



# RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EM VENDAS: UM  
ESTUDO DO SUBSETOR DO COMÉRCIO ATACADISTA DE  
ALIMENTOS DE FORTALEZA-CE**

**MÁRIO HELDER LOPES COSTAS / AUGUSTO CESAR DE AQUINO CABRAL**

**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**

**Produto Técnico resultado da pesquisa**  
**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EM VENDAS: UM ESTUDO DO SUBSETOR DO**  
**COMÉRCIO ATACADISTA DE ALIMENTOS DE FORTALEZA-CE**

**FORTALEZA**  
**2024**

**MÁRIO HELDER LOPES COSTAS**

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EM VENDAS: UM ESTUDO DO SUBSETOR DO  
COMÉRCIO ATACADISTA DE ALIMENTOS DE FORTALEZA-CE**

Produto Técnico resultante do Trabalho de Conclusão de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como produção técnica da área de concentração de Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Estudos organizacionais e gestão de pessoas

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)

---

C874c Costas, Mário Helder Lopes.  
Competências profissionais em vendas: um estudo do subsetor do comércio atacadista de alimentos de Fortaleza-CE. / Mário Helder Lopes Costas. – 2024.  
18 f.

Relatório Técnico Conclusivo – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2024.

Orientação: Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral.

ISBN: 978-85-7485-537-0

1. Comportamento Organizacional. 2. Administração de pessoal. I. Título.

CDD 658.31

---

Título: COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EM VENDAS: UM ESTUDO DO SUBSETOR DO COMÉRCIO ATACADISTA DE ALIMENTOS DE FORTALEZA-CE [Relatório Técnico Conclusivo]

Autores: Mário Helder Lopes Costas e Augusto César de Aquino Cabral

Coordenação do Programa de Pós-Graduação: Alessandra Carvalho de Vasconcelos, Coordenador(a) do PPAC Profissional; Augusto Cesar de Aquino Cabral, Vice-coordenador(a) do PPAC Profissional

Editor: Universidade Federal do Ceará (UFC)

Edição Eletrônica: dezembro de 2024

ISBN: 978-85-7485-537-0

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC)

Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – PPAC Profissional

Av. da Universidade, 2431, Benfica, CEP 60020-180, Fortaleza-CE

Telefone: (85) 3366-7816

Endereço eletrônico: <https://ppacprof.ufc.br>

**Resultado da pesquisa** “Competências profissionais em vendas: um estudo do subsetor do comércio atacadista de alimentos de Fortaleza-CE”

**Turma:** MPAC / IDJ - SINTAF.

**Instituição contratante:** IDJ - SINTAF.

Prezado Sr.(a) “Presidente/Superintendente/Diretor(a) da Instituição Contratante”,

Apresentamos a seguir um Relatório Técnico referente à pesquisa realizada por **Mário Helder Lopes Costas**, sob a orientação do Prof. Dr. Augusto Cesar de Aquino Cabral, no período de 2022 a 2024, no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

Estamos certos de que este trabalho constitui um relevante instrumento para melhorias das ações empreendidas pelo IDJ - SINTAF junto a suas instituições parceiras.

Atenciosamente,

Mário Helder Lopes Costas, Me. em Administração e Controladoria (UFC)

Augusto César de Aquino Cabral, Dr. em Administração (UFMG)

## DETALHAMENTO DO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

### **Correspondência com os novos subtipos-produtos técnicos/tecnológicos:**

- Relatório técnico conclusivo – Processos de gestão elaborado

### **Finalidade:**

Investigar as competências requeridas em vendas no setor de alimentos no município de Fortaleza-Ce

### **Impacto – Nível:**

- Médio

### **Impacto – Demanda:**

- Espontânea

### **Impacto – Objetivo da Pesquisa:**

- Solução de um problema previamente identificado

### **Impacto - Área impactada pela produção:**

- Econômico

### **Impacto – Tipo:**

- Potencial

### **Descrição do tipo de Impacto:**

Disseminação de práticas que potencializem a gestão organizacional.

### **Replicabilidade:**

- Sim

### **Abrangência Territorial:**

- Nacional

### **Complexidade**

- Média

### **Inovação:**

- Baixo teor inovativo

### **Setor da sociedade beneficiado pelo impacto:**

- Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas

### **Declaração de vínculo do produto com PDI da Instituição:**

- Não

### **Houve fomento?**

- Cooperação

### **Há registro/depósito de propriedade intelectual?**

- Não

### **Há transferência de tecnologia/conhecimento?**

- Não

ISBN: 978-85-7485-537-0

## **1. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA**

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. O termo Força de Vendas (FV) 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. As funções da FV podem ser perspectivadas segundo os níveis de desenvolvimento dos clientes e as tarefas específicas a executarem. 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. Com a crescente exigência de clientes e da concorrência, o papel do vendedor transformou-se. Atualmente, o consultor de negócios não desempenha apenas mais um simples papel de entregador de produto.

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. Com as constantes mudanças no mercado, exigiu-se dos profissionais de vendas a geração de novas competências. Sendo um conceito multifacetado, a competência, conforme a literatura, envolve tomar ações, superar desafios, integrar conhecimentos e aprender continuamente, adaptando-se a qualquer situação que demande conhecimentos, habilidades e atitudes aplicadas de forma integrada. Várias abordagens focalizam os elementos ou recursos que integram as competências. Nesta pesquisa, utiliza-se uma concepção amplamente 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).

Alinhado a este contexto e tendo como objeto de estudo o subsetor de comércio atacadista de alimentos de Fortaleza-Ce, o presente Produto Técnico, estruturado na forma de um relatório conclusivo de pesquisa, é parte integrante de um Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria. A pesquisa realizada teve 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 em foco;
- 2) Mapear as habilidades requeridas em vendas no subsetor em foco; e
- 3) Mapear as atitudes requeridas em vendas no subsetor em foco.

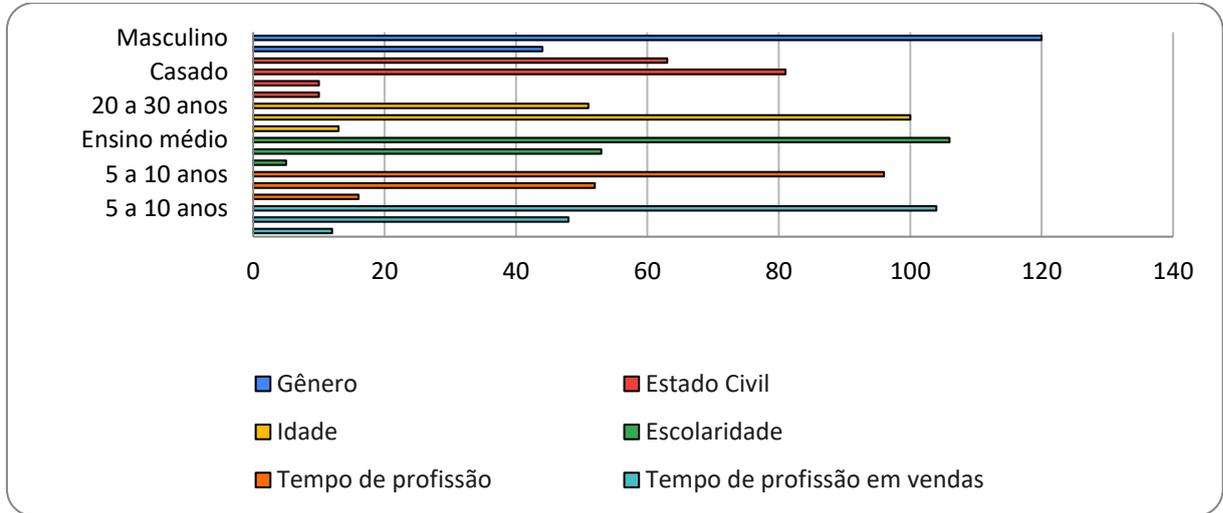
A pesquisa se caracteriza como quali-quantitativa e descritiva. A coleta de dados primários se deu por meio da aplicação de um questionário e de um roteiro de entrevistas, sendo os dados analisados, respectivamente, por meio de técnicas de estatística descritiva e análise de conteúdo.

## **2. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

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.

### 2.1 Perfil dos participantes da pesquisa

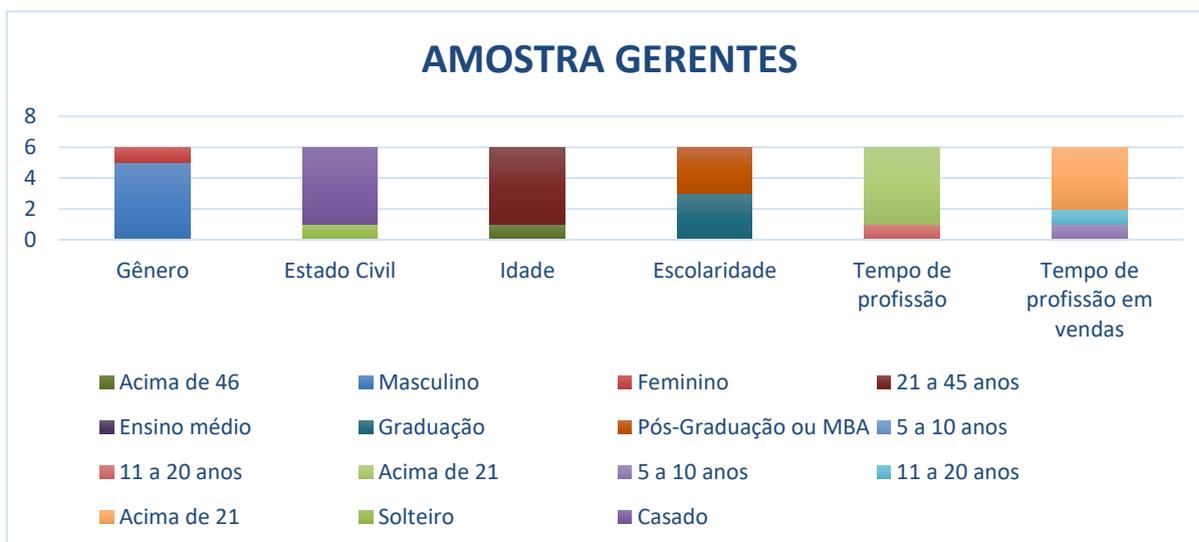
Os sujeitos da pesquisa são colaboradores das empresas A e B representadas anteriormente no quadro 4, representados pelos vendedores e gerentes. A figura 1, para os vendedores e figura 3 para os gerentes, irão representar o perfil dos sujeitos pesquisados. Figura 1 – Perfil dos vendedores das empresas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



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Os vendedores são na sua maioria homens, cerca de 73%. Quanto ao 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).

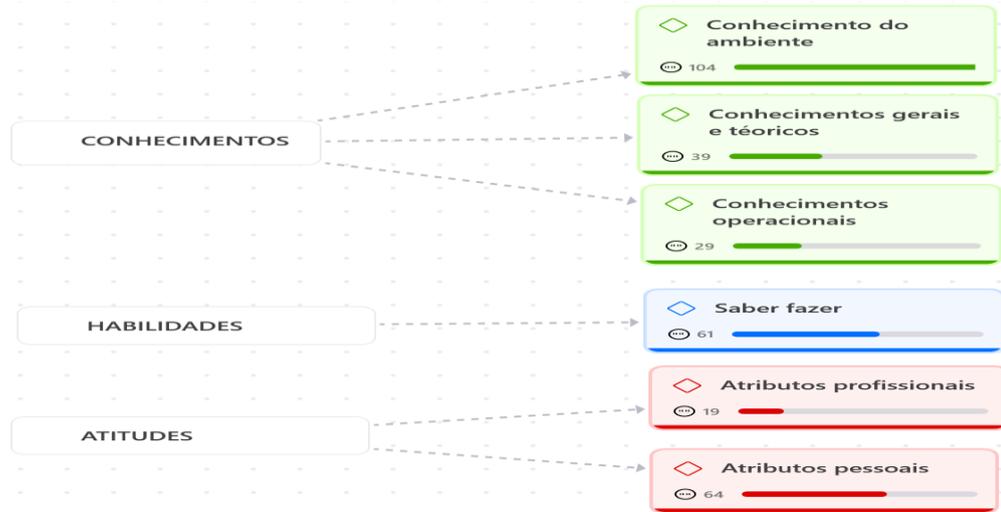
Os gerentes representados pela figura 2 são na sua maioria do gênero masculino, sendo 83%, no estado civil maior parte de 83% são casados. No critério idade, ficou 83% de 21 a 45 anos, na escolaridade todos são graduados e 50% tem MBA, dado interessante, pois fazendo uma correlação com os vendedores, observa-se uma lacuna de oportunidade para evolução da equipe de vendas. 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 entendimento empírico da pesquisa.

Para preservar o anonimato dos participantes das entrevistas, a cada um dos gestores foram atribuídos códigos, conforme a ordem das entrevistas e sua afiliação à empresa A ou B.

## 2.2 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 3) 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, informa-se 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
<b>CONHECIMENTO</b>	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
<b>HABILIDADES</b>	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
	E21	0%	0%	1%	18%	81%	4,80	0,41

ATTITUDES	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

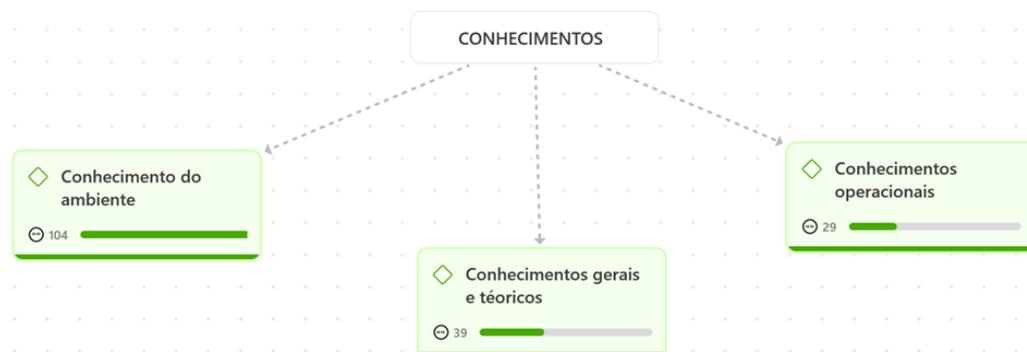
Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

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.

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

O conhecimento é um conjunto de saberes; um conjunto de conhecimentos prontos para uso. Constitui 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 a literatura, 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 desempenhar suas tarefas, de forma integrada e estratégica, facilitando a tomada de decisão baseada em dados. Conforme a literatura, 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, “[...] são os 9 passos da venda. Então ele sabe que a primeira coisa que ele vai fazer quando chegar no cliente... Depois ele vai para o estoque verificar preço, depois 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. Então eles têm todo um cronograma, uma agenda”. 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 salários para a área de vendas são fundamentais. Na literatura do estudo apresentado, não tem uma definição e nem uma clara preocupação com este ponto. A literatura indica 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. A literatura 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 “[...] Cobro muito deles ter 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 sabe o que está fazendo”. Em relação ao raciocínio lógico o G1EA afirma “[...] muito importante. Isso dentro da função do dia a dia. É 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 diz 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. Nestes conhecimentos, os vendedores e gestores corroboram com o pensamento de que têm 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 estão vendendo. Sabem aquele produto e eu cobro muito deles também”. Segundo G3EB “[...] ele conhece de fato o produto, não é, então os treinamentos são direcionados, 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; é uma ferramenta do dia a dia e é mais difundido e sempre tão juntos”.

Os achados da pesquisa sobre conhecimentos corroboram a literatura, pois indicam que o perfil pretendido pelo mercado é o de realizar estudos, planejar estratégias de venda, interpretar os sinais do mercado e as tendências, estar atento às necessidades e características do cliente, desenvolver uma relação de confiança e respeito, efetivar o acompanhamento dos processos de venda e pós-venda, e, principalmente, apesar de ter que entregar uma meta, tem que se preocupar, antes disso, com o resultado de vendas do cliente.

#### **2.4 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).

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. Para os vendedores estas habilidades têm 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. A gente precisa focar mais isso em treinamentos, trazer as atualizações, as técnicas de vendas, a questão de raciocínio lógico, forçar eles a pensar, a calcular, a fazer. Negociação e levar. Há oportunidades boas e reais no cliente. 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 a literatura, 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 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. Ainda está tendo justamente esse trabalho que é justamente 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.

## 2.5 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, o atributo pessoal apresentou mais registros que os profissionais, conforme evidencia a Figura 6.

Figura 6 – Atitudes – Atributos profissionais e pessoais



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

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. 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. Conforme G1EB, “[...] 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 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: “[...] 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, também inegociável”.

Pelos relatos, observa-se que 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, tomam decisões e se relacionam com os outros.

### 3. 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

BRASIL. **Cadastro E-MEC**. Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior. 2017. Disponível em: <https://emec.mec.gov.br/>. Acesso em: 15 jan. 2023.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). **Escala Brasil Transparente** – Avaliação 360°. 2. ed. Brasília: Controladoria-Geral da União, 2021. Disponível em: <https://mbt.cgu.gov.br/publico/portal/metodologia360educacao2/66>. Acesso em: 10 fev. 2023.

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.

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.