



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

MÁRIO HELDER LOPES COSTAS

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EM VENDAS: UM ESTUDO NO SUBSETOR
DE COMÉRCIO ATACADISTA DE ALIMENTOS DE FORTALEZA-CE

FORTALEZA

2024

MÁRIO HELDER LOPES COSTAS

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EM VENDAS: UM ESTUDO NO SUBSETOR DE
COMÉRCIO ATACADISTA DE ALIMENTOS DE FORTALEZA-CE

Dissertação apresentada ao Mestrado
Profissional em Administração e Controladoria
da Universidade Federal do Ceará, como
requisito parcial à obtenção do título de Mestre.
Área de concentração: Gestão Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Augusto César de Aquino
Cabral

FORTALEZA

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

C87c Costas, Mário Helder Lopes.
Competências profissionais em vendas : um estudo no subsetor de comércio atacadista de alimentos de Fortaleza-CE / Mário Helder Lopes Costas. – 2024.
60 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2024.
Orientação: Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral.

1. Competências em vendas. 2. Força de Vendas. 3. Comércio atacadista de alimentos. I. Título.
CDD 658

MÁRIO HELDER LOPES COSTAS

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EM VENDAS: UM ESTUDO NO SUBSETOR DE
COMÉRCIO ATACADISTA DE ALIMENTOS DE FORTALEZA-CE

Dissertação apresentada ao Mestrado
Profissional em Administração e Controladoria
da Universidade Federal do Ceará, como
requisito parcial à obtenção do título de Mestre.
Área de concentração: Gestão Organizacional.

Aprovado em: xx/xx/xxxx.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral (Orientador)
Universidade Federal do Ceará

Profa. Dra. Sandra Maria dos Santos
Universidade Federal do Ceará

Profa. Dra. Fátima Regina Ney Matos
Instituto Superior Miguel Torga (ISMT)

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, em nome de Seu filho Jesus, por ter me dado forças, sabedoria e perseverança para chegar até aqui.

À minha mãe, Edna Lopes, pelo carinho, apoio incondicional e por estar sempre ao meu lado em todos os momentos importantes da minha vida.

À minha esposa, Araci Costas, pelo amor, compreensão e paciência ao longo dessa jornada, e aos meus filhos Murilo, Guilherme e Gustavo, que são minha fonte constante de motivação e alegria.

Às minhas irmãs, Fernanda Lopes e Karine Lopes, pelo carinho e apoio constantes, sempre prontas a me dar forças em todos os momentos.

A Rodolfo Cota, amigo querido, por toda a força e nos momentos de apoio na caminhada do mestrado, sempre presente.

Ao meu orientador, Dr. Prof. Augusto Cesar, cuja orientação, paciência e dedicação foram fundamentais para a realização deste trabalho. Sua sabedoria e apoio foram cruciais para o desenvolvimento desta pesquisa.

À banca examinadora, composta pelas professoras Sandra Maria Santos e Fátima Regina Ney Matos, agradeço pelas valiosas contribuições e pela disponibilidade em participar deste momento tão importante da minha trajetória acadêmica.

Ao Mestrado Profissional em Administração e Controladoria (2022), seus professores e colegas, que colaboraram de diversas formas para o meu desenvolvimento. Um agradecimento especial à coordenadora Profa. Alessandra Carvalho de Vasconcelos, pela sua constante dedicação e apoio.

Aos amigos de mestrado, especialmente à Cássia, Aurélio e Joaquim, por compartilharem comigo essa jornada desafiadora e enriquecedora. Suas presenças tornaram o caminho mais leve e significativo.

E, finalmente, a todos os amigos e colegas que torceram por mim nesta empreitada, deixo o meu sincero agradecimento. Cada palavra de incentivo e apoio fez a diferença.

Muito obrigado a todos!

RESUMO

Como em outras áreas, no setor de alimentos, a força de vendas constitui a modalidade de comunicação mais direta entre a organização e seus clientes. As competências dos vendedores são fundamentais na gestão de vendas, requerendo conhecimentos, habilidades e atitudes específicas para alcançar o sucesso em um mercado cada vez mais dinâmico, sendo assim um importante fator de competitividade. Em face disto, este estudo tem por objetivo investigar as competências em vendas no setor de alimentos do Estado do Ceará, mediante o mapeamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes. A pesquisa se caracteriza como quali-quantitativa e descritiva. A coleta de dados se deu por meio da aplicação de um questionário e de um roteiro de entrevistas, sendo os dados analisados, respectivamente, por meio de técnicas de estatística descritiva e análise de conteúdo. Os resultados evidenciam que, quanto aos conhecimentos em vendas, os gerentes de vendas esperam dos profissionais de vendas que possuam conhecimentos amplos, capazes de planejar estratégias, interpretar sinais do mercado, entender as necessidades dos clientes e desenvolver relações de confiança. Quanto às habilidades, apresentaram a maior divergência, entre a perspectiva dos vendedores e a dos gerentes, dado que os gerentes requerem mais treinamentos práticos e contínuos para capacitação da força de vendas. Quanto às atitudes, os relatos evidenciaram que ética, comprometimento e confiança são pilares que demonstraram maior preocupação por parte dos gerentes, devendo ser desenvolvidos e cobrados.

Palavras-chave: Competências em vendas; Força de Vendas; Comércio atacadista de alimentos.

ABSTRACT

As in other areas, in the food sector, the sales force constitutes the most direct form of communication between the organization and its customers. Salespeople's skills are fundamental in sales management, requiring specific knowledge, skills and attitudes to achieve success in an increasingly dynamic market, thus being an important competitiveness factor. In light of this, this study aims to investigate sales skills in the food sector in the State of Ceará, by mapping knowledge, skills and attitudes. The research is characterized as quali-quantitative and descriptive. Data collection took place through the application of a questionnaire and an interview guide, with the data analyzed, respectively, using descriptive statistics and content analysis techniques. The results show that, regarding sales knowledge, sales managers expect sales professionals to have broad knowledge, capable of planning strategies, interpreting market signals, understanding customer needs and developing trusting relationships. As for skills, they presented the greatest divergence between the perspective of salespeople and that of managers, given that managers require more practical and continuous training to qualify the sales force. As for attitudes, the reports showed that ethics, commitment and trust are pillars that showed greater concern on the part of managers, and should be developed and demanded.

Keywords: Sales skills; Sales Force; Wholesale food trade.

LISTA DE QUADROS, FIGURAS E TABELAS

Quadro 1	– Dimensões de Competência.....	20
Quadro 2	– Mudanças e competências/habilidades requeridas.....	22
Quadro 3	– Estudos empíricos sobre competências em vendas.....	25
Quadro 4	– Caracterização das unidades de análise.....	33
Quadro 5	– Categorias, subcategorias e temas/indicadores de análise.....	37
Figura 1	– Atributos da concepção estratégica da condução do negócio.....	38
Figura 2	– Fases da técnica de análise de conteúdo.....	39
Tabela 1	– Perfil dos vendedores das empresas A e B.....	39
Figura 3	– Competências nas dimensões do CHA	40
Tabela 2	– Análise quantitativa com média e desvio padrão.....	41
Figura 4	– Conhecimentos: Ambiente - geral e teórico – operacional	42
Figura 5	– Habilidades – Saber fazer.....	45
Figura 6	– Atitudes – Atributos profissionais e pessoais.....	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALCESTE	Analyse Lexicale par Contexte d'un Ensemble de Segments de Texte
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
FV	Força de Vendas
B2B	Business-to-business
BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
DAIA	Distrito Agroindustrial de Anápolis
ECR	Efficient Consumer Response
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TIMS	Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Contextualização e delimitação do tema.....	10
1.2	Questão de pesquisa.....	13
1.3	Objetivos geral e específicos.....	13
1.4	Justificativa.....	14
1.5	Aspectos metodológicos.....	15
1.6	Estrutura do trabalho.....	15
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	17
2.1	Competências profissionais em vendas.....	17
2.2	O modelo de competências CHA.....	19
2.3	Força de vendas.....	21
2.4	Estudos empíricos sobre competências em vendas.....	25
3	METODOLOGIA.....	32
3.1	Tipologia da pesquisa.....	32
3.2	População e amostra.....	33
3.3	Coleta de dados.....	34
3.4	Análise dos dados.....	36
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	38
4.1	Perfil dos participantes da pesquisa.....	38
4.2	Análise descritiva dos dados.....	40
4.3	Conhecimentos requeridos em vendas no subsetor de comércio atacadista de alimentos de Fortaleza-Ce.....	42
4.4	Habilidades requeridas em vendas no subsetor de comércio atacadista de alimentos de Fortaleza-Ce.....	45
4.5	Atitudes requeridas em vendas no subsetor de comércio atacadista de alimentos de Fortaleza-Ce.....	47
5	CONCLUSÃO.....	49
	REFERÊNCIAS	52
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	58
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO.....	60
	APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	61

1 INTRODUÇÃO

Esta seção apresenta os elementos centrais desta pesquisa, que tem por tema competências profissionais em vendas, com foco no subsetor de comércio atacadista de alimentos do Estado do Ceará, que congrega atividades de suma importância para a economia. Inicialmente, faz-se a contextualização e delimitação do tema. Em seguida, são apresentados a questão de pesquisa e os objetivos. Na sequência, destaca-se a justificativa do estudo. Por fim, são sumarizados os aspectos metodológicos e a estrutura geral do trabalho.

1.1 Contextualização e delimitação do tema

A complexidade das atividades comerciais nas organizações, com suas particularidades e demandas laborais, os novos avanços tecnológicos no que concerne aos processos de controle e monitoramento de desempenho, e a crescente exigência pela qualidade dos serviços, inclusive no setor alimentício, foco desta pesquisa, resulta na necessidade de identificar, aperfeiçoar, motivar e multiplicar os profissionais de vendas de alto desempenho (Mascarenhas; Cerqueira, 2014).

Como argumentam Kotler e Keller (2006), a venda é uma arte que consiste na abordagem, apresentação, argumentação e por fim, reconhecimento de sinais emitidos pelo cliente em resposta àqueles parâmetros para o fechamento da venda. Um dos caminhos viáveis para aumentar o sucesso nestes fechamentos é desenvolver competências profissionais em vendas. Há um entendimento mútuo entre diversos autores; estes afirmam que a força de vendas (doravante FV) é um componente crucial na organização empresarial que facilita a troca de informações, impulsionando de forma positiva o desenvolvimento de produtos através da interação com os clientes e da compreensão de suas necessidades, preferências e práticas de trabalho (Kuester; Rauch, 2016; Malshe; Biemans, 2014; Joshi, 2010; Judson *et al.*, 2009; Cross *et al.*, 2001).

O termo força de vendas é considerado como a modalidade de comunicação mais direta entre a organização e seus clientes, sendo um importante fator de competitividade com eficiência e eficácia (Calvosa, 2010). Ley (1998) pondera que, se um cliente em potencial tem uma aparente necessidade do produto de um vendedor e ainda não o comprou, provavelmente isto ocorre em função da técnica de vendas e não devido ao produto. Concomitantemente, Greenberg *et al.* (2002) argumentam que a área de vendas, certamente, tem relevância maior

que qualquer outra, ele argumenta que se trata de uma área em que, além de questões técnicas, são relevantes questões comportamentais. Logo, ressalta-se assim a importância da área de vendas, onde possa reconhecer esse cenário e traçar tratativas a fim de sanar essa lacuna.

As funções da FV podem ser perspectivadas segundo os níveis de desenvolvimento dos clientes e as tarefas específicas a executarem. Algumas variáveis são levadas em consideração para tomadas de decisão quando de um potencial cliente ou um cliente já existente e fiel à empresa, levando a FV desempenhar diferentes atribuições, tais como; prospecção; informação e comunicação ao cliente; feedback de informações do terreno; formação dos distribuidores ou agentes; preparação e execução de uma proposta específica; apoio/ajuda à revenda; serviço pós-venda; pagamento e cobranças.

Na atualidade, mais empresas ingressam no mercado, a cada dia, e mais empreendedores inovam para obter vantagem competitiva (Manhaes, 2016). De modo geral, as empresas buscam constantemente novas abordagens para se conectar com seus clientes. (Bouças, 2017; Faustino, 2018; Faustino; Vasconcelos, 2019). Nesta perspectiva, a força de vendas é um dos mais importantes elementos nas empresas de sucesso e se destaca como ação estratégica de uma organização (Churchill *et al.*, 2000).

Com a crescente exigência de clientes e da concorrência, o papel do vendedor transformou-se, paulatinamente. O consultor de negócios hodiernamente, não desempenha apenas mais um simples papel de entregador de produto. Conforme o perfil pretendido pelo mercado, tem sob sua responsabilidade realizar estudos pertinentes, planejar estratégias de venda, interpretar os sinais do mercado, tirar partido das tendências, estar atento às necessidades e características do cliente, desenvolver uma relação de confiança e respeito com o cliente, efetivar o acompanhamento dos processos de venda e pós-venda, e, principalmente, apesar de ter que entregar uma meta para a empresa, tem que se preocupar, antes disso, com o resultado de vendas do cliente (Hickmann, 2015).

Deste modo, a vantagem competitiva de uma organização está intimamente associada com a formação e o desenvolvimento de seus profissionais de vendas, uma vez que estes são os grandes responsáveis pelo sucesso e pelo resultado empresarial. Conforme Manhaes (2016), as pessoas são o patrimônio fundamental das organizações, podendo, portanto, com o treinamento adequado – desenvolvimento de competências, por exemplo, ser diretamente responsáveis pelo aumento da lucratividade. Corroborando esta linha de pensamento, Muthuku (2020) argumenta que o capital humano constitui o maior ativo para o desempenho organizacional na atualidade.

Como argumenta Rodrigues (2015), as organizações, pós-Segunda Guerra Mundial (1945), passaram a investir em forças de vendas, exigindo maior profissionalismo e orientado

os esforços às necessidades dos clientes. Destarte, com as constantes mudanças e evolução do mercado, exigiu-se dos profissionais de vendas a geração de novas competências. Le Boterf (2003) afirma que descrever a competência não pode limitar-se ao estabelecimento de uma lista de conhecimentos ou de habilidades nem mesmo à constatação de sua aplicação. Segundo o autor, “A competência pode ser comparada a um ato de enunciação que não pode ser compreendido sem referência ao sujeito que o emite ou ao contexto no qual ele se situa” (Le Boterf, 2003, p. 49).

A competência envolve a capacidade de diversos saberes; tomar ações, superar desafios, integrar conhecimentos e aprender continuamente, adaptando-se a qualquer situação que demande conhecimentos, habilidades e atitudes aplicadas de forma integrada. Zarifian (2001, p. 66) afirma que a competência profissional

[...] é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

Pode-se elencar concordantes competências exigidas pelo mercado de trabalho para os profissionais de vendas, conquanto, segundo Hickmann (2015), as principais competências são: conhecimentos técnicos, cognitivos, sobre o mercado e sobre o produto, proposta de valor, visões estratégica e sistêmica, agilidade, trabalho em equipe, proatividade, criatividade, saber ouvir e negociar, senso de urgência, empatia e capacidades de solucionar problemas, encontrar soluções, de articulação, de inovação, de conversão e de relacionamento.

Há na literatura várias abordagens que focalizam os elementos ou recursos que integram as competências. Nesta pesquisa, utiliza-se uma concepção amplamente aceita e disseminada no campo da gestão de pessoas, o modelo CHA, que considera as competências como um conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber-fazer) e atitudes (saber ser/agir) (Ruas, 2001; Fleury; Fleury, 2000).

Em alinhamento à visão de Ruas (2001), compreende-se, nesta pesquisa, que as competências não são apenas um pilar para a sobrevivências das empresas, mas também um diferencial. O autor propõe que as competências estejam assentadas a partir de elementos dentro do contexto corporativo; elementos estes, base para sua definição. A saber; o conhecimento, o saber assimilado na academia, livros e no contexto da vida. A habilidade, considerada como o “saber fazer”, em suma, pôr em prática o que assimilou na teoria e por fim a atitude caracterizada pela decisão de executar ou não a execução da prática das habilidades de determinado conhecimento.

Acerca dessa concepção de competência, Bergue (2014, p. 263) esclarece que conhecimentos são "aqueles elementos conceituais ou técnicos que uma pessoa detém ou precisa ter para o exercício de determinada atividade". Habilidades aludem à "capacidade de transformação do conhecimento em ação". A comunicação, a capacidade analítica, a flexibilidade, a capacidade de persuasão são exemplos de habilidades. Já as atitudes estão relacionadas aos atributos de personalidade e postura pessoal e profissional. Essas revelam o "impulso do agente para a ação" e exemplos dessas são: valores éticos, transparência, franqueza, cortesia, cordialidade, respeito, dentre outros.

Assim, o conceito de competência é compreendido como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos sinalizam a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações. Nesta concepção, a referência que baliza o conceito de competência, quer seja na ótica da pesquisa ou na perspectiva empírica do mundo do trabalho, é a tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo (Fleury; Fleury, 2001).

1.2 Questão de pesquisa

Diante do exposto, este estudo toma como ponto de partida a seguinte questão de pesquisa: quais competências profissionais são requeridas para os vendedores que atuam no subsetor de comércio varejista de alimentos de Fortaleza-Ce?

1.3 Objetivos geral e específicos

Em alinhamento ao questionamento levantado, foi definido como objetivo geral investigar as competências requeridas em vendas no setor de alimentos no município de Fortaleza-Ce. Para isto, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Mapear os conhecimentos requeridos em vendas no subsetor de comércio varejista de alimentos de Fortaleza-Ce;
- 2) Mapear as habilidades requeridas em vendas no subsetor de comércio varejista de alimentos de Fortaleza-Ce; e

- 3) Mapear as atitudes requeridas em vendas no subsetor de comércio varejista de alimentos de Fortaleza-Ce.

1.4 Justificativa

O perfil do profissional de vendas deve atender aos distintos elementos comportamentais, pessoais e de conhecimento, e estes possuem uma relevância de maior ou menor grau, de acordo com as especificidades da organização (Castro; Neves, 2005). Aqueles são os principais atores na interação real com os clientes e se envolvem em processos de construção de relacionamento durante a solução em vendas de forma a ampliar possibilidades de resultados positivos para a organização e, conseqüentemente, para o mercado (Panagopoulos *et al.*, 2017).

De tal maneira, esta investigação busca contribuir, para uma possível tomada de decisões dos gestores de empresas, especificamente no subsetor de comércio atacadista de alimentos, para aprimorarem a elaboração de estratégias assertivas para gerir de maneira eficaz permitindo o gestor identificar pontos que podem ser satisfeitos, bem como desenvolver estratégias para diferenciar e atingir as necessidades do mercado. Para Etzel *et al.* (1978), mirar o sucesso do negócio de acirrada competição é necessário aos gestores associação e assimilação de competências, nesse contexto, as tomadas de decisões assertivas são necessárias para o sucesso do negócio.

O interesse pela pesquisa surgiu a partir de minha experiência de 20 anos atuando com vendas. A falta de treinamentos voltados à aplicação prática no campo, falta de interatividade e materiais desatualizados, fizeram com que levasse a pesquisar o mapeamento das competências necessárias requeridas para melhor desenvolvimento da equipe de vendas.

O comércio atacadista de mercadorias, sobretudo de produtos alimentícios, tem uma importante relevância no cenário socioeconômico. O último levantamento mostra dados que corroboram essa importância e crescimento, a remuneração média per capita do trabalhador em 2022 foi de R\$ 2.671,11, o que representa uma variação de 33.7% em relação ao ano anterior. No corrente ano há uma taxa de 57,9% de novas empresas e neste mesmo ano havia cerca de 8.870 empresas ativas até março. Houve um registro de 118,437 empregados em 2022, o que representa uma variação de -2.8% em relação ao ano anterior (IBGE, 2022).

Muitos treinamentos voltados ao aprimoramento de competências não são conectadas a realidade vivida pelos profissionais de vendas. Por tudo isso, foi possível perceber que há um abismo entre a necessidade do vendedor ao que lhe é apresentado para seu desenvolvimento. A

partir desta reflexão, acredita-se que com o aprofundamento das competências para o profissional de vendas, poderão ser desenvolvidos treinamentos capazes de ter efetividade para os vendedores no seu desempenho laboral.

Na perspectiva acadêmica, cabe destacar que, apesar da aplicação generalizada, existem poucos estudos publicados sobre a ligação empírica entre competências e desempenho. Há ainda menos estudos publicados mostrando que eles podem ser desenvolvidos. As competências de inteligência emocional, social e cognitiva predizem a eficácia em funções profissionais, de gestão e de liderança em muitos setores da sociedade. Além disso, essas competências podem ser desenvolvidas em adultos (Boyatzis, 2008). Este estudo contribui para o campo, mediante uma pesquisa empírica, focada na contribuição das competências profissionais em vendas para o desempenho organizacional.

1.5 Aspectos metodológicos

A pesquisa se caracteriza metodologicamente como quali-quantitativa e descritiva. A coleta de dados primários se deu por meio da aplicação de um questionário e de um roteiro de entrevistas, sendo os dados analisados, respectivamente, por meio de técnicas de estatística descritiva e análise de conteúdo.

1.6 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está estruturado em cinco seções. Esta primeira, Introdução, apresenta os elementos centrais da pesquisa, com destaque para a contextualização de delimitação do tema, a questão de pesquisa, seus objetivos e justificativa e, ainda, uma síntese dos aspectos metodológicos e da estrutura geral do trabalho.

A segunda seção, Revisão da Literatura, apresenta, inicialmente, o tema Competências profissionais em vendas. Em seguida, aborda o modelo de competências de CHA – conhecimentos, habilidades e atitudes. Na sequência, explora o tema força de vendas. Por fim, apresenta uma síntese de estudos empíricos sobre competências em vendas.

A terceira seção, Metodologia, inicialmente trata da tipologia da pesquisa. Em seguida, apresenta a população e amostra. Por fim, apresenta as informações referentes à coleta e análise de dados.

A quarta seção traz a análise e discussão dos resultados. Inicialmente, apresenta o

perfil dos participantes da pesquisa. Em seguida, apresenta uma análise descritiva dos dados. Nas demais subseções, são apresentados e discutidos os resultados, em alinhamento aos objetivos da pesquisa, abordando-se os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridas em vendas no subsetor de comércio atacadista de alimentos de Fortaleza-Ce.

A quinta seção traz a conclusão, apresentando uma síntese dos resultados da pesquisa, em conformidade com os objetivos preestabelecidos. Por fim, seguem as referências e os apêndices.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção tem por objetivo apresentar a revisão da literatura que serve de suporte para esta pesquisa. Inicialmente, aborda-se o tema competências profissionais em vendas. Em seguida, aborda-se o modelo CHA de competências. Na sequência, explora-se o tema força de vendas. Por fim, apresenta-se uma síntese de estudos empíricos sobre competências em vendas.

2.1 Competências profissionais em vendas

O trabalho de McClelland (1973), intitulado *Testing for Competence Rather Than Intelligence*, foi um dos precursores no atual movimento sobre competências no universo laboral. Seus estudos indicavam que os habituais testes em aptidão e inteligência, bem como as avaliações escolares e habilitadoras, não prognosticavam a performance no trabalho ou o sucesso na vida, e eram desfavoráveis às minorias, mulheres e classes sociais inferiores.

Conforme Boyatziz (1982, p. 21), competência para o trabalho é “[...] uma característica subjacente de uma pessoa que pode ser um motivo, traço, habilidade, aspecto da autoimagem ou papel social, ou um corpo de conhecimento que ela usa”. Estas características subjacentes são suscetíveis de ser inconscientes e a pessoa “[...] incapaz de articulá-las ou descrevê-las”.

No período final da Idade Média, o conceito de competência profissional apontava para a faculdade de alguém ou alguma instituição que julgasse certos assuntos. Efetivamente, este conceito veio a designar o reconhecimento do profissional de desenvolver capacidades em relação a determinado aspecto (Isambert-Jamati, 1997).

Fleury e Fleury (2001, p. 185) ressaltam que o conceito de competência profissional é compreendido como

Um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, [...] sinaliza a importância de se alinharem às competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações.

Os padrões de competências profissionais utilizados para uma formação técnica evidenciam o que o profissional deve saber e ser capaz de fazer para desempenhar suas atividades com eficiência, possibilitando o desenvolvimento dos serviços com qualidade (Lima, 2005).

A unidade ideativa competência é utilizada na língua portuguesa para designar aptidão, habilidade, saber, conhecimento. Já o conceito de competência no ambiente organizacional foi estruturado pela perspectiva da pessoa (Fleury; Fleury, 2004).

Rackham (2009), a seu turno, é conhecido pelo estudo SPIN Selling, que foca em vender por meio de perguntas. Ele evidencia que os vendedores devem possuir competências para fazer perguntas que descubram as Situações, Problemas, Implicações e Necessidades dos clientes. Essa abordagem visa a entender profundamente as demandas dos clientes e oferecer soluções que atendam a essas necessidades de maneira eficaz.

As competências dos vendedores são essenciais dentro da gestão de vendas, demandando conhecimentos, habilidades e atitudes específicas para alcançar o sucesso em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo. Diversos autores conceituados contribuíram com teorias e pesquisas nesta seara oferecendo valiosas perspectivas sobre as competências necessárias para os profissionais de vendas. No meio desses especialistas estão Kotler e Pfoertsch (2016), Rackham (2009) e Goleman (2012).

Goleman (2012), na senda da inteligência emocional, ressalta a importância das habilidades emocionais nos vendedores. Ele ressalta que a competência emocional é crucial para entender e gerenciar as emoções dos clientes, bem como para lidar com a pressão e as demandas do ambiente de vendas. O autor enfatiza as competências de empatia, autoconhecimento e automotivação como essenciais para os vendedores alcançarem o sucesso.

Kotler e Keller (2016), considerados mentores do marketing moderno, ressaltam a importância da orientação para o cliente nas competências dos vendedores. Os autores enfatizam que entender as necessidades e intentos dos clientes e oferecer soluções personalizadas são elementos terminantes para o sucesso nas vendas. Os autores destacam, também, a habilidade de comunicação e negociação como fundamentais para os vendedores.

Em síntese, as competências dos vendedores são multifacetadas e envolvem entendimento do cliente, de comunicação, negociação, inteligência emocional e gestão do tempo. Essas competências são fundamentais para alcançar êxito nas vendas e o que julgamos que deve ser seguido por um modelo a fim de proporcionar uma experiência positiva aos clientes, tema da próxima seção.

As competências trazem um campo de estudos deveras diversificado. Parry (1996) defende que a gênese das competências se dá basicamente em duas vertentes; inputs e outputs. A primeira faz relação o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que alteram o desempenho particular do indivíduo, já o último, relacionados as competências quando do momento dos indivíduos alcançam e transcendem os resultados esperados.

Conquanto, para Spencer e Spencer (1994, p. 9), as competências são “características subjacentes de um indivíduo causalmente relacionadas a critérios de referência efetivos e/ou desempenho superior para um cargo ou situação”

2.2 O modelo CHA de competências

Há na literatura várias abordagens que focalizam os elementos ou recursos que integram as competências. Nesta pesquisa, utiliza-se uma concepção amplamente aceita e disseminada no campo da gestão de pessoas, considerando-se as competências como um conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber-fazer) e atitudes (saber ser/agir) (Parry, 1996; Ruas, 2001; Fleury; Fleury, 2000). Em alinhamento à visão de Ruas (2001), compreende-se, nesta pesquisa, que as competências não são apenas um pilar para a sobrevivências das empresas, mas também um diferencial.

A competência é um tema amplamente pesquisado por diferentes autores; do mesmo modo, é amplamente disseminado em diferentes campos profissionais, em particular na gestão de pessoas. Dada a diversidade de abordagens e concepções, não existe um consenso em relação ao tema. Na literatura, vários enfoques apontam diferentes ênfases ao tratar do tema, tendendo, contudo, a compartilhar o interesse nos elementos ou recursos que integram as competências.

Nesta pesquisa, utiliza-se uma concepção amplamente aceita e disseminada no campo da gestão de pessoas, considerando-se as competências como um conjunto de Conhecimentos (saber), Habilidades (saber-fazer) e Atitudes (saber ser/agir). Trata-se de uma abordagem inicialmente apontada por Scott Parry, em 1996, em seu livro “*The quest for competencies*”, em que o autor explora o conceito CHA. Na sequência desta obra, diversos autores, inclusive no Brasil (Dutra, 2001; Ruas, 2001; Fleury e Fleury, 2000) passaram a utilizar esta concepção de competência, contribuindo para a disseminação do modelo. Em alinhamento à visão de Ruas (2001), compreende-se, nesta pesquisa, que as competências não são apenas um pilar para a sobrevivências das empresas, mas também um diferencial.

Na visão adotada neste trabalho, competência transcende a mera acumulação de conhecimentos teóricos e empíricos por parte do indivíduo. Ela não se restringe à execução de tarefas específicas, mas sim à capacidade de combinar, misturar e integrar recursos para criar produtos e serviços. Para isso balizamos as discussões de diferentes autores.

O modelo CHA de competências tem suporte em seus recursos (recurso é um atributo da competência): a) Conhecimentos – Conhecimentos sobre o ambiente, Conhecimentos

gerais e teóricos, e Conhecimentos operacionais; b) Habilidades – Experiência profissional associada; e c) Atitudes – Atributos profissionais e atributos pessoais.

Gestão por competência é uma abordagem estratégica que enfatiza a importância de desenvolver e gerenciar as habilidades e conhecimentos dos colaboradores para atingir os objetivos organizacionais. A competência consiste no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Considera a existência de uma inter-relação das pessoas (saberes e capacidades) com as organizações (necessidades dos processos de trabalho essenciais e dos relacionais), em que considera competência a capacidade humana e a necessidade da organização em usá-la (Ruas, 2005).

Conforme Ruas (2001), existem distintos níveis de competências. Para ele, competência organizacional é o conjunto de habilidades, tecnologias, culturas e valores, percebido pelos clientes e pelo acionista, e que estabelece o diferente em relação à sociedade. Materializa-se num conjunto peculiar de know-how, o qual se mostra atemporal, duradouro, porém dinâmico, e que constitui fonte para vantagem competitiva (mais do que ser vantagem competitiva), servindo de base para a capacidade de expansão da empresa.

O conceito de competência que o autor supracitado aplica é o da “[...] capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos” (Ruas, 2005, p. 37). Ou seja, não mais um estoque de recursos que alguém possui, como assinalam Fleury e Fleury (2006), mas a mobilização dessas capacidades em determinado contexto. Na mesma direção, conforme citado por Durand (2000), pode-se afirmar que, que competência envolve um conjunto interligado de saberes, habilidades e práticas essenciais para atingir um objetivo específico, conforme quadro 1 abaixo.

Quadro 1 – Dimensões de competência

DIMENSÕES	SIGNIFICADOS
Conhecimentos	Conjunto de Saberes; o quê – o porquê. Conjunto de conhecimentos prontos para uso; informações disponíveis para serem aplicadas conforme a necessidade.
Habilidades	Técnica – Capacitação – Know How. Habilidade de transformar o conhecimento em ação gerando resultados que atendam ou superem as expectativas.
Atitudes	Identidade – Determinação – Querer fazer. As competências são moldadas pelas crenças, valores e princípios, e estão intrinsecamente relacionadas com a "intenção do ser" e "intenção em agir" Atitudes.

Fonte: Adaptado de Durand (2000).

Recursos Associados à Categoria Conhecimento (saber) são divididos em conjunto de saberes, correlacionados como conhecimentos sociais, sobre a cultura e as atividades da organização, acerca de produtos e processos; conhecimentos gerais e teóricos, que englobam conceitos, conhecimentos disciplinares e aplicados; e conhecimentos operacionais,

correspondentes a saber como agir ou como funciona (não necessariamente agir ou fazer funcionar) (Durand, 2000).

Recursos Associados à Categoria Habilidades (saber fazer) englobam o que é aprendido pela experiência, a experiências técnicas associadas sob a forma de habilidades que rompem adversidades e superam perspectivas (Durand, 2000).

Nos Recursos Associados à Categoria Atitudes (saber ser/agir), predominam o implícito e o subentendido. Previamente vêm os conhecimentos profissionais adquiridos através da experiência profissional e que refletem compreensões além dos procedimentos formais e das normas específicas, a saber, atributos profissionais tácitos. Em seguida, há os atributos pessoais, cada vez mais valorizados na gestão contemporânea, que podem ser subdivididos em intrínsecos, tais como disposição, iniciativa, habilidade de escuta, responsabilidade, autoconfiança, imaginação e abertura à mudança, e relacionais, que envolvem a capacidade de trabalhar em equipe, negociar e comunicar-se eficazmente (Durand, 2000).

As competências são o resultado da combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes. Elas representam o que uma pessoa já aprendeu e continuará a aprender. Além disso, envolvem a busca por resultados pessoais e organizacionais, bem como a postura adotada para realizar todas as tarefas. A sinergia entre esses três pilares no ambiente de trabalho, por serem interdependentes, é o que impulsiona o desempenho profissional que se reflete no comportamento das pessoas dentro da organização, traduzindo-se em realizações e resultados concretos.

2.3 Força de vendas

O desempenho profissional é considerado uma vantagem competitiva fundamental, não há corporação que se sustente competitivamente com a intensa concorrência e competição global. Por conseguinte, as organizações bem-sucedidas e duradouras serão aquelas que compreenderem como fomentar o engajamento com seus clientes em todos os níveis dos setores corporativos (Rodrigues, 2015).

Assim estes atores passam a ser cruciais, pois, o sucesso e expansão das empresas dependem significativamente da dedicação contínua à satisfação dos clientes, algo que está intrinsecamente ligado as competências, habilidades dos vendedores, como exemplificado no Quadro 2.

Quadro 2 – Mudanças e competências/habilidades requeridas

Mudança	Força de Vendas
Crescimento da concorrência	Ênfase na confiança baseada na relação de longo prazo
Maior ênfase no incremento da produtividade de vendas	Uso de tecnologia (computador, notebook, fax, correio eletrônico etc.)
Fragmentação da base tradicional de clientes	Especialistas de vendas para cada tipo de cliente (segmentação)
Globalização da força de vendas	Múltiplos canais de vendas: telemarketing, merchandising, venda eletrônica
Padrão de qualidade para cada tipo de cliente	Time de vendas (esforço de toda a equipe), Remuneração com base na satisfação dos clientes e desempenho da equipe
Demanda orientada para o cliente	Time de vendas especializado para cada tipo de cliente Mais treinamento de vendas

Fonte: Rodrigues (2015, p. 37).

De acordo com Weitz *et al.* (1995), as empresas buscam estabelecer relações duradouras com seus fornecedores, visando ao desenvolvimento de produtos que atendam às necessidades dos consumidores. Nesse contexto, o vendedor desempenha o papel de um agregador de valor, contribuindo para o desenvolvimento de soluções que agregam possibilidades de aumentar as receitas das organizações. Ademais, empresas que têm uma forte dependência das vendas avançam à medida que adaptam suas estratégias de venda de acordo com as exigências do ambiente e do mercado em que operam (Miguel, 2004).

Embora a ideia de controle da força de vendas tenha sido cada vez mais conceituada e avaliada pode-se perceber algumas deficiências. Por exemplo, a concentração em variáveis relacionadas à empresa vendedora como o desempenho de vendas (Zang *et al.*, 2020), ou aos vendedores, como o comprometimento do vendedor (Li *et al.*, 2020).

No entanto, Ryans e Weinberg (1981) afirmam que os controles da força de vendas afetam as principais intenções comportamentais do consumidor (resultados). Além disso, os controles formais podem influenciar individualmente a venda adaptativa e a solução de problemas direcionados ao cliente permanece bastante limitada. Conseqüentemente, ao preencher essas lacunas, é necessário avançar na construção do conhecimento a respeito dos sistemas de controle da força de vendas que podem afetar os comportamentos e solução de problemas direcionados ao cliente e na venda adaptativa.

Com a globalização e a acelerada inovação tecnológica, as organizações da atualidade enfrentam grandes desafios. Assim, a força de vendas e a gestão da força de vendas constituem fatores críticos de sucesso, sendo determinantes na diferenciação dos produtos e serviços, traduzindo-se em vantagem competitiva para as organizações (João, 2014).

Segundo Manhães (2017), a força de vendas de uma empresa é composta pelo

conjunto das pessoas que têm como missão principal vender ou fazer vender seus produtos por meio de contatos diretos com os potenciais clientes, distribuidores ou prescritores.

Colletti e Fiss (2006) afirmam que a atualidade é caracterizada por uma grande complexidade e que esta tem influência nas atividades das vendas. Esta complexidade advém de um novo ambiente externo que foi influenciado por cinco grandes ocorrências, segundo se encontra à continuação.

- a) Os clientes ganharam poder: graças ao desenvolvimento das tecnologias da informação e à proliferação da internet, os de hoje são muito mais informados e dispõem de mais opções de compra.
- b) Os clientes tornaram-se globais: a globalização expandiu deles a base geográfica.
- c) Os canais de venda proliferaram: a tradicional força de vendas direta é atualmente acompanhada por outros canais de venda, tais como o telemarketing e as vendas *on-line*.
- d) Muitas empresas que tradicionalmente apenas vendiam produtos passaram a negociar, também, serviços.
- e) As organizações procuram que os seus clientes tenham apenas um interlocutor, responsável pela venda de todos os seus produtos e serviços.

Assim, é dado assegurar-se do fato de que a diferenciação dos negócios e seu êxito dependem da atitude e das aptidões da força de vendas e sua gestão, evidenciando-se como um fator crítico de sucesso e veículo de vantagem competitiva. A FV é um dos mais importantes elementos nas empresas de sucesso (Churchill *et al.*, 2000) por ser a ponte de ligação entre a empresa e os clientes. As especificidades da função do vendedor, que possui a dualidade de representar a empresa junto do cliente, mas também o reverso, representar o cliente junto da empresa, confere à função, características diferentes dos outros trabalhos (Stanton; Spiro, 2000).

A força de vendas é que melhor conhece e estabelece relações com o mercado, de sorte que ela é fundamental na operacionalização e concretização da estratégia comercial das organizações. Da força de vendas depende a capacidade de as empresas chegarem em primeiro lugar aos mercados, venderem os seus produtos e serviços com margens rentáveis, ao mesmo tempo em que satisfazem e fidelizam os clientes (Mações, 2017).

A importância da gestão da força de vendas evidencia-se, também, pela necessidade

crescente em que as empresas maximizarem a sua eficácia por via do controle dos custos da força de vendas e da rentabilização da sua atividade comercial (Zoltners; Sinha; Lorimer, 2012).

Com a evolução do cenário de vendas, vem se testemunhando mudanças significativas. Este ambiente está se tornando cada vez mais competitivo, o que coloca uma pressão adicional sobre os vendedores (Ameer; Halinen, 2019). Além disso, os vendedores agora operam em ambientes complexos, interagindo com diversos tipos de clientes, incluindo atacadistas e varejistas (Hartmann; Wieland; Vargo, 2018). Os gestores da força de vendas, em conjunto com a área de marketing, têm como responsabilidade desenvolver a estratégia de vendas, devendo demonstrar uma rápida capacidade de resposta às necessidades dos clientes, adaptação aos desafios da concorrência e à envolvente de cariz macroeconômico. Devem, ainda, ter um papel ativo na elaboração da estratégia da empresa na abordagem a novos mercados e no lançamento de produtos (Zoltners, Sinha e Lorimer, 2012).

O gestor da força de vendas não é um vendedor, mas alguém com a incumbência de executar a estratégia determinada pela gestão de topo, satisfazendo as necessidades dos clientes, ao mesmo tempo em que concretizam os objetivos da empresa por via da gestão da sua equipe. Conforme Zoltners, Sinha e Lorimer (2012), suas principais responsabilidades são:

- a) definir as responsabilidades dos vendedores e a sua alocação territorial;
- b) organizar a força de vendas;
- c) recrutar, formar e operar *coaching*;
- d) facilitar a disponibilização de informação relativa a clientes;
- e) influenciar o comportamento dos vendedores, por via do seu dinamismo, liderança, motivação e estabelecimento de uma cultura de sucesso; e
- f) controlar a atividade de vendas, mediante a definição de objetivos, comunicação e controle, com vistas a garantir que a equipe esteja alinhada com eles.

A diferença entre o papel do vendedor e o do gestor da força de vendas está no fato de que o vendedor é formatado para situar toda a sua atenção ao cliente, enquanto o gestor da força de vendas é, acima de tudo, um líder que deve ter o seu foco nas pessoas, isto é, alguém bem-sucedido pelo que consegue obter por via das pessoas (João, 2014). Para consolidar esse intento, deve ter competências motivacionais e de comunicação acima da média.

Esses profissionais são frequentemente chamados de “executores do papel limite”, pois ocupam posições intermediárias entre seus clientes e suas organizações (Weeks; Nantel, 1992). Nessa situação, é provável que enfrentem conflitos de interesses o que pode levar a

comportamentos antiéticos, tendo como a necessidade de ampliar, rever e redefinir as competências exigidas para esta função.

2.4 Estudos empíricos sobre competências em vendas

Com o intuito de aproximação ao objeto de pesquisa, foram identificados alguns trabalhos acadêmicos no âmbito dessa matéria, constituindo o que se denomina de “estado do conhecimento”. Assim, se empregou a dicção “competências profissionais de vendedores” para orientar a junção de experimentos acadêmicos que utilizou plataformas de periódicos, eventos científicos da área e portal de teses e dissertações.

Visando fazer um mapeamento da produção científica sobre o tema em estudo, no contexto nacional e internacional, foi realizado pelo autor um levantamento em três bases de dados: Elsevier, Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e Google Acadêmico, utilizando-se os descritores: Competências, Força de Vendas e Indústria de Alimentos, com um corte temporal cobrindo os últimos vinte anos.

No banco de dados Elsevier, foram mapeados 8 (oito) trabalhos. Destes, três possuem relação com a temática. Na BDTD, foram encontrados dez publicações. Destas, quatro alinham-se à presente pesquisa e, por fim, No Google Acadêmico, foram encontrados 15 (quinze) trabalhos, destes, 3 (três) se relacionam com o tema. Os pontos centrais destes artigos são sumarizados no Quadro 3.

Quadro 3 – Estudos empíricos sobre competências em vendas.

AUTOR/ANO	OBJETIVO	CONCLUSÃO
Koponen (2019)	Determinar as principais áreas de competência de comunicação em vendas que devemos ensinar à próxima geração de vendedores internacionais de soluções e gerentes de vendas.	Os vendedores são os atores mais importantes na construção de relacionamentos de longo prazo com os clientes e no fornecimento de soluções, eles precisam crucialmente de competência de comunicação para ter sucesso em seu trabalho.
Rangarajan, Gelb e Vandaveer (2017)	Designar um processo estratégico de marca próprio baseado nos valores e competências, semelhantes aos métodos de branding de empresas e produtos.	Os indivíduos possuem capacidades pessoais intrínsecas, como resultado de qualidades de personalidade, experiência passada e desenvolvimento, e comunicação com outras pessoas – quer elas saibam disso ou não. Neste sentido, cada pessoa já possui algum tipo de competência pessoal.
Hickman (2015)	Identificar e analisar as competências necessárias para que os profissionais de vendas desenvolvam competitivamente seu trabalho.	Observou-se que a identificação de competências foi abordada em diversos contextos e áreas de trabalho e que foram utilizados modelos teóricos bastante diversificados. Verificou-se, ainda, que grande parte das publicações sobre competências profissionais aborda a sua importância em um determinado ramo de

Rodrigues (2015)	Analisar as representações sociais dos profissionais de vendas sobre sua profissão, identificando as competências que consideram necessárias à sua formação profissional.	negócio ou se relaciona a outras variáveis. Os vendedores de maior sucesso são os que falam pouco, ouvem mais e priorizam a satisfação, assim como o estabelecimento de um relacionamento de confiança com o cliente. Para isto, é necessário que o vendedor desenvolva suas competências mediante o aprendizado contínuo, surgindo a visão de uma pessoa trabalhadora-inovadora, qualificada, atualizada, que procura aprender continuamente para atender as demandas desta profissão, marginalizada, fato com o qual os profissionais da área têm que lidar em sua prática diária.
Saccol e Camarotto (2013)	Identificar as decorrências da adoção de TIMS para as competências dos profissionais da área comercial na indústria farmacêutica no Estado de Goiás.	As demandadas competências gestionárias dos profissionais sobre os diversos trabalhos que realizam em seu dia a dia. Ampliou-se o nível de complexidade das atribuições e das responsabilidades dos representantes comerciais, sem se alterar o seu cargo. Também houve exigência de maior agilidade e menor tempo de resposta às demandas, bem assim de mais cobrança pelos resultados.
Alperstedt <i>et al.</i> (2011)	Identificar as competências de vendedores em uma empresa varejista da área de materiais de construção do Sul do Brasil	A competência dos vendedores é divisada como a expressão da combinação de múltiplos saberes articulados a um conjunto de recursos pessoais e do meio. De posse dos resultados, a organização iniciou um programa de capacitação para os vendedores.
Mascarenhas e Cerqueira (2011)	Analisar o perfil profissional do vendedor de alto desempenho em uma empresa de distribuição de alimentos que atua no formato de distribuição <i>broker</i>	Os estudos mostraram que, malgrado exibirem similaridades, os requisitos e as exigências definidos pela empresa para os vendedores de alto desempenho, em confronto com os percebidos pelos profissionais pesquisados, em certos casos, são necessitados de correções.
Samios (2011)	Identificar as principais competências que vendedores devem possuir para transmitir a identidade da marca ao consumidor, no setor de varejo de moda de luxo.	O estudo identificou as principais atividades realizadas por estes profissionais, bem como as competências relevantes para realização da venda e fortalecimento do relacionamento entre estes profissionais e seus consumidores.
Miguel (2004)	Analisar as competências essenciais requeridas dos profissionais em vendas de bens perecíveis.	A pesquisa revelou evidência parcial quanto à validade dos constructos e baixa fidedignidade quanto aos indicadores do modelo teórico. As conclusões tratam dos resultados e implicações teóricas, das limitações e sugestões para futuros trabalhos.
Neves, Sousa e Barbosa (2004)	Identificar habilidades e práticas profissionais consideradas determinantes para as ações de venda bem-sucedidas	Cada vez mais o êxito em ações de venda passa a ser função do relacionamento cliente - vendedor, desqualificando, assim, o caráter eminentemente técnico do fenômeno da venda.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Segundo Koponen (2019), o estudo indicou aproximadamente iguais ênfases na competência e qualidades pessoais na criação de marcas pessoais, bem como, como interesse significativo em distintividade. Esta investigação levou à recomendação: seguir um processo estratégico de marca pessoal baseado nos valores, e principalmente, nas competências, a compreensão de que o aperfeiçoamento das competências mudará à medida que a carreira avança. Koponen (2019) afirma que os vendedores são os atores mais importantes na construção de relacionamentos de longo prazo com os clientes e no fornecimento de soluções, eles precisam crucialmente de competência de comunicação para ter sucesso em seu trabalho.

Dessa forma, a pesquisa contribui para a literatura sobre *business-to-business* (B2B) de vendas e marketing. O estudo forneceu conhecimentos teóricos novos e originais sobre comunicação de vendas, competência exigida pelos vendedores que realizam negociações internacionais.

O estudo de Rangarajan, Gelb e Vandaveer (2017) afirma que os indivíduos possuem capacidades pessoais intrínsecas, como resultado de qualidades de personalidade, experiência passada e desenvolvimento, e comunicação com outras pessoas – quer elas saibam disso ou não. Neste sentido, cada pessoa já possui algum tipo de competência pessoal. O desafio é administrar esse traço estrategicamente.

O trabalho de Hickmann (2015), intitulada *Competências necessárias para os profissionais de venda de uma empresa de comunicação: um estudo de caso*, como objetivo identificar e analisar as competências necessárias para que os profissionais de vendas desenvolvam competitivamente seu trabalho, sendo realizado por via da estratégia de estudo de caso.

O estudo se propôs analisar o contexto que envolve os profissionais de vendas de um veículo de comunicação, referência em televisão no mercado do sul do país. Por meio de uma abordagem qualitativa e exploratória, foram mapeadas as competências atuais e identificadas as principais competências desejadas para os executivos de Contas. Além disso, procurou subsídios para propor melhorias no treinamento, visando ao desenvolvimento das competências relevantes identificadas.

O experimento de Hickmann (2015) apontou 36 competências específicas para os executivos de Contas. Destas, 22 foram apontados como atuais e 21 como desejadas para estes profissionais. Esta relação (competências atuais *versus* desejadas) resultou em um quadro de lacunas, que foram discutidas ao fim dessa investigação. Entre as considerações mais relevantes, está a proposta de um modelo da gestão baseado em competências, específico para

área de vendas da empresa pesquisada. Este servirá, também, de base para replicar noutras unidades da organização.

Com esse apanhado de esforços universitários relacionados à temática de competências em vendas, observou-se que a identificação de competências foi abordada em diversos contextos e áreas de trabalho e que foram utilizados modelos teóricos bastante diversificados. Verificou-se, ainda, que grande parte das publicações sobre competências profissionais aborda a sua importância em um determinado ramo de negócio ou se relaciona a outras variáveis.

Rodrigues (2015) identificou as competências necessárias à formação profissional do vendedor e analisou as representações sociais dos profissionais de vendas sobre sua profissão. Neste estudo também, a autora pôde identificar as competências, na visão dos profissionais, como estes consideravam necessárias essas características à sua formação profissional.

A autora aplicou um roteiro de entrevista semiestruturada com oito sujeitos, de dentro e fora do Estado de São Paulo, que constituíram um grupo de vendedores cuja área de atuação envolvia desde vendedores responsáveis por ir à demanda dos pedidos de compra, passando por vendedores que trabalham em lojas e vendedores de serviços.

Para a análise dos dados, foi utilizado o *software* ALCESTE (*Analyse Lexicale par Contexte d'un Ensemble de Segments de Texte*), que, conforme a autora, tem como finalidade descobrir a informação contida em um texto.

Após a análise, verificou-se que, para os profissionais entrevistados a profissão de vendas traz satisfação e autorrealização. Propicia alta empregabilidade, por ser de ampla atuação na sociedade e necessária para as organizações, mas que, no entanto, não recebe o devido reconhecimento social.

A autora acrescentou que, para esse grupo, os vendedores de maior sucesso são os que falam pouco, ouvem mais e priorizam a satisfação, assim como o estabelecimento de um relacionamento de confiança com o cliente. Para alcançar, porém, esse e outros diferenciais, é necessário que o vendedor desenvolva suas competências mediante o aprendizado contínuo, surgindo a visão de uma pessoa trabalhadora-inovadora, qualificada, atualizada, que procura aprender continuamente para atender as demandas desta profissão, marginalizada pela sociedade, fato com o qual os profissionais da área têm que lidar em sua prática diária.

Pelo fato de analisar competências de profissionais da área comercial, considerou-se relevante, também, os estudos de Saccol e Camarotto (2013). Mencionada demanda concede resposta a esta indagação - Quais são as decorrências da adoção de TIMS para as competências dos profissionais da área comercial na indústria farmacêutica no Estado de Goiás?

O estudo realizou uma investigação por meio da aplicação do método de estudos de casos múltiplos, no qual foram pesquisadas duas indústrias farmacêuticas localizadas no DAIA, havendo sido utilizadas como técnicas de coleta de dados a entrevista semiestruturada e a análise dos *sites* das empresas investigadas, bem como documentos internos.

Saccol e Camarotto (2013) concluíram que a adoção das Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio (TIMS) afetou o perfil, os conhecimentos e as habilidades dos profissionais de vendas em ambas as empresas pesquisadas, especialmente, o fato de saber ouvir o cliente, a transmissão das informações e a especialização do profissional no tocante a ser ele adaptável e receptivo a variedade de que envolvem a negociação. Ressaltaram, também, que houve aumento da realização de atividades de *BackOffice* pelos profissionais da área comercial, bem como da autonomia em gerenciar as informações sobre clientes e produtos.

Com isso, são demandadas competências gestionárias dos profissionais sobre os diversos trabalhos que realizam em seu dia a dia. Ampliou-se o nível de complexidade das atribuições e das responsabilidades dos representantes comerciais, sem se alterar o seu cargo. Também houve exigência de maior agilidade e menor tempo de resposta às demandas, bem assim de mais cobrança pelos resultados.

Outro trabalho acadêmico que chamou atenção, em decorrência da sua proximidade ao assunto procurado, intitula-se: “Competências em vendas no varejo de materiais de construção”, de Alperstedt *et al.* (2011), publicado no periódico Tecnologias de Administração e Contabilidade. Os autores descrevem ali os resultados de uma consultoria que identificou as competências de vendedores em uma empresa varejista da área de materiais de construção do Sul do Brasil, com o pretexto de verificar quais os saberes mobilizados pelas pessoas havidas como *the best practitioners* na empresa.

Esse experimento pesquisou os recursos e competências profissionais sob uma perspectiva dinâmica, ou seja, relacionada à ação dos sujeitos estudados no contexto de trabalho, considerando a realidade e as especificidades da empresa, sua missão, tipo de negócio, estrutura e inserção no mercado. Alperstedt *et al.* (2011) desenvolveram um rol de saberes e recursos mobilizados por vendedores no exercício de suas atividades naquela organização. Esses recursos aparecem associados ao desempenho e à eficiência, quando praticados para enfrentar as situações profissionais, incluindo as não rotineiras.

Assim, a competência dos vendedores é divisada como a expressão da combinação de múltiplos saberes articulados a um conjunto de recursos pessoais e do meio. De posse dos resultados, a organização iniciou um programa de capacitação para os vendedores.

Considera-se relevante destacar outra investigação, intitulada “Competências essenciais dos profissionais de vendas de alto desempenho: um estudo em uma empresa de distribuição de alimentos”, de Mascarenhas e Cerqueira (2014), pelo fato de abordar competências de vendedores no mesmo nicho estudado (alimentos).

O objetivo do ensaio é analisar o perfil profissional do vendedor de alto desempenho em uma empresa de distribuição de alimentos que atua no formato de distribuição *broker*. Esta consiste em uma nova tendência em distribuição que possibilita a indústria chegar aos pontos de vendas de maneira diferenciada, tornando-a mais competitiva (Albuquerque, 2006).

Mascarenhas e Cerqueira (2011) obtiveram as principais competências dos vendedores de alto desempenho: a habilidade interpessoal, a visão, a flexibilidade e adaptabilidade e a capacidade de saber ouvir e entender o cliente. Os resultados desse esforço acadêmico mostraram que, malgrado exibirem similaridades, os requisitos e as exigências definidos pela empresa para os vendedores de alto desempenho, em confronto com os percebidos pelos profissionais pesquisados, em certos casos, são necessitados de correções.

O trabalho de Samios (2011), intitulado *Moda e gestão: mapeamento de competências requeridas aos profissionais de vendas do setor do varejo de moda de luxo*, teve como objetivo identificar as principais competências que vendedores devem possuir para transmitir a identidade da marca ao consumidor, no setor de varejo de moda de luxo.

Samios (2011) demonstra que foram dez os partícipes das entrevistas, sendo estes vendedores e gestores de quatro lojas, referentes a duas marcas de luxo reconhecidas nacionalmente. Também foram realizadas observações não participantes nos locais do estudo. Com arrimo neste, identificaram-se as principais atividades realizadas por estes profissionais, bem como as competências relevantes para realização da venda e fortalecimento do relacionamento entre estes profissionais e seus consumidores.

Miguel (2004) analisa as competências essenciais requeridas dos profissionais em vendas de bens perecíveis ante as mudanças ambientais e novas estratégias de relacionamento entre as indústrias de alimentação e seus canais de marketing. O autor sustenta que o pressuposto básico para utilização de um modelo de competências é que há uma relação estreita entre as competências organizacionais e as das pessoas que trabalham na organização, diferenciais decisivos para atender a pressão da competitividade e das exigências do mercado quanto à entrega de produtos com qualidade e custos menores.

O autor esclarece que, por meio de revisão teórica, foram selecionadas 16 competências-chave para compor um dicionário, convenientes ao atual contexto de relacionamento entre comprador e vendedor. Ei-las: 1. Autoconfiança; 2. Controle; 3.

Comunicação; 4. Criatividade e flexibilidade; 5. Estratégia; 6. Ferramentas ECR; 7. Informática; 8. Integridade e confiança; 9. Negociação; 10. Orientação ao cliente; 11. Orientação aos resultados; 12. Produtos e serviços; 13. Relacionamento interpessoal; 14. Segurança alimentar; 15. Trabalho em equipe e 16. Vendas e marketing.

A pesquisa foi conduzida entre participantes de comitês do Movimento ECR Brasil, funcionários de supermercados e de indústrias de alimentação (n = 192), cujos resultados são de especial significado em razão da aplicabilidade do modelo no desenvolvimento de seus profissionais em vendas. O autor traz como resultado do modelo de medidas, revelou evidência parcial quanto à validade dos constructos e baixa fidedignidade quanto aos indicadores do modelo teórico. As conclusões tratam dos resultados e implicações teóricas, das limitações e sugestões para futurostrabalhos.

Dias Neves, Sousa e Barbosa (2004) produziram um estudo intitulado Habilidades profissionais determinantes do sucesso em vendas, com o escopo de identificar habilidades e práticas profissionais consideradas determinantes para asações de venda bem-sucedidas.

Foi adotada uma abordagem particular acerca das habilidades determinantes do sucesso em vendas, com enfoque em três principais variáveis intangíveis que condicionam a venda: a necessidade do cliente, a relação de confiança vendedor- cliente e a habilidade do vendedor.

Com base nos resultados com 499 vendedores nacionais preocupados em maximizar a satisfação de cada cliente, os autores constataam que cada vez mais o êxito em ações de venda passa a ser função do relacionamento cliente - vendedor, desqualificando, assim, o caráter eminentemente técnico do fenômeno da venda.

3 METODOLOGIA

Esta seção tem por objetivo apresentar os aspectos metodológicos desta pesquisa, com destaque para sua tipologia, população e amostra, bem como as técnicas e procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 Tipologia da pesquisa

Quanto à abordagem, esta pesquisa utiliza métodos mistos, podendo ser classificada como quantitativa e qualitativa, pois ao tempo em que mensura variáveis preestabelecidas, procurando verificar sua relação com outras variáveis, mediante técnicas estatísticas (Chizzotti, 2001), analisa aspectos mais profundos e subjetivos das questões em foco, a partir da percepção de sujeitos diretamente envolvidos na realidade estudada (Gil, 2011).

Como argumentam Creswell e Clark (2013), a utilização de dados qualitativos e quantitativos, na mesma investigação contempla estas metodologias como complementares e não como opostas ou rivais. Visando investigar o fenômeno em foco, as competências profissionais requeridas para os vendedores que atuam no setor de alimentos em duas distribuidoras na cidade de Fortaleza-CE, na perspectiva quantitativa, utiliza-se um questionário fechado, com escala Likert, e, na perspectiva qualitativa, utiliza-se um roteiro de entrevistas. No método misto, o pesquisador baseia a investigação supondo que a coleta de diversos tipos de dados garanta um entendimento melhor do problema (Creswell, 2007).

Em relação aos objetivos, a pesquisa é descritiva, uma vez que, em alinhamento ao que argumentam Collis e Hussey (2005) acerca deste tipo de estudos, visa descrever o comportamento de fenômenos, sendo utilizada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema. Neste caso em particular, as competências profissionais requeridas para os vendedores que atuam no setor de alimentos na cidade de Fortaleza, Ceará. A investigação é realizada por meio de pesquisa de campo, tendo realizada junto a duas empresas distribuidoras do setor de alimentos que abrange uma ampla gama de atividades, englobando desde a produção industrial de alimentos até o comércio varejista de alimentos e bebidas, além de serviços relacionados (SEBRAE, 2024). Trata-se, portanto, de uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, as competências profissionais requeridas para os vendedores que atuam no setor de alimentos do estado do Ceará, a partir da utilização de métodos mistos, como destacado.

3.2 População e amostra

Quanto à população da pesquisa, esta é formada pelo de total de vendedores das duas empresas distribuidoras de alimentos com atuação em Fortaleza-Ce, perfazendo, conjuntamente, uma força de venda de 270 (duzentos e setenta) indivíduos. Deste contingente, obteve-se uma amostra de 164 (cento e sessenta e quatro) vendedores, que, efetivamente, responderam ao questionário, resultando, assim, em uma participação de aproximadamente 61% do total de vendedores das duas empresas. Cabe destacar que, após a aplicação dos questionários, foram realizadas entrevistas com 6 gerentes dessas empresas, selecionados em função de seu papel estratégico nas respectivas empresas..

A escolha das distribuidoras pesquisadas teve como primeiro critério norteador a atuação das empresas no setor alimentício, mais especificamente no ramo do comércio atacadista de produtos alimentícios. Deste modo, em termos da Classificação Nacional das Atividades Econômicas – CNAE, instrumento de padronização nacional por meio dos códigos de atividade econômica e dos critérios utilizados pelos órgãos da Administração Tributária do país, enquadram-se no CNAE 4639-7/01 - Comércio atacadista de produtos alimentícios em geral. Ambas as distribuidoras são empresas familiares, organizações que desempenham relevante papel socioeconômico no desenvolvimento nacional e na oferta de empregos, uma vez que 90% das empresas no Brasil têm perfil familiar, empregando 75% da mão de obra no País e respondendo por mais da metade do PIB (SEBRAE, 2024a). O quadro 4 apresenta uma síntese da caracterização das duas distribuidoras de alimentos, localizadas no Estado do Ceará, informando sua razão social e CNPJ, o faturamento anual médio, o número de empregados – colaboradores, gerentes, supervisores e vendedores –, sua frota de caminhões, o número de unidade e as marcas comercializadas.

Quadro 4 – Caracterização das empresas pesquisadas

Dados	Empresa A	Empresa B
Faturamento anual aproximado	R\$ 180 MILHÕES	R\$ 240 MILHÕES
Número de Colaboradores	413	451
Número de Gerentes	4	9
Número de Supervisores	17	22
Número de Vendedores	124	146
Frota	47 Caminhões	50 Caminhões
Número de Unidades	1	3

Principais marcas comercializadas	Fini, Ajinomoto, Sakura, Bauduco, Hersheys, Nissin, Heinz, Quero, Nutella, Sazon	P&G, Sococo, Yoki, Cargill, Gomes da Costa, Parati, Regina, Linea, Melita, Jbs, Henkel, Haribo, Mars Petcare, Diageo
--	--	--

Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Em relação ao porte das empresas, considerando o número de colaboradores, ambas as distribuidoras se classificam como de médio porte, conforme a categorização do IBGE (2024) e do SEBRAE (2024) para empresas de comércio e serviços. Ao mesmo tempo, considerando a classificação a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA, 2024), que fiscaliza as empresas de setores da saúde, como produção ou comercialização de medicamentos, limpeza e alimentos, ambas se caracterizam como empresas de grande porte, por terem faturamento superior a R\$ 50 milhões.

3.3 Coleta de dados

Na coleta de dados, foram utilizados dois instrumentos, sendo um deles um questionário, aplicado aos vendedores, e o outro um roteiro de entrevista semiestruturada, aplicado a gerentes de vendas, ambos desenvolvidos em alinhamento ao modelo de competências CHA, acrônimo para conhecimento, habilidades e atitudes. Trata-se de um modelo de ampla aceitação e uso no campo de gestão de pessoas. Deste modo, as questões dos instrumentos de coleta tomam como parâmetro os elementos do CHA, que podem ser subdivididos em duas categorias: competências técnicas e competência comportamental. As competências técnicas incluem o elemento conhecimento com o saber e o elemento habilidade com o saber fazer. A categoria competência comportamental inclui o elemento atitude com o querer fazer (Gramigna, 2002; Fleury e Fleury, 2001; Ruas 2001).

O questionário é uma técnica ou instrumento de coleta de dados utilizado em pesquisa científica de cunho teórico-empírico. O questionário dá ensejo ao levantamento de percepções, opiniões, crenças, sentimentos, interesses e demais terminologias congêneres, acerca de um determinado fenômeno, fato, acontecimento, ocorrência, objeto ou empreendimento (Gil, 2011; Hair Jr., Joseph *et al.*, 2005). Como sintetiza Fachin (2006), os questionários são formados de uma série de questões a serem submetidas a um determinado grupo de pessoas a fim de se obter informações específicas sobre um determinado assunto, tendo como atributos relevantes a praticidade e a rapidez.

O questionário aplicado, Apêndice A, está organizado em dois grandes blocos. No primeiro bloco, são levantados dados sobre o perfil dos respondentes. No segundo, estruturado em forma de uma escala Likert de 5 pontos, e subdividido em torno das dimensões centrais do modelo de competência utilizado, os respondentes registram sua percepção quanto ao grau de relevância das afirmativas apresentadas acerca de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos em vendas, conforme a seguinte gradação: 1 – Sem Importância; 2 – Pouco Importante; 3 – Razoavelmente Importante; 4 – Importante; e 5 – Muito Importante.

Acerca da dimensão Conhecimentos, as questões de 1 a 11 referem-se ao conhecimento do ambiente. As questões 12 a 13 referem-se a conhecimentos gerais e teóricos. As questões 14 a 16 referem-se a conhecimentos operacionais. Quanto à dimensão Habilidades, associada ao saber fazer, são apresentadas as questões 17 a 20. Em relação à dimensão Atitudes, as questões 21 e 22 referem-se aos atributos profissionais. As questões 23 a 31 referem-se aos atributos pessoais.

Acerca do uso de entrevistas em pesquisas, cabe destacar que constituem a modalidade mais comum na obtenção de dados qualitativos (Braun, Clarke e Gray, 2019), podendo ser utilizadas tanto como estratégia metodológica única quanto como estratégia de apoio (Manzini, 2012). Como sumariza Gil (2008), a entrevista é uma técnica especialmente útil para investigar o comportamento e a subjetividade humana, sendo empregadas com o objetivo de identificar os sentimentos, pensamentos, opiniões, crenças, valores, percepções e atitudes do entrevistado em relação a um ou mais fenômenos.

Assim, considerando o objetivo e a abordagem desta pesquisa, optou-se pela técnica de entrevista semiestruturada, que se caracteriza, conforme Manzini (2004), por possuir um roteiro de indagações básicas previamente estabelecidas e que fazem referência aos interesses da pesquisa. Ela diverge da estruturada pela sua flexibilidade quanto às atitudes e compreensão do pesquisador, sendo passível de alterar as perguntas no decorrer das respostas oferecidas.

No roteiro utilizado, Anexo B, as perguntas de 1 a 3 tratam do saber, sendo a questão 1 e seus subitens sobre o conhecimento do ambiente interno da empresa, a questão 2 e seus subitens sobre os conhecimentos gerais e técnicos, e a questão 3 e seus subitens sobre os conhecimentos operacionais. A pergunta 4 e seus subitens tratam das habilidades, referindo-se, portanto, ao saber fazer. A pergunta 5 e seus subitens tratam das atitudes, referindo-se, portanto, aos atributos profissionais e pessoais. Destaca-se, por fim, que os participantes da pesquisa registraram sua anuência e concordância, mediante o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, disposto no Apêndice C.

3.4 Análise dos dados

Os dados coletados foram provenientes de questionários e entrevistas, tendo sido ambos os instrumentos desenvolvidos com base no modelo CHA de competências.

Os questionários foram tabulados, considerando-se uma Escala Likert de 5 (cinco) pontos, na qual os respondentes registraram a importância por eles conferida aos conhecimentos, habilidades e atitudes de vendedores, tendo sido utilizadas, na análise, técnicas de estatística descritiva, com o suporte do *software* Excel.

Na análise destes dados foi usada a análise descritiva, como forma de descrever e resumir os dados de maneira mais compreensível. Foram usadas a média e desvio padrão para melhor entendimento da pesquisa pensando nas respostas do questionário. Conforme Gil (2008) análise descritiva é ferramenta fundamental para análise de dados de pesquisas sociais. A média será usada para representar uma tendência central de um valor típico de um conjunto de dados (Gil, 2008). Segundo Gil (2008) o desvio padrão fornece uma ideia da consistência dos dados em relação à média, para a confiabilidade das inferências com base nos dados.

As entrevistas, após serem transcritas, foram analisadas mediante a técnica de análise de conteúdo, proposta por Bardin (2011), com suporte do *software* Atlas.ti. A análise de conteúdo é entendida como um arcabouço de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, que visa a examinar distintos aportes de conteúdo, sejam eles verbais ou não verbais, por meio de uma sistematização de métodos empregados numa análise de dados.

De acordo com Bardin (2011), se estrutura em três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material, categorização ou codificação; 3) tratamento dos resultados, inferências e interpretação. Conforme a autora, a primeira fase, denominada de “pré-análise”, corresponde à etapa da organização da Análise de Conteúdo. É por meio dela que o pesquisador inicia a organização do material. Na sequência, tem curso a exploração do material, fase que objetiva a categorização ou codificação no estudo. Serão utilizadas as categorias teóricas do modelo proposto por Ruas (2001), apresentadas no quadro 5. A terceira fase diz respeito ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Esta etapa é destinada à procura de significação de mensagens mediante junto da mensagem primeira.

Nossa primeira etapa foi realizar as entrevistas de forma presencial com os gerentes das empresas, gravadas através do gravador do telefone celular Android, a transcrição das entrevistas foi feita no editor Word, a fim de garantir melhor precisão. A exploração do material permite identificar elementos relevantes para o estudo. Foram feitos registros das informações

coletadas permitindo uma compreensão dos dados. Em seguida, procede-se à codificação dessas informações, organizando-as em categorias, pré-estabelecidas, que representam estudo.

Quadro 5 – Categorias, subcategorias e temas/indicadores de análise.

Categorias teórico-analíticas	Subcategorias teórico-analíticas	Códigos	Temas /Indicadores
Conhecimento (Saber)	Conhecimento do ambiente	E1	Normas e estrutura da empresa
		E2	Sistemas de gestão estratégica e de RH
		E3	História, valores e hábitos da empresa (plano de cargos e salários e mobilidade)
		E4	Fornecedores e clientes
		E5	“Conceito” (padrão) de atendimento
		E6	Relacionamento entre a função de vendas e as demais funções
	Conhecimentos gerais e teóricos	E7	Tendências do mercado
		E8	Técnicas de vendas
		E9	Negociação
		E10	Raciocínio lógico
	Conhecimentos operacionais	E11	Produto
		E12	Sistema operacional da empresa
		E13	Processo: atendimento, sistema de loja, distribuição, gerenciamento e acompanhamento do pedido e do produto, e entrega
Habilidades	Saber fazer	E14	Saber expressar-se e como expressar-se
		E15	Saber abordar o cliente
		E16	Habilidade de atender bem
		E17	Saber vender
		E18	Saber negociar
		E19	Usar raciocínio lógico
Atitudes	Atributos profissionais	E20	Ter bom relacionamento pessoal (com colegas e clientes)
		E21	Passar confiança aos clientes
	Atributos pessoais	E22	Cordialidade
		E23	Agilidade
		E24	Saber ouvir
		E25	Falar com palavras certas
		E26	Dar e receber <i>feedback</i>
		E27	Ter comprometimento
		E28	Agir de acordo com padrões éticos
		E29	Saber relacionar-se
		E30	Saber expressar-se
		E31	Ser flexível

Fonte: Elebortado pelo autor (2024).

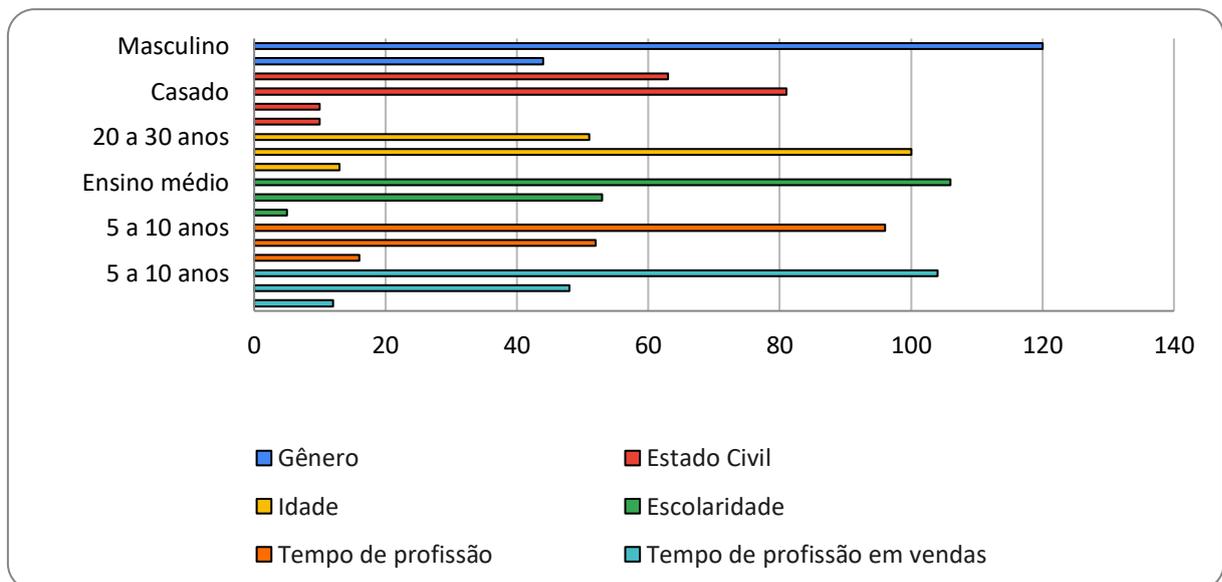
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa em conformidade com os objetivos propostos. Inicialmente, é apresentado o perfil dos participantes da pesquisa. Em seguida, faz-se uma apresentação descritiva dos dados. Na sequência, são apresentados os resultados com foco nas competências, as habilidades e as atitudes requeridas em vendas no subsetor de comércio atacadista de alimentos de Fortaleza-Ce.

4.1 Perfil dos participantes da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa são colaboradores das empresas A e B representadas anteriormente no quadro 4, representados pelos vendedores e gerentes. A figura 1, para os vendedores e figura 3 para os gerentes, irão representar o perfil dos sujeitos pesquisados.

Figura 1 – Perfil dos vendedores das empresas A e B

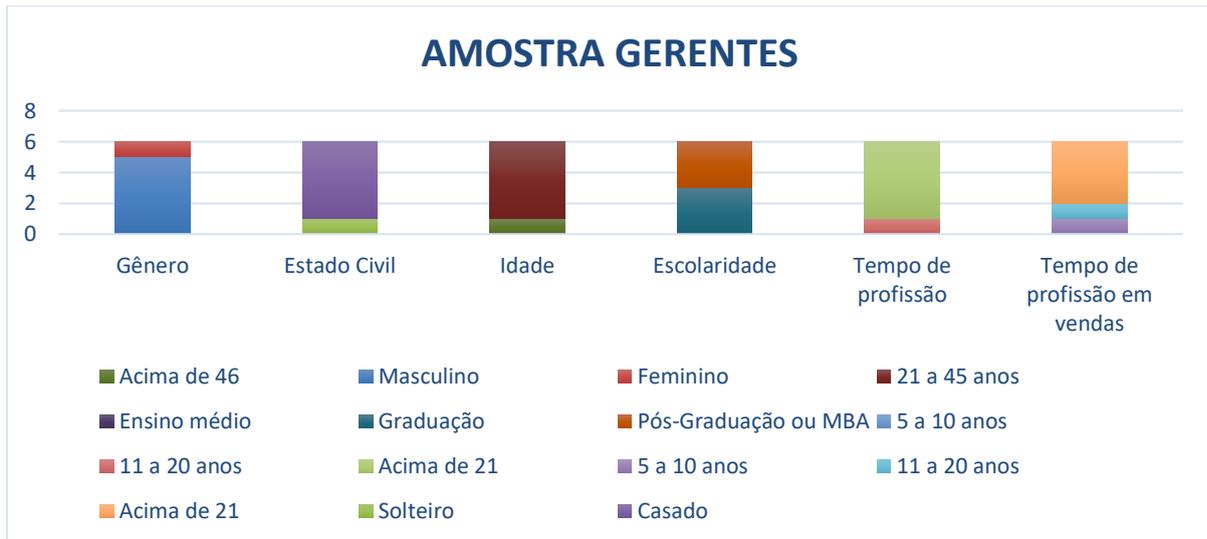


Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Os vendedores quando se trata de gênero, estão na sua maioria homens, cerca de 73%, no estado civil há uma diferença de 11% de casados para os solteiros, há uma predominância para os indivíduos entre 21 e 45 anos de idade com 61%. Ponto que chamou a atenção foi a escolaridade, com 65% no ensino médio, sendo a segunda maior diferença percentual, algo que reflete nas análises obtidas nas entrevistas, que veremos mais à frente. Tempo de profissão e tempo de profissão com vendas ficaram com grande parcela entre (5 a 10 anos), com

percentuais respectivamente de 59% e 63%. Os números demonstram que os respondentes são os que estão a menos tempo inseridos no mercado de trabalho em comparação aos demais da amostra e evidencia que o questionário foi respondido pelos mais jovens no mercado de trabalho.

Figura 2 – Perfil dos gerentes das empresas A e B



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Os gerentes representados pela figura 2 são na sua maioria do gênero masculino, sendo 83%, no estado civil maior parte de 83% são casados. No critério idade, ficou 83% de 21 a 45 anos, na escolaridade todos são graduados e 50% tem MBA, dado interessante, pois fazendo uma correlação com os vendedores, observamos uma lacuna de oportunidade para evolução da equipe de vendas, do ponto de vista acadêmico. Quanto ao tempo de profissão, o critério acima de 21 anos ficou com 83%, e o tempo de profissão com vendas ficou com 67% acima de 21 anos. A diferença do perfil da força de vendas e a gestão vai colaborar para o entedimento empírico da pesquisa.

Tabela 1 – Caracterização dos gerentes das empresas A e B

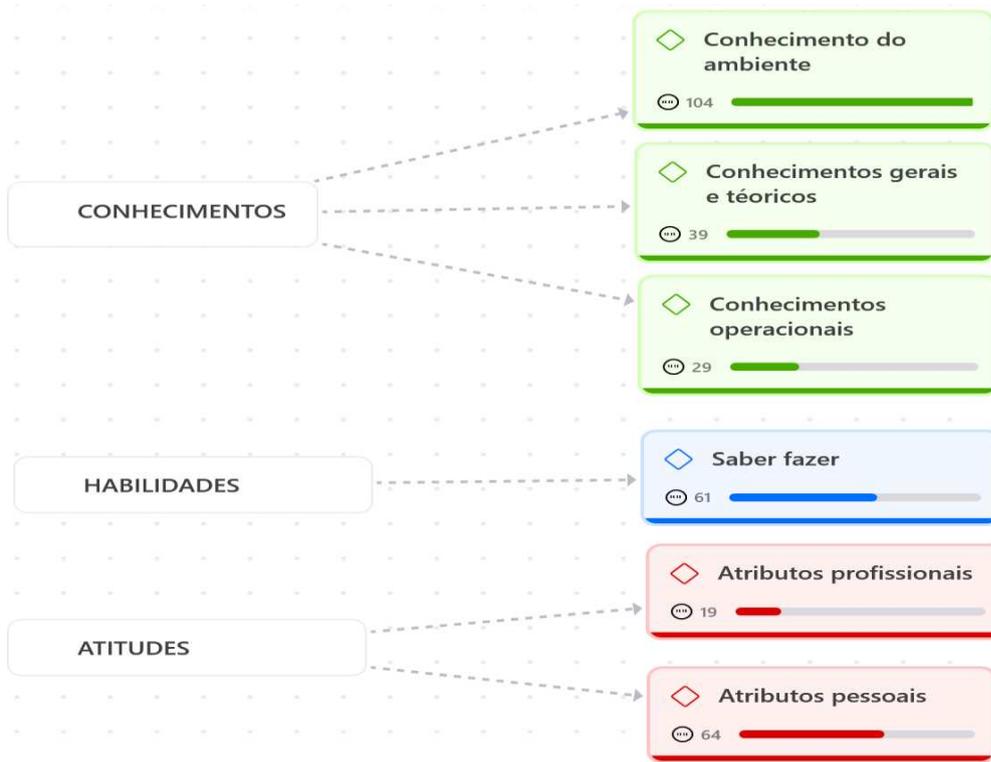
CÓDIGO	DESCRIÇÃO
G1EA	1º Gerente entrevistado da empresa A
G2EA	2º Gerente entrevistado da empresa A
G1EB	1º Gerente entrevistado da empresa B
G2EB	2º Gerente entrevistado da empresa B
G3EB	3º Gerente entrevistado da empresa B
G4EB	4º Gerente entrevistado da empresa B

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

4.2 Análise descritiva dos dados

A presente seção apresenta os resultados na pesquisa. Inicialmente, é destacado um gráfico gerado pelo software Atlas TI. (Figura 3), que ilustra a análise qualitativa dos dados. Em seguida a tabela 1 que representa os dados quantitativos, organizados de maneira a facilitar a análise comparativa entre as variáveis. Posteriormente, é traçado o perfil da amostra, detalhando as características demográficas investigadas na pesquisa. Por fim, são abordadas as dimensões de conhecimento, habilidades e atitudes (CHA), evidenciando os aspectos mais relevantes de cada uma no contexto estudado.

Figura 3 – Competências nas dimensões do CHA



Fonte: Elaborado pelo autor com base na literatura (2024).

Uma rede semântica foi gerada no Atlas TI (Figura 1) a partir da análise e categorização das entrevistas. A esquerda encontra-se o CHA, representando o conhecimento, habilidades e atitudes. A direita as subcategorias, sendo a verde representado os conhecimentos, operacionais, gerais e teóricos e ambiente, o azul as habilidades e o vermelho as atitudes. Na figura trazemos a quantidade de registros por subcategorias.

Tabela 2 – Análise quantitativa com média e desvio padrão

Fatores	Proposições	1	2	3	4	5	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
CONHECI- MENTO	E1	0%	0%	1%	25%	74%	4,73	0,47
	E2	0%	0%	1%	33%	66%	4,65	0,50
	E3	0%	0%	1%	33%	66%	4,65	0,50
	E4	0%	0%	1%	28%	71%	4,71	0,47
	E5	0%	1%	2%	38%	59%	4,55	0,58
	E6	0%	0%	1%	16%	82%	4,81	0,42
	E7	0%	0%	0%	24%	76%	4,76	0,43
	E8	0%	0%	1%	24%	75%	4,74	0,47
	E9	0%	1%	3%	34%	62%	4,58	0,58
	E10	0%	2%	2%	39%	57%	4,51	0,64
	E11	0%	1%	1%	14%	85%	4,83	0,44
	E12	0%	1%	1%	13%	85%	4,84	0,43
	E13	1%	1%	5%	32%	62%	4,53	0,68
	E14	0%	0%	0%	15%	85%	4,85	0,36
	E15	0%	0%	1%	34%	65%	4,63	0,51
	E16	1%	0%	1%	26%	72%	4,69	0,56
Fatores	Proposições	1	2	3	4	5	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
HABILI- DADES	E17	0%	0%	1%	22%	77%	4,77	0,44
	E18	0%	0%	0%	18%	82%	4,82	0,39
	E19	0%	0%	2%	15%	83%	4,81	0,44
	E20	0%	1%	2%	32%	65%	4,61	0,57
Fatores	Proposições	1	2	3	4	5	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
ATITUDES	E21	0%	0%	1%	18%	81%	4,80	0,41
	E22	0%	0%	1%	12%	88%	4,87	0,35
	E23	0%	0%	2%	29%	70%	4,68	0,51
	E24	0%	0%	1%	31%	68%	4,66	0,50
	E25	0%	0%	1%	27%	72%	4,71	0,48
	E26	0%	0%	0%	33%	67%	4,67	0,47
	E27	0%	0%	0%	15%	85%	4,85	0,35
	E28	0%	0%	0%	21%	79%	4,79	0,41
	E29	0%	0%	0%	30%	70%	4,70	0,46
	E30	0%	0%	1%	28%	71%	4,71	0,47
	E31	0%	0%	2%	42%	56%	4,54	0,53

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Analisando a tabela, ficou evidenciado que a média das subcategorias, ficaram muito próximas do valor máximo, muito importante (5), no caso do desvio padrão, não houve muita dispersão nas respostas dos vendedores.

4.3 Conhecimentos requeridos em vendas no subsetor de comércio atacadista de alimentos de Fortaleza-Ce

O conhecimento é um conjunto de saberes, conjunto de conhecimentos prontos para uso (Duran, 2000). Para Ruas (2001), o conhecimento é o alicerce que sustenta as habilidades e atitudes para desempenhar as tarefas e resolver os problemas. A figura 4 mostra a rede semântica com os códigos do conhecimento, mencionando que o conhecimento do ambiente que foi o maior valorado enquanto os geral e teórico e operacional obtiveram número inferior.

Figura 4 – Conhecimentos: Ambiente - geral e teórico – operacional



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Em relação aos conhecimentos do ambiente os vendedores consideraram que é importante ter este conhecimento alinhado, entendido e apurado. Com média de 4,70, mostrando que o conhecimento do ambiente corporativo em que estão inseridos colabora para um melhor resultado. Conforme Ruas (2001), a estratégia organizacional e individual que envolve as competências individuais e gerenciais, ponderadas como capital social e capital humano que, em geral, são expressas doravante de relações informais, cultura e ações de trabalho compartilhadas. O G1EB enfatiza o conhecimento do ambiente falando de valores “[...] todas as reuniões a gente fortalece isso, os nossos valores e com certeza os consultores, eles sabem disso. E rota a gente vê isso, a questão da ética profissional”.

O colaborador G4EB reforça o alinhamento dizendo “[...] porque quando a gente fala dos valores, quando a gente fala dos valores, a gente fala da fala de integridade. E quando fala de integridade, a gente fala das normas e procedimentos”.

O conhecimento sobre o sistema de gestão permite aos vendedores, que possam desempenhar suas tarefas, de forma integrada e estratégica das operações empresariais,

facilitando a tomada de decisão baseada em dados. Como Zoltners, Sinha e Lorimer (2012) mostram, as responsabilidades da gestão de vendas, baseadas na estratégia da gestão do topo, são definir as responsabilidades dos vendedores e a sua alocação territorial, organizar a força de vendas, recrutar, formar e operar coaching, facilitar a disponibilização de informação relativa a clientes, influenciar o comportamento dos vendedores, por via do seu dinamismo, liderança, motivação e estabelecimento de uma cultura de sucesso, e controlar a atividade de vendas, mediante a definição de objetivos, comunicação e controle, com vistas a garantir que a equipe esteja alinhada com eles.

O G3EB sintetiza como sistema de gestão a rotina básica, “[...] nós temos hoje a rotina básica. Aqui são os 9 passos da venda. Então ele sabe que a primeira coisa que ele vai fazer quando chegar no cliente que. Cliente, né? Depois ele vai para o estoque verificar preço, depois ele vai verificar o material de merchandising, vai verificar a sugestão de pedido, depois vai apresentar o cliente. Depois ele finaliza, ele encerra a visita”. G2EA complementa afirmando como usa esse sistema de gestão para desempenho da equipe e controle,” [...] na realidade existe, porque isso aí é assim para a área de vendas, é chamado da rotina básica de vendas. Tá certo? Então eles têm todo um. Um cronograma, uma agenda, tudo o que eles devem seguir e que é treinado para”. Os vendedores acham importante, pois 99% responderam como importante e muito importante ter o conhecimento do ambiente no sistema de gestão, comprovado através do desvio padrão, 0,50.

Os planos de cargos e salário para a área de vendas são fundamentais, na literatura do estudo apresentado, não tem uma definição e nem uma clara preocupação com este ponto. Koponen (2019) trouxe um estudo que indicou aproximadamente iguais ênfases na competência e qualidades pessoais na criação de marcas pessoais. Esta investigação levou à recomendação: seguir um processo estratégico de marca pessoal baseado nos valores, e principalmente, nas competências, a compreensão de que o aperfeiçoamento das competências mudará à medida que a carreira avança. Os vendedores acham importante e muito importante, com média de 4,83, mostrando que define critérios de evolução na empresa.

O estudo revelou que é um ponto de oportunidade das organizações estudadas sobre a clareza destes planos de cargos e salários. G1EB expressa a preocupação “[...], mas em relação ao RH, Eu Acredito que eles poderiam ser mais presentes com essa, com essa informação”. G2EB não deixa claro que esses planos de cargos e carreiras são explícitos a todos, “[...] a gente tem essa orientação, não só da parte da dos nossos diretos supervisores, sempre estou orientando. O consultor, como deve fazer sempre planos e carreiras para quem quer crescer, não é? A gente respeita muito isso”. O colaborador G2EA dá indícios que estão

começando a se preocupar com o assunto, “[...] E mais, entre plano, cargos, carreira, tudo está sendo sim desenvolvido e está sendo muito olhado pelo RH. Inclusive, semana passada nós tivemos aqui vaga de supervisão e já teve vendedor interno participando, recebendo feedback”.

Os conhecimentos gerais e teóricos subsidiam no estudo a negociação, raciocínio lógico e técnicas de vendas que são essenciais para o sucesso do vendedor. Essas habilidades permitem que ele entenda as necessidades dos clientes, construindo argumentos eficazes e feche a venda de forma efetiva. Kotler e Pfoertsch (2016) enfatizam que entender as necessidades e intentos dos clientes e oferecer soluções personalizadas são elementos terminantes para o sucesso nas vendas. Os autores destacam, também, a habilidade de comunicação e negociação como fundamentais para os vendedores. No questionário os vendedores afirmam da importância de ter este conhecimento. Neste ponto os gerentes divergem da opinião dos vendedores, eles julgam que existe uma fragilidade por parte dos vendedores nestes requisitos.

Conforme afirma o G1EB “[...] Eu cobro muito deles, eles terem essa, essa percepção da negociação para que eles façam até os assim, cara faz conta, vamos fazer conta, vamos sentar, vamos negociar você ali, o cliente, você tem que ter esse conhecimento de negociação para que ele sinta que você sabem o que está fazendo”. Em relação ao raciocínio lógico o G1EA afirma “[...] muito importante. Isso dentro da função do dia a dia dele, esse raciocínio lógico. E aquela pessoa que busca mais ou tem essa facilidade de raciocínio lógico, ele consegue sobressair mais rápido e ter esse resultado melhor”. Por sua vez o G2EB relata sobre usar as técnicas de venda, e como não se perder na negociação “[...] usa essa técnica de vendas, que é um merchandising. Eu deixei só um técnico de marketing fazer essa exposição, mas usar isso da melhor, dá mais adequada, né? Eu vou. Aí você acaba entrando e dizer assim, calma, tem uma ferramenta na mão porque está dando tudo. Vamos negociar isso”. Estes depoimentos expõem a necessidade de desenvolvimento para equipe de vendedores nesse tocante, negociação, raciocínio lógico e técnicas de venda.

Quanto aos conhecimentos operacionais, tem-se ênfase no produto, sistema operacional e processos da venda. A complexidade das atividades comerciais nas organizações, com suas particularidades e demandas laborais, os novos avanços tecnológicos no que concerne aos processos de controle e monitoramento de desempenho, e a crescente exigência pela qualidade dos serviços, inclusive no setor alimentício, foco desta pesquisa, resulta na necessidade de identificar, aperfeiçoar, motivar e multiplicar os profissionais de vendas de alto desempenho (Mascarenhas; Cerqueira, 2014). Nestes conhecimentos os vendedores e gestores corroboram com o pensamento de que tem essas competências. 99% dos vendedores têm esse

entendimento de importante, os gerentes validam essa percepção, pois alegam que adquiriram essa expertise por esta em contato com estas informações operacionais diariamente. G1EB afirma “[...] eles sabem o que o que eles estão vendendo. Eles sabem aquele produto e eu cobro muito deles também”. Segundo G3EB “[...] ele conhece de fato o produto, não é, então os treinamentos são direcionados, né? As planilhas são direcionadas, né? As reuniões são direcionadas para que de fato ele possa conhecer”. G2EA enfatiza “[...] Sim, esse conhecimento aí eu considero que sim. Que tem é como é uma ferramenta do dia a dia e é mais difundido e sempre tão juntos”.

Os achados da pesquisa sobre conhecimentos corroboram com a pesquisa de Hickmann (2015) que o perfil pretendido pelo mercado, tem sob sua responsabilidade realizar estudos pertinentes, planejar estratégias de venda, interpretar os sinais do mercado, tirar partido das tendências, estar atento às necessidades e características do cliente, desenvolver uma relação de confiança e respeito com o cliente, efetivar o acompanhamento dos processos de venda e pós-venda, e, principalmente, apesar de ter que entregar uma meta para a empresa, tem que se preocupar, antes disso, com o resultado de vendas do cliente.

4.4 Habilidades requeridas em vendas no subsetor de comércio atacadista de alimentos de Fortaleza-Ce

A competência habilidades possibilitou elaborar a rede semântica explicitada na figura 5. Com um item foram gerados 61 registros.

Figura 5 – Habilidades – Saber fazer



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Acerca dessa concepção de competência, Habilidades, conforme Bergue (2014, p. 263), aludem à "capacidade de transformação do conhecimento em ação". A comunicação, a capacidade analítica, a flexibilidade, a capacidade de persuasão são exemplos de habilidades.

Para os vendedores estas habilidades tem muita relevância, pois 99% consideram importante. O que o estudo trouxe foi a percepção dos gerentes em relação as habilidades de negociação e raciocínio lógico, pois atestam que a equipe precisa ser treinada. Muitos dos relatos confirmam que os vendedores perdem a oportunidade de fechar melhores negócios por não ter esta competência apurada.

O gerente G1EB ratifica que:

[...] É a questão de o saber negociar. E aí eu acho que na nossa organização hoje, a gente precisa focar mais isso em treinamentos, trazer as atualizações, as técnicas de vendas, a questão de raciocínio lógico, forçar eles a pensar, forçar eles a calcular, a fazer. Negociação e levar. Há oportunidades boas e reais no cliente. Acho que tudo isso parte de um, processo de treinamento, de área, de criar mais habilidades para eles.

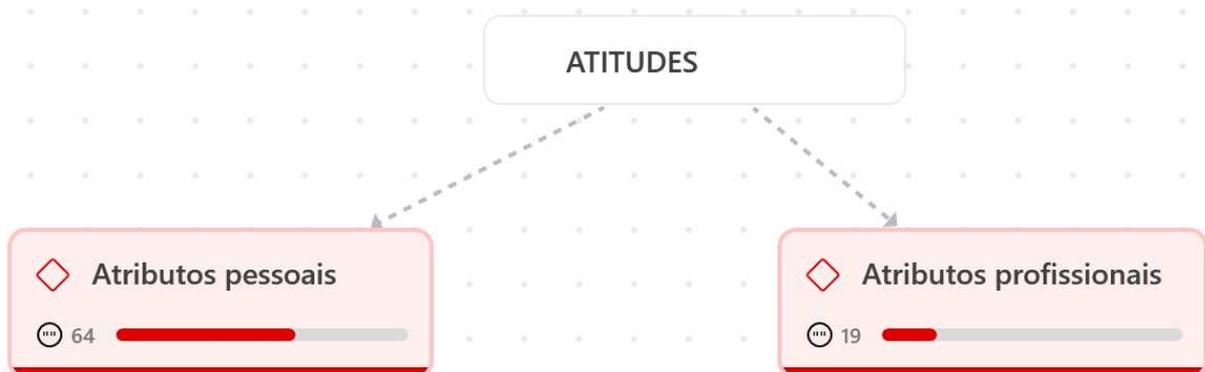
A chave para alinhar essas percepções está na comunicação e no treinamento contínuo. Ao demonstrar a importância de habilidades como a negociação e raciocínio lógico de forma prática, vinculando-se ao sucesso em vendas, os gerentes podem ajudar a reduzir essa discrepância e melhorar o desempenho geral da equipe. Segundo (Hickmann, 2015) as principais competências são: conhecimentos técnicos, cognitivos, sobre o mercado e sobre o produto, proposta de valor, visões estratégica e sistêmica, agilidade, trabalho em equipe, proatividade, criatividade, saber ouvir e negociar, senso de urgência, empatia e capacidades de solucionar problemas, encontrar soluções, de articulação, de inovação, de conversão e de relacionamento. G2EA confirma a descoberta afirmando “[...] E eu acho que hoje existe um gap para isso aí e precisa de mais, é mais conhecimento mesmo, mais treinamento. Mais feedback em tudo para que a pessoa vá corrigindo algumas deficiências”. De acordo com G4EB “[...] E a maioria das vezes a minha equipa, ela não está capacitada para isso e deixa o cliente conduzir. Aí o cliente quer dar o preço, o cliente quer dizer o prazo que quer pagar, o cliente quer dizer o dia que quer receber, então a gente. Ainda está tendo justamente esse trabalho que é justamente com a, com a, com a escola de vendas”. O G1EA assegura que com os treinamentos essa lacuna pode ser atendida e sanada, conforme ele relata “[...] Tem que se desenvolver. A equipe também tem que ser desenvolvida, né? É um trabalho muito de RH, né? E tal de na verdade, assim nós somos gestores. Tem que detectar isso junto com o RH é fazer. Persiste mais essa temática de ter essa dinâmica de treinamento, né, dessa forma aí de, de habilidades, aí da forma de atendimento”.

O estudo mostrou que as competências de habilidades apresentaram a maior divergência, entre o que os vendedores acham com a percepção dos gerentes, pois os gerentes requerem mais treinamentos práticos e contínuos para capacitação da força de vendas e consequentemente alcance de resultados.

4.5 Atitudes requeridas em vendas no subsetor de comércio atacadista de alimentos de Fortaleza-Ce

Em relação a competência atitudes, com dois atributos, os profissionais e pessoais, sendo que o atributo pessoal apresentou mais registros que os atributos profissionais, conforme explicitado na figura 6.

Figura 6 – Atitudes – Atributos profissionais e pessoais



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Nesta abordagem vamos tratar de Atitudes. A Atitude se refere aos aspectos comportamentais e emocionais que influenciam como uma pessoa age ou reage em distintas situações. As atitudes envolvem a motivação, valores, comprometimento e a postura pessoal frente ao trabalho e à vida. Segundo Durand (2000) as atitudes estão relacionadas intrinsecamente com a “intenção do ser” e “intenção em agir”. Como identidade, determinação e querer fazer. As competências são moldadas pelas crenças, valores e princípios. Diferente dos conhecimentos (o saber), habilidades (o saber fazer), as atitudes dizem respeito ao querer fazer e à forma como a pessoa se relaciona com os outros e com o ambiente em que atua, corporativo e pessoal.

A percepção dos vendedores foi de que a atitude, tanto profissional como pessoal, apontando como de muita importância ter este comportamento. Os gerentes validam a importância, mas apontam atenção redobrada com o tema, principalmente quando se trata de confiança, comprometimento e padrões éticos. A seguir algumas citações dos gerentes sobre os aspectos profissionais e pessoais que reforçam esse ponto: o entrevistado G1EB aponta: “[...] É só negociar aquilo que você vai entregar também. Acho que ajuda muito relacionamento e é o que eu cobro muito dos consultores, pessoal, negociem, mas só negociem de facto coisas que a gente vá cumprir”; ainda o gerente G1EB “[...] Mais ética profissional, mais certa, sem jeitinho,

sem. É ajustadinho mais ali na frente? Não. Eu quero entregar meu número real, meu número completo, sem precisar fazer ajuste futuro ou algum jeitinho que a gente diz aqui. E eles sabem disso, eles sabem disso”. Para o G1EA “[...] O comprometimento ele tem que existir para que as para que a gente consiga os resultados”. Assim “[...] Os padrões éticos adequados ao adequados como pessoa, como ser humano, mas também como profissional da empresa” o G2EB afirma. O gerente G2EA tem uma afirmação forte sobre o comprometimento que ele reitera “[...] Não total, porque é o seguinte, se você não tem compromisso, você trata de qualquer forma. Se trata de qualquer forma, não é o que o fornecedor, não é o que a empresa ela espera de você, ambém inegociável”.

Com todos estes relatos observados que esses três aspectos – ética, comprometimento e confiança – são pilares das atitudes que definem o caráter do indivíduo no ambiente corporativo e na vida pessoal. Eles determinam como estes lidam com desafios, toma decisões e se relaciona com os outros, sendo essenciais para o desenvolvimento de uma carreira sustentável e de relacionamentos sólidos. Foram estes avaliados pelos gerentes como ponto de atenção. Avaliam que devem ser desenvolvidos e cobrados. Portanto, a prática constante da ética, do comprometimento e da confiança não apenas fortalece o crescimento profissional e pessoal, como também promove um ambiente corporativo mais saudável e produtivo. Assim, investir no desenvolvimento contínuo desses valores é fundamental para a construção de uma trajetória de sucesso e para o fortalecimento das relações interpessoais no trabalho.

5 CONCLUSÃO

Como em outras áreas, no setor de alimentos, a força de vendas constitui a modalidade de comunicação mais direta entre a organização e seus clientes. As habilidades dos vendedores são fundamentais na gestão de vendas, requerendo conhecimentos, habilidades e atitudes específicas para alcançar o sucesso em um mercado cada vez mais dinâmico, sendo assim um importante fator de competitividade.

Dentro desse contexto, as dimensões do modelo CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes – são essenciais para o desenvolvimento de uma força de vendas de alto desempenho. O conhecimento envolve o domínio técnico e estratégico necessário para planejar e executar ações de venda. As habilidades, por sua vez, são as competências práticas, como a capacidade de negociação, comunicação e persuasão. Por fim, as atitudes estão relacionadas à postura ética, ao compromisso com os resultados e à capacidade de adaptação diante de desafios. Esses três pilares formam uma base sólida que, quando equilibrados, impulsionam não apenas o sucesso individual, mas também o sucesso organizacional como um todo.

A força de vendas desempenha um papel crucial no sucesso das organizações, sendo o elo direto entre a empresa e o mercado. Ela é responsável não apenas por atingir as metas comerciais, mas também por representar a imagem da empresa junto aos clientes, cultivando relacionamentos de confiança e promovendo soluções que atendam às necessidades dos consumidores. A capacitação contínua dessa força de vendas é vital para manter sua competitividade, aprimorar suas habilidades de negociação e fortalecer o comprometimento ético, elementos que contribuem diretamente para o crescimento sustentável dos negócios.

Para embasar esta análise, o estudo teve como objetivo geral investigar as competências requeridas em vendas no setor de alimentos no município de Fortaleza-Ce. Para isto, alguns objetivos específicos fossem definidos.

Acerca do primeiro objetivo específico, mapear os conhecimentos requeridos em vendas no subsetor de comércio varejista de alimentos de Fortaleza-Ce, os achados da pesquisa sobre conhecimentos corroboram a literatura, no sentido que o perfil pretendido pelo mercado, tem sob sua responsabilidade realizar estudos pertinentes, planejar estratégias de venda, interpretar os sinais do mercado, tirar partido das tendências, estar atento às necessidades e características do cliente, desenvolver uma relação de confiança e respeito com o cliente, efetivar o acompanhamento dos processos de venda e pós-venda. Ademais, o cliente deve ser priorizado, sem, com isso, se perder a preocupação com as metas.

Acerca do segundo objetivo específico, mapear as habilidades requeridas em vendas no subsetor de comércio varejista de alimentos de Fortaleza-Ce, os resultados evidenciam que uma divergência significativa entre a percepção dos vendedores e a percepção dos gerentes, destacando-se o fato que os gerentes requerem mais treinamentos práticos e contínuos para capacitação da força de vendas e conseqüentemente alcance de resultados.

Acerca do terceiro objetivo específico, mapear as atitudes requeridas em vendas no subsetor de comércio varejista de alimentos de Fortaleza-Ce, ética, comprometimento e confiança – são pilares das atitudes que definem o caráter do indivíduo no ambiente corporativo e na vida pessoal. Eles determinam como estes lidam com desafios, toma decisões e se relaciona com os outros, sendo essenciais para o desenvolvimento de uma carreira sustentável e de relacionamentos sólidos. Foram estes avaliados pelos gerentes como ponto de atenção, a serem desenvolvidos e cobrados.

Esses objetivos direcionaram a investigação para entender as necessidades e expectativas do mercado local em relação aos profissionais de vendas, oferecendo uma visão detalhada sobre os conhecimentos técnicos, as habilidades práticas e as atitudes comportamentais, para o desempenho eficaz nesse segmento específico.

Além disso, a pesquisa apontou que o mercado espera que os profissionais de vendas possuam conhecimentos amplos, capazes de planejar estratégias, interpretar sinais do mercado, entender as necessidades dos clientes e desenvolver relações de confiança. Causando preocupação nos gerentes, pois acreditam necessitar de mais treinamentos voltados para os vendedores melhor absorverem os conhecimentos ministrados pela empresa. Mesmo com a pressão para atingir metas, o foco deve ser o sucesso dos clientes, destacando a importância de um conjunto de competências equilibradas para o desempenho eficaz da força de vendas.

O estudo também revelou divergências significativas nas percepções sobre competências de habilidades entre vendedores e gerentes. Enquanto os vendedores se veem como bem treinados em negociação e raciocínio lógico, os gerentes parecem perceber lacunas nessas competências. Os gerentes enfatizam a necessidade de treinamentos práticos e contínuos para fortalecer a capacitação da força de vendas e, conseqüentemente, alcançar melhores resultados.

Com base nos relatos do estudo analisado, para as atitudes, conclui-se que ética, comprometimento e confiança são fundamentos cruciais que definem o caráter do indivíduo, tanto no ambiente corporativo quanto na vida pessoal. Esses pilares moldam como as pessoas enfrentam desafios, tomam decisões e se relacionam, sendo essenciais para o desenvolvimento de carreiras sustentáveis e de relacionamentos sólidos.

Por fim, o estudo deixa para futuras pesquisas três pontos relevantes: a necessidade de um plano de cargos e salários mais estruturados, mais treinamentos em negociação e técnicas de vendas, e um reforço na ética e nos treinamentos comportamentais, aspectos fundamentais para o desenvolvimento integral dos profissionais de vendas.

REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, G. D.; MARTIGNAGO, G.; FEUERSCHÜTTE, S. G.; LEMOS, D. C. Competências em vendas no varejo de materiais de construção. **Tecnologias de Administração e Contabilidade**, v. 1, n. 1, art. 1, p. 1-13, 2011.

AMEER, I.; HALINEN, A. Moving beyond ethical decision-making: a practice-based view to study unethical sales behavior. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 1-20. 2019.

ALBUQUERQUE, A.C.C. de. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.

ANVISA. **Porte de empresas 2024**. Disponível em: <https://www.gov.br/anvisa/pt-br/acessoinformacao/perguntasfrequentes/administrativo/porte-de-empresa>. Acesso: 07 jul. 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em tese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

BOUÇAS, C. Múltis ampliam venda direta de alimentos no país. **Valor Econômico**, São Paulo, jul., 2017. Disponível em: <https://www.valor.com.br/empresas/5024096/multis-ampliam-venda-direta-de-alimentos-no-pais>. Acesso: 10 fev. 2024.

BOYATZIS, Richard E. Competencies in the 21st century. **Journal of Management Development**, v. 27, n. 1, p. 5-12, 2008.

BRAUN, Virgínia; CLARKE, Victoria; GRAY, Debra. **Coleta de dados qualitativos: um guia prático para técnicas textuais, midiáticas e virtuais**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2019.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

CALVOSA, M. **Tecnologia e organização do trabalho**. Rio de Janeiro, RJ: Fundação Cecierj, 2010.

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

CHIZZOTTI, A. Metodologia do Ensino Superior: O Ensino com Pesquisa. *In*: CASTANHO, S.; CASTANHO, M. E. (Orgs.). **Temas e Textos em metodologia do Ensino Superior**. Campinas: Ed. Papirus, 2001.

CHURCHILL, G. A; FORD, N. M; WALKER, O.C, JOHNSTON, M. W; TANNER, J. F. **Sales Force Management: Planning, Implementation and Control**. 6 th Ed. Auckland:

Irwin/MacGraw-Hill International Edition, 2000.

COLLETTI, Jerome A.; FISS, Mary S. The ultimately accountable job: leading today's sales organization. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 7-8, p. 124-31, 189, 2006.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2007.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. Plano. **Pesquisa de métodos mistos: série métodos de pesquisa**. Porto Alegre, RS: Penso Editora, 2015.

DURAND, Thomas. Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4, 1998. **Proceedings...** Oslo: Norwegian School of Management, 2000.

DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 8. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

EISENHARDT, K. M. Better stories and better constructs: the case of rigor and comparative logic. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 3, 620-627, 1991.

ETZEL, J. M.; WALTER, B. J.; STANTON, W. J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 1977.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FAUSTINO, R. **Da indústria direto para o consumidor**. 2018. Disponível em: https://www.sm.com.br/detalhe/negocios/da-industria-direto-para-o-consumidor?dest=pigatto%40tupa.unesp.br&utm_source=akna&utm_medium=email&utm_campaign=NEWSLETTER%20SM_20180615&. Acesso: 10 fev. 2024.

FAUSTINO, R.; VASCONCELOS, F. **Varejo e indústria invertem negócios**. Bom ou ruim para a relação colaborativa?. SA. Varejo, Negócios, 11 jun. 2019. Disponível em: <https://www.savarejo.com.br/detalhe/negocios/varejo-e-industria-invertem-negocios-bom-ou-ruim-para-a-relacao-colaborativa>. Acesso: 10 fev. 2024.

FLEURY, M.T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC**, Edição Especial, v. 5, p. 183-196, 2001.

FLEURY, A., FLEURY, M. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competência e gestão de talentos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

GREENBERG, H.; WERNSTEIN, Harold; SEENEY, Patrick. **As 5 qualidades do super-vendedor**: como contratar e desenvolver campeões de vendas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HAIR JR., Joseph *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARTMANN, N. N.; WIELAND, H.; VARGO, S. L. Converging on a new theoretical foundation for selling. **Journal of Marketing**, v. 82, n. 2, p. 1–18, 2018.

HICKMANN, Maria José. **Competências necessárias para os profissionais de venda de uma empresa de comunicação**: um estudo de caso. 2015. 101 F. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2015.

IBGE. **Brasil em síntese 2024**. Disponível em: <https://brasilemsintese.ibge.gov.br/comercio/numero-de-empresas-por-faixas-de-pessoal-ocupado.html>. Acesso: 07 jul. 2024.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência. *In*: ROPÉ, F., TANGUY, L. (Orgs.). Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa. **Revista L. Orientation Scolaire et Professionnelle**. Campinas: Papirus, p. 103-133, 1997.

JOÃO, P. J. R. **Gestão da força de vendas**: coordenação de uma equipa comercial no âmbito do negócio das telecomunicações públicas. 2014. 76 F. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial). Universidade de Algarve. Algarve, 2014.

JOSHI, Ashwin W. Salesperson influence on product development: insights from a study of small manufacturing organizations. **Journal of Marketing**, v. 74, n. 1, p. 94-107, 2010.

JUDSON, K. M.; GORDON, G. L.; RIDNOUR, R. E.; WEILBAKER, D. C. Key account vs. other sales management systems: is there a difference in providing customer input during the new product development process? **Marketing Management Journal**, v. 19, n. 2, p. 1–17, 2009.

KOPONEN, Jonna; JULKUNEN, Saara; ASAI, Akiko. Sales communication competence in international B2B solution selling. **Industrial Marketing Management**, v. 82, p. 238-252, 2019.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2006.

KOTLER, P.; PFOERTSCH, W. **B2B Brand Management**. Germany: Springer Berlin, 2006.

KUESTER, S.; RAUCH, A. A job demands-resources perspective on salespersons' market intelligence activities in new product development, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 36, n. 1, p. 9-39, 2016.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEY, F. **O Super vendedor**. São Paulo: Nobel, 1998.

LI, M.; PENG, L.; ZHUANG, G. Sales control systems and salesperson commitment: the moderating role of behavior uncertainty, **Sustainability**, Vol. 12, n. 7, p. 2589, 2020.

LIMA, Valéria Vernaschi. Competência: distintas abordagens e implicações na formação de profissionais de saúde. **Interface – Comunicação, Saúde e Educação**. São Paulo, v. 9, n. 17, p. 369-79, 2005.

MAÇÃES, M. **Marketing e gestão da relação com o cliente**. Lisboa: Actual Editora, 2017.

MCCLELLAND, David C. Testing for competence rather than for “intelligence.” **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1-14, Jan. 1973.

MALSHE, A.; BIEMANS, W. The role of sales in NPD: An investigation of the U.S. Health-care industry. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 4, pp. 664-667, 2014.

MANHAES, A. C. Treinamento interno de equipe visando o [sic] aumento da lucratividade da empresa. **Revista Valor**, v. 1, n. 1, p. 94 – 110, 2016.

MANZINI, E. J. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um Programa de Pós-graduação em Educação. **Revista Percursos**, v. 4, n. 2, p. 149-171, 2012.

MANZINI, E. J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2, 2004. Pesquisa qualitativa em debate. **Anais...** Bauru: USC, 2004.

MASCARENHAS, Aldo; CERQUEIRA, Lucas. Competências essenciais dos profissionais de vendas de alto desempenho: um estudo em uma empresa de distribuição de alimentos. **Revista Formadores**, v. 7, n. 2, p. 53-53, 2014.

MENDES, Giselly Santos. **Condomínios logísticos e fatores competitivos da logística atual**. Editora Intersaberes, 2021.

MIGUEL, Nicolau André. **As competências essenciais dos profissionais em vendas de bens perecíveis: um modelo genérico de competências**. 2004. 307 F. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, 2004.

MUTHUKU, M. Soft HRM model: human capital as the greatest asset for organizational performance. **Journal of Human Resource and Leadership**, v. 2, n. 2, p. 14-29, 2020.

NEVES, João A. D.; SOUSA, Manoel M.; BARBOSA, Francisco S. C. Habilidades profissionais determinantes do sucesso em vendas. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 10, n. 5, 2004.

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training**, v. 33, n. 7, p. 48, 1996.

PARRY, S.B. Just what is a competency? (and why should you care?).
Training, v. 35, n. 6, p. 58-64, 1998.

PANAGOPOULOS, N. G.; RAPP, A. A.; OGILVIE, J. L. Salesperson solution involvement and sales performance: The contingent role of supplier firm and customer-supplier relationship characteristics. **Journal of Marketing**, v. 81, p. 144-164.2017.

RACKHAM, N. **Alcançando excelência em vendas: SPIN selling**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2009.

RANGARAJAN, Deva; GELB, Betsy D.; VANDAVEER, Amy. Strategic personal branding—And how it pays off. **Business Horizons**, v. 60, n. 5, p. 657-666, 2017.

RUAS, Roberto Lima. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA Jr., MIRANDA, Moacir (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competência**, p. 242-269, São Paulo: Atlas, 2001.

RUAS, Roberto L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia S.; BOFF, Luiz H. (Orgs.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**, p. 34-54, Porto Alegre: Bookman, 2005.

RODRIGUES, Vanusa dos R. C. **Representações sociais de profissionais de vendas: identificando as competências necessárias à formação profissional do vendedor**. 2015. 127 F. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo: PUC, 2015.

RYANS, Adrian B.; WEINBERG, Charles B. Sales force management: integrating research advances. **California Management Review**, v. 24, n. 1, p. 75-89, 1981.

SACCOL, A. CAMAROTTO, F. A adoção de Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio (TIMS) e as competências de profissionais de vendas: dois estudos de caso na indústria farmacêutica de Goiás. **Universitas Gestão e TI**, v. 3, n. 1, p. 11-25, jan./jun. 2013.

SAMIOS, D. I. B. **Moda e gestão: Mapeamento de competências requeridas aos profissionais de vendas do setor do varejo de moda de luxo**. 2011. 103 F. Monografia (Graduação em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2011.

SEBRAE. SEBRAE 2024. Usina de dados. Prosa de dados. **Segmento alimentício: crescimento e desafio**. Disponível em: <https://usinedados.sebraepb.com.br/prosa-de-dados/segmento-alimenticio-crescimento-e-desafios>. Acesso: 06 de jul. 2024.

SEBRAE. SEBRAE 2024a. **Vantagens e desafios na gestão das empresas familiares**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/vantagens-e-desafios-na-gestao-das-empresas-familiares,5d776f10703bd810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso: 06 jul. 2024.

STANTON, W. J.; SPIRO, R. **Administração de vendas**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SPENCER, L.; SPENCER, S. **Competence at work**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

WEEKS, W. A.; NANTEL, J. Corporate codes of ethics and sales force behavior: A case study. **Journal of Business Ethics**, v. 11, n. 10, p. 753–760, 1992.

WEITZ, B.A.; CASTLEBERRY, S.B.; Tanner, J. F. Jr. **Selling: building partnerships**. 2nd ed.. Chicago: Irwin. 1995.

WOTRUBA, Thomas R. The evolution of personal selling. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 11, n. 3, p. 1-12, 1991.

ZANG, Z.; LIU, D.; ZHENG, Y.; CHEN, C. How do the combinations of sales control systems influence sales performance? The mediating roles of distinct customer-oriented behaviors,” **Industrial Marketing Management**, v. 84, n. 1, pp.287-297; 2020

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

ZOLTNERS, Andris A.; SINHA, Prabhakant; LORIMER, Sally E. Breaking the sales force incentive addiction: A balanced approach to sales force effectiveness. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 32, n. 2, p. 171-186, 2012.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO
COMPETÊNCIAS EM VENDAS – VENDEDORES

Caro(a) Sr(a),

Venho solicitar cinco minutos da sua atenção para responder ao questionário abaixo. Trata-se de atividade acadêmica, para a qual a sua identificação não será necessária. Precisamos somente de que as suas respostas sejam cuidadosas e sinceras.

INFORMAÇÕES SOCIOFUNCIONAIS

Identificação do Respondente:

Gênero: () Masculino () Feminino () Não informar

Estado civil: () Solteiro () Casado () Divorciado () Outro

Faixa etária: () 20 a 30 anos () 21 a 45 anos () Acima de 46 anos

Escolaridade: () Ensino médio () Graduação () Pós-Graduação ou MBA

Tempo de profissão: () 5 a 10 anos () 11 a 20 anos () Acima de 21 anos

Tempo de profissão em vendas: () 5 a 10 anos () 11 a 20 anos () Acima de 21 anos

COMPETÊNCIAS EM VENDAS

Relacionam-se abaixo conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos em vendas.

Leia atentamente e, em relação a cada item, marque com um **X** a escala de relevância:

1 – SEM IMPORTÂNCIA

2 – POUCO IMPORTANTE

3 – RAZOAVELMENTE IMPORTANTE

4 – IMPORTANTE

5 – MUITO IMPORTANTE

Categoria	Ord.	Conhecimentos sobre:	1	2	3	4	5
SABER (Conhecimento do ambiente)	E1	Normas e regulamentos internos.					
	E2	Estrutura organizacional.					
	E3	Sistema da gestão.					
	E4	Valores e hábitos da organização					
	E5	História da organização					
	E6	Fornecedores e clientes					
	E7	Tendências do mercado					
	E8	“Conceito” (padrão) de atendimento da empresa.					
	E9	Relacionamento entre a função de vendas e as demais áreas (compras, processos internos, depósito, a entrada e saída de nota, expedição, televendas)					
	E10	Sistema de RH, o plano de cargos e salários da empresa e a possibilidade de mobilidade interna.					
	E11	Técnicas de vendas					
SABER (Conhecimentos gerais e teóricos)	E12	Negociação					
	E13	Raciocínio lógico					

SABER (Conhecimentos operacionais)	E14	Produto					
	E15	Sistema operacional da empresa					
	E16	Processo: atendimento, sistema de loja, distribuição, gerenciamento e acompanhamento do pedido e do produto, entrega (consequências da venda)					
Categoria	Ord.	Habilidades	1	2	3	4	5
HABILIDADES (SABER FAZER)	E17	Saber expressar-se e como expressar-se					
	E18	Habilidade de atender bem					
	E19	Saber negociar					
	E20	Raciocínio lógico					
Categoria	Ord.	Atitudes	1	2	3	4	5
ATITUDES (ATRIBUTOS PROFISSIONAIS)	E21	Ter bom relacionamento pessoal (com colegas e clientes)					
	E22	Passar confiança aos clientes					
ATITUDES (ATRIBUTOS PESSOAIS)	E23	Cordialidade					
	E24	Agilidade					
	E25	Saber ouvir					
	E26	Dar e receber <i>feedback</i>					
	E27	Ter comprometimento					
	E28	Agir de acordo com padrões éticos adequados					
	E29	Saber relacionar-se					
	E30	Saber expressar-se					
	E31	Ser flexível					

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO
COMPETÊNCIAS EM VENDAS – GERENTES DE VENDAS

- 1) Como o conhecimento sobre a própria empresa contribui para o desempenho do vendedor (Conhecimento do ambiente interno)?
 - 1.1) Como o conhecimentos sobre as normas, a estrutura e o sistema de gestão contribui para o desempenho do vendedor?
 - 1.2) Como o conhecimento sobre a história da empresa, seus valores, seus padrões de atendimento, fornecedores e clientes contribui para um melhor desempenho?
 - 1.3) Como o conhecimento acerca do relacionamento entre a função de vendas e as demais funções/áreas da empresa contribuem?
 - 1.4) E como o conhecimento sobre o sistema de gestão de pessoas contribui para o desempenho?

- 2) Como o conhecimento geral e técnico do vendedor contribui para seu próprio desempenho?
 - 2.1) Como o conhecimento sobre técnicas do mercado, técnica de vendas, negociação e raciocínio lógico contribui para o desempenho?

- 3) Como os conhecimentos operacionais contribuem para o desempenho do vendedor?
 - 3.1) Como o conhecimento do produto contribui para o desempenho?
 - 3.2) E quanto ao conhecimento do sistema operacional da empresa e de todo seu processo de venda, desde o atendimento, distribuição, gerenciamento e entrega do pedido?

- 4) Como as habilidades contribuem para o desempenho do vendedor?
 - 4.1) Como as habilidades de saber expressar-se e saber abordar o cliente contribuem?
 - 4.2) Como as habilidades de saber atender bem, saber vender e saber negociar contribuem?
 - 4.3) Como o raciocínio lógico contribui para o desempenho do vendedor?

- 5) Como as atitudes contribuem para o desempenho do vendedor?
 - 5.1) De que modo atributos profissionais, tais como ter bom relacionamento com colegas e clientes e inspirar confiança, contribuem para o desempenho do vendedor?
 - 5.2) De que modo atributos pessoais, tais como cordialidade, agilidade e flexibilidade, contribuem para o desempenho do vendedor?
 - 5.3) E de que modo atributos pessoais, tais como saber expressar-se, saber ouvir, e saber dar e receber feedback, contribuem para o desempenho do vendedor?
 - 5.4) E de que modo atributos pessoais, tais como ter comprometimento e agir com ética, contribuem para o desempenho do vendedor?

APÊNDICE C –TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARIDO

Você está sendo convidado para participar de uma pesquisa de mestrado intitulada “Competências Profissionais em Vendas: Um Estudo no Subsetor de Comércio Atacadista de Alimentos de Fortaleza-Ce”, cujo objetivo é investigar as competências requeridas em vendas no setor de alimentos no município de Fortaleza-Ce.

A pesquisa é de autoria de Mário Helder Lopes Costas, com orientação do Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral, e está sendo desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará. Você poderá contactar o pesquisador (mhlc1974@gmail.com) e/ou seu orientador (cabral@ufc.br) a qualquer momento.

Por meio deste termo, você concorda em responder um questionário e/ou em ser entrevistado, estando assegurado de que os dados fornecidos serão utilizados para fins exclusivamente acadêmicos, estando vedado o uso dos dados para quaisquer fins lucrativos, comerciais ou de outra ordem que não o trabalho científico. Como participante da pesquisa, você terá sua identidade preservada e está ciente que sua participação se dá por vontade própria, sem recebimento de qualquer incentivo financeiro, bem como sem qualquer ônus, estando assegurado de que pode se retirar da pesquisa a qualquer momento, sem quaisquer sanções, prejuízos ou constrangimentos.

Para fins de registro, ambos participante e pesquisador acusam recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme recomendações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

Fortaleza, ____ de _____ de 2024.

Assinatura do participante: _____

Assinatura do pesquisador: _____