter outro idioma é interessante, assim com trabalhar com genética 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.

Os colaboradores internos participam de treinamentos elaborados pelo Departamento de RH corporativo em plataforma eletrônica e ou presencial. A rede comercial e técnica (consultores e representantes) são treinados 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 ou 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, entendem-se que: compreender e participar dos resultados na propriedade do cliente é o principal e para isso ter o conhecimento técnico dos produtos, entender as necessidades dos clientes e estar sempre acompanhando 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 propiciem à eles 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, a qualquer diagnóstico insatisfatório, agir 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.

6 Considerações Finais

Após o que foi exposto na investigação empírica, pode-se concluir que a empresa ABS PecPlanc desponta no cenário nacional e internacional como destaque em inseminação artificial de bovinos (gado de corte e de leite).

Conforme identificado, no Brasil são 81 escritórios de representação, 7 promotores de vendas e 6 gerentes de negócios. A ABS Pecplan 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.

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

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 claras (distinguir desejo de necessidade) é muito importante. 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 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, necessário a formação em Zootecnia, Veterinária e/ ou Agronomia. Para a ABS empresa global ter outro idioma é interessante, assim com trabalhar com genética 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 destas empresas de genética na pecuária brasileira são: (a) venda direta a pecuaristas com apoio logístico destes para que as paletas cheguem aos clientes; (b) uso de representantes comerciais

como modelo de acesso, dado 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.
- ABS PecPlan**. Base de dados disponível em: <<http://www.abspecplan.com.br>> Acesso: 10/05/2017.
- 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, 6a. ed., 727p., 2000.
- CRAVENS, D. W.; PIERCY., N. F. **Marketing Estratégico**. 8ª 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**. 14ª Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 1ª Ed. 2ª Reimpresão. 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.