

Aula Nº 4 – Recrutamento e Seleção de Vendedores

Objetivos da aula:

A função de contratar pessoas envolve o Departamento de Recursos Humanos. Porém, o gerente de vendas sempre estará envolvido na contratação de vendedores. Portanto, o objetivo desta aula é demonstrar a importância do entendimento do processo de contratação de vendedores.

Lembre-se, sempre, da importância da leitura do material impresso, pois, desta forma, a compreensão dos conceitos apresentados torna-se mais fácil.

Boa aula!

1. Estrutura da Força de Vendas

A tarefa de vendas é árdua e, muitas vezes, mal compreendida nas empresas. O fascínio do marketing e da propaganda acaba ofuscando e até mesmo relegando a venda a uma atividade de segundo nível.

A empresa é, segundo Drucker, um centro de custos. O centro de lucros da empresa está fora dela: os clientes. E o vendedor é o que faz a tarefa de vender e trazer o dinheiro para empresa.

A estruturação da força de vendas está ligada ao tipo de força de vendas adotado pela empresa. Apesar do grande salto das vendas por meio eletrônicos, as organizações precisam se preocupar em atender duas condições básicas:

- Força de vendas direta. A empresa utiliza com exclusividade os vendedores próprios que deverão visitar diretamente os clientes da empresa.
- Força de vendas indireta. A empresa utiliza os vendedores dos seus representantes ou distribuidores, ou ainda, os chamados vendedores autônomos, isto é, vendedores sem vínculo trabalhista com a empresa.

O dilema existente sobre qual estrutura adotar é afetado por vários fatores. Por exemplo, as vantagens de adotar representantes de vendas:

- a) O tamanho da empresa. Uma equipe própria de vendas representará sempre um custo fixo com encargos sociais também fixos. As empresas de pequeno porte e algumas de porte médio tendem a ter vantagens de custo operacional quando trabalham com representantes de vendas.
- b) O bom relacionamento dos representantes com os clientes existentes no mercado constituirá, sempre, um dilema: de quem são os clientes, da empresa ou dos representantes?
- c) Os representantes são pagos à base de comissão. Não havendo venda, não há custo para a empresa.
- d) Os produtos de venda sazonal provocam custos fixos quando há uma equipe própria de vendas. O custo será sazonal se a empresa trabalhar com representantes.

De outro lado, as vantagens de uma equipe própria de vendas são:

- a) A empresa ou os produtos que ela oferece podem não ser interessantes aos representantes, em algum momento.
- b) Quando há vendas a grandes clientes, o custo da equipe própria de vendas tende a ser menor.
- c) Os vendedores da empresa são mais facilmente controlados e motivados.
- d) Há algumas áreas ou mercados em que é difícil encontrar representantes.

Analisando as vantagens e desvantagens que cada uma das hipóteses que a afetam, a empresa poderá escolher a estrutura adequada para a sua força de vendas, como equipe própria, representantes e equipe mista: representantes em algumas áreas e vendedores próprios em outras.

As empresas podem desenvolver, estrategicamente, as forças de vendas, de modo que possam visitar os clientes certos, no momento certo e de maneira certa. Os vendedores trabalham com clientes de diversas maneiras:

- Vendedor para comprador: um vendedor entra em contato pessoalmente ou por telefone com um cliente, atual ou potencial.
- Vendedor para grupo de compradores: um vendedor procura conhecer o maior número possível de membros do grupo de compradores.
- Equipe de vendas para grupo de compradores: uma equipe de vendas da empresa trabalha em contato direto com os membros do grupo de compradores do cliente.
- Reunião de vendas: o vendedor organiza uma reunião entre os profissionais da empresa e clientes potenciais, para discutir problemas ou oportunidades importantes.
- Seminário de vendas: uma equipe da empresa realiza um seminário para a empresa-cliente, apresentando as últimas novidades do setor.

Os profissionais de vendas de hoje atuam como “gerente de contas” que obtém contratos produtivos entre pessoas de diferentes organizações as quais comprem e vendem. Cada vez mais, vender é trabalho em equipe e requer o apoio de outros funcionários, como altos executivos, especialmente quando estão em jogo vendas de abrangência nacional ou de grande importância; o pessoal técnico, que dá informação técnica e presta serviços aos clientes antes, durante e depois da compra; o pessoal de serviço ao cliente, que fornece instalação, manutenção e outros serviços, e uma equipe de escritório.

Para manter o foco no mercado, os profissionais de vendas devem saber como analisar dados de vendas, medir o potencial de mercado, coletar

inteligência de mercado e desenvolver estratégias e planos de marketing. Os vendedores precisam ter habilidades de análise de mercado, e essas habilidades se tornarem particularmente importantes nos níveis mais altos da gerência de vendas. As empresas acreditam que as forças de vendas se tornam mais efetivas no longo prazo se entenderem tanto de marketing quanto de vendas.

2. Recrutamento

Da mesma maneira que a área de compras mantém um arsenal de possíveis fornecedores, para que na hora em que surja um problema ela possa rapidamente manter a linha de produção funcionando, utilizando-se de um novo fornecedor, o responsável pelo recrutamento deveria manter, também, um banco de dados com os possíveis candidatos aos cargos de que a área comercial necessita, e que esteja sempre atualizado e constantemente alimentado.

O recrutamento consiste em utilizar um conjunto de técnicas e procedimentos de pesquisa e intervenções sobre as diferentes fontes capazes de fornecer à empresa um número adequado de pessoas necessárias ao alcance de seus objetivos.

Para realizar um recrutamento, é necessário, inicialmente, que haja uma requisição ou uma solicitação, abrindo-se uma vaga para a função desejada, quer seja de vendedor, auxiliar de vendas, operador de televendas ou gerente.

De posse dessa solicitação, é importante que sejam estabelecidos os objetivos da contratação, como cargo, urgência, características básicas do profissional, perfil e local de trabalho. Em seguida, faz-se o planejamento do processo de recrutamento, verificando as fontes internas ou externas, as técnicas a serem utilizadas e os métodos de triagem mais apropriados.

A utilização de fontes internas representa o uso de recursos humanos disponíveis dentro da própria instituição. Por meio de processos de

transferência e promoções internas e utilizando-se de programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, pode-se identificar, dentro da própria empresa, uma série de profissionais que teriam interesse em preencher a vaga em questão. Tal procedimento deve constar da política de recursos humanos da empresa e constar da elaboração do plano de carreira.

Se os gestores estiverem atentos ao processo de avaliação do desempenho dos funcionários, é possível identificar potenciais profissionais para as diferentes áreas que compõem a organização.

Há uma série de desvantagens no processo de recrutamento interno, por exemplo, o conflito de interesses entre funcionários e o desestímulo daqueles que, apesar de terem se candidatado à vaga, não foram aceitos. Outro fator importante é que se o processo de recrutamento for sempre interno, a empresa corre o risco de ficar estagnada pela não renovação de seu capital humano, levando a uma situação em que se perde um bom funcionário em uma função e ganha-se um incompetente em outra.

Em contrapartida, o processo de recrutamento interno da força de vendas, além de ser mais rápido, reduz o custo de recrutamento e treinamento de integração, dando aos funcionários da casa motivação e perspectiva de crescimento e criando mais lealdade para com a empresa.

Quando a empresa opta por utilizar fontes externas, ela busca profissionais que são formados fora da empresa, ou seja, recursos humanos disponíveis no mercado de trabalho. Elas permitem que a empresa traga de fora profissionais que poderão dar um novo ânimo para ela. São pessoas não acomodadas, com idéias frescas e sem os vícios da organização.

A Internet está sendo cada vez mais utilizada pelas organizações e já são muitos os sites, especializados ou não, que oferecem a possibilidade de troca de informações sobre oportunidades e possibilidades.

O responsável pelo recrutamento buscará reunir um número razoável de candidatos, ampliando, assim, as possibilidades de escolha das novas

contratações. Além disso, saliente-se que, se as fontes de fornecimento de candidatos forem sempre mantidas, serão garantidas contratações mais acertadas.

As organizações, de maneira geral, acabam utilizando o que é chamado de recrutamento misto, ou seja, o interno seguido do externo ou vice-versa, ou até mesmo, os dois modelos em conjunto.

Ter uma série de currículos à mão ou um número grande de candidatos com fichas preenchidas não significa que o trabalho de recrutamento tenha sido concluído. A próxima etapa é fazer uma triagem que possibilite a realização de uma pré-análise para garantir que, durante o processo de seleção, estejam somente os candidatos que, realmente, preencham os pré-requisitos da vaga.

É evidente que a frequência e o nível dessas contratações são determinados por alguns aspectos. Um deles é a rotatividade. Algumas empresas têm rotatividade de funcionários maior que outras e necessitam manter, portanto, fontes constantes de fornecimento de nomes de candidatos. Em outros casos, os produtos são tão específicos que necessitam de pessoas especializadas, sendo o recrutamento realizado com menor frequência. A condição financeira da empresa é outro fator que será levado em consideração para o estabelecimento de um programa de recrutamento. Empresas com poucos recursos podem buscar formas mais econômicas para essa atividade.

Os processos de seleção normalmente são muito mais onerosos para as organizações do que a busca de candidato. Portanto, enviar para a seleção candidatos que não são apropriados significa aumentar ainda mais os custos do processo.

Além disso, a especificação do tipo de treinamento dos candidatos auxilia na determinação da fonte de contratação. Se o programa de treinamento da empresa for adequado, é possível que ocorram contratações de profissionais sem experiência, mas com certo potencial; nesse caso, o recrutamento será feito em escolas ou universidades. Em contrapartida,

se não houver um bom programa de treinamento, o recrutamento será feito, provavelmente, com profissionais experientes, que atuem em estabelecimentos de clientes ou concorrentes, agências de empregos ou consultores.

3. Seleção

O processo de seleção tem, como objetivo principal, escolher e classificar, entre os candidatos oriundos do processo de recrutamento e aprovados na triagem, os mais adequados às necessidades da organização.

A seleção de vendedores não seria um problema tão difícil se houvesse um padrão das características do vendedor ideal. Se os vendedores ideais fossem atirados, agressivos e cheios de energia, não seria difícil verificar essas características nos candidatos, mas um balanço dos vendedores de maior sucesso em qualquer empresa certamente revelará que muitos deles são introvertidos, de maneira suave e longe de serem cheios de energia. O tipo bem sucedido também inclui homens que são altos e baixos, de boa postura e sem boa postura, bem arrumados e relaxados. Não obstante isso, a procura das combinações mágicas revelariam infalível habilidade de vendas contínua inexistente. O número de relações que já se fizeram é incalculável. A maioria aponta as mesmas qualidades.

Para o processo de seleção de um vendedor, assistente de vendas, supervisor ou qualquer outro profissional, é necessária uma comparação entre as especificações do cargo no que se refere a habilidades, características físicas e psíquicas, que são obtidas pelo formulário de descrição do cargo, e as características do candidato.

Assim como, no recrutamento, é importante que o gestor, quer seja ele o gerente ou o supervisor de vendas, participe, no caso da seleção, essa participação é fundamental, pois, além da questão do custo de seleção, é necessário que o gestor se identifique com o profissional que irá compor a sua equipe, e comprometa-se com o processo.

O processo de seleção exige esforço para encontrar o candidato adequado ao trabalho de vendas, com as características estabelecidas na descrição do cargo.

Enquanto, na grande empresa, geralmente, existe departamento específico encarregado de executar o trabalho de seleção de pessoal, nas pequenas e médias empresas, o processo de seleção, raramente, envolve métodos sofisticados, predominando a entrevista pessoal e a análise de currículo. Em geral, funcionários de outras áreas da empresa, como administrativa, financeira ou produtiva, acabam envolvendo-se em atividades de recursos humanos. Algumas contratações são feitas por indicação, ou então, em casos de escassez de pessoal especializado, falta de recursos ou de tempo, contratados serviços de empresas de consultoria especializada em Recursos Humanos.

As agências oferecem especialização e conhecimento, que permitem evitar erros e conseqüentes custos que possam advir de contratações erradas, realizadas por profissionais inexperientes. Geralmente, cobram um valor equivalente ao salário do funcionário a ser contratado e os anúncios são pagos à parte.

De maneira geral, o processo de seleção em empresas de maior porte envolve as seguintes etapas:

- a) Análise dos documentos (currículo, referências etc.).
- b) Testes e entrevistas preliminares.
- c) Análise e exame das referências do candidato.
- d) Testes psicológicos.
- e) Entrevista final.
- f) Exame médico.

Cada uma das etapas é considerada eliminatória, porém a aprovação dos candidatos remanescentes é feita a partir do desempenho conjunto obtido nessas etapas.

Não há uma rigidez na seqüência dos procedimentos adotados para a

seleção, normalmente a primeira etapa do processo envolve análise dos documentos e do currículo do candidato, que permite, de modo prático, avaliar se têm as principais características exigidas.

A entrevista é, sem dúvida, a técnica mais usada na seleção de vendedores. Ainda que a empresa não disponha de fichas de inscrição, sempre será realizada, pelo menos, uma entrevista para a decisão de aceitar ou não o candidato. Embora grande número de empresas realize apenas uma entrevista, existem as que costumam realizar duas ou mais entrevistas. Nesse caso, a primeira é denominada entrevista preliminar e tem como objetivo:

- Verificar com o candidato quaisquer incorreções ou falha de informação no preenchimento da ficha de inscrição;
- Dar oportunidade para uma primeira avaliação do candidato com relação à sua apresentação, maneira de falar, trato da roupa e outros traços pessoais que não podem ser obtidos por meio de formulário.

A entrevista inicial pode ser acompanhada de testes. Uma boa entrevista deve ser dividida em quatro momentos de investigação: profissional, educacional, pessoal e expectativas.

Toda a entrevista deve seguir alguns passos considerados importantes para que se obtenha o resultado esperado. Deve, por exemplo, ser preparada com antecedência, o ambiente deve ser escolhido com cuidado e, ao final da entrevista, deve-se mostrar ao candidato os próximos passos, mesmo que isso seja simplesmente dizer que a empresa entrará em contato, ou qual será a próxima etapa, se ele passar.

Um dos principais cuidados no desenvolvimento da entrevista, ao qual o entrevistador deve estar sempre atento, é deixar o entrevistado à vontade, pois uma boa entrevista depende de um ambiente de cordialidade, procurando tornar mais fácil e natural obter e dar as informações necessárias. Além disso, o entrevistador deve se apresentar, informar o objetivo da entrevista, por exemplo, conhecer melhor o entrevistado e

fornecer detalhes sobre a empresa e o trabalho a ser executado.

Outro ponto importante é observar o candidato, atentamente, e não executar outras atividades durante a entrevista. Essa atitude, além de auxiliar o entrevistador na coleta de dados, demonstra interesse pelo candidato.

Sobre a experiência profissional do candidato, deve-se verificar ou discutir questões referentes às empresas em que trabalhou, da primeira até a última ou atual, de acordo com a necessidade. Os aspectos educacionais também são de grande importância.

A análise e o exame das referências devem ser feitos antes da contratação do candidato. Evidentemente, as referências por ele apresentadas serão aquelas que darão boas informações a seu respeito. Entretanto, para o conhecimento de características do candidato, devem ser consultadas diversas fontes.

Depois de selecionar os candidatos mais bem qualificados para o trabalho de vendas, eles são encaminhados para o exame médico. A saúde é fundamental no desempenho do trabalho. Finalmente, ocorre a contratação.

Os candidatos, agora, estão prontos para o treinamento. Entretanto, para que se sintam interessados em assimilá-lo e para que vistam a camisa da empresa, é necessário que tenham algum conhecimento da motivação e da remuneração.

O contrato pode ser feito de forma definitiva ou temporária. O prazo máximo da admissão temporária é de 90 dias, podendo ser dividida em períodos, desde que a soma deles não ultrapasse o máximo estabelecido.

Síntese

Vimos, em nossa aula de hoje, a importância e a necessidade que os administradores de vendas têm no processo de recrutamento e seleção dos vendedores da organização.

Com a observância de alguns aspectos simples, porém muito importantes, podemos perceber que, mesmo sendo uma função do Departamento de Recursos Humanos, a participação dos gerentes de vendas é de suma importância.

Em nossa próxima aula, iremos abordar os aspectos relacionados ao treinamento da equipe de vendas, ou seja, como desenvolver e estimular a equipe de vendas.

Referências Bibliográficas

COBRA, Marcos N. ***Administração de Vendas***. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

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

3. LAS CASAS, Alexandre L. ***Administração de Vendas***. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.