



ARTICLE

THE COMPLEMENTARITY OF HUNTER AND FARMER ROLES AS A STRATEGY IN THE DEVELOPMENT OF EXCELLENT SALESPEOPLE

A COMPLEMENTARIEDADE DA ATUAÇÃO HUNTER E FARMER COMO ESTRATÉGIA NA FORMAÇÃO DE VENDEDORES DE EXCELÊNCIA

¹ César de Almeida.
Universidade de São Paulo - USP
(Brazil).

² Leandro Lima Santos.
Universidade de São Paulo - USP
(Brazil). ORCID:
<https://orcid.org/0000-0002-6794-9291>

Corresponding Author:

Leandro Lima Santos
E-mail: leandrolima@usp.br

Editora chefe

Profa. Dra. Eliana Severo
Alumni.In Editors

How to cite this article:

Almeida, C., & Lima Santos, L. (2024). The Complementarity of hunter and farmer roles as a strategy in the development of excellent Salespeople. *Journal of Sustainable Competitive Intelligence*, 14, e0459. <https://doi.org/10.24883/eagleSustainable.v14i.459>

ABSTRACT

Objective: This study highlights the complementarity of Hunter and Farmer sales profiles to align with strategies for improved performance, addressing the research question: how to develop complementary skills in sales professionals to achieve results aligned with both quality and customer retention strategies.

Theoretical Framework: Sales strategy is viewed as guiding principles in environmental interactions (Bessanko et al., 2006), with customer acquisition and retention as core strategies (Blattberg & Deighton, 1996). Walker Jr. et al. (1977) suggest that salesperson performance is influenced by controllable factors.

Methodology: This descriptive, quantitative study employed a structured questionnaire via Google Forms, with data analyzed using structural equation modeling.

Results and Conclusion: Customer focus proves essential for both Hunter and Farmer profiles. Mature organizations tend to integrate both profiles' skills, enhancing customer service quality and enabling advanced business strategies.

Research Implications: The quantitative analysis of Hunter and Farmer profiles, considering security and customer focus, offers strategic insights for organizational application depending on objectives. The study emphasizes the need for strategic sales hiring and development processes.

Originality/Value: The study reconciles literature discrepancies on sales profiles, suggesting that traditionally alternative Hunter and Farmer skills can be complementary. Managerially, it guides managers to develop sales team competencies, aiming for high performance by leveraging the best of both profiles.

Keywords: Sales, Hunter Profile, Farmer Profile, Retention Strategy, Sales Performance



DOI: <https://doi.org/10.24883/eagleSustainable.v14i.459>



RESUMO

Objetivo: Este estudo destaca a complementariedade dos perfis Hunter (caçador) e Farmer (agricultor) para o profissional de vendas, visando alinhamento com estratégias que promovam um melhor desempenho. Especificamente, busca-se responder como desenvolver habilidades complementares em profissionais de vendas para resultados alinhados com uma estratégia focada na qualidade e retenção de clientes.

Referencial teórico: A estratégia de vendas é abordada como princípios de interação com o ambiente (Bessanko et al., 2006), enquanto Blattberg e Deighton (1996) pontuam a aquisição e retenção de clientes como eixos do relacionamento com o cliente. Walker Jr. et al. (1977) destacam que o desempenho de um vendedor é influenciado por fatores controláveis.

Método: A pesquisa é descritiva e quantitativa, utilizando questionário estruturado via Google Forms. Os dados foram analisados por modelagem de equações estruturais.

Resultados e conclusão: O foco no cliente é essencial para o desempenho dos perfis Hunter e Farmer, sendo que as organizações maduras tendem a integrar habilidades de ambos os perfis para qualificar o atendimento e permitir o desenvolvimento de estratégias avançadas de negócios.

Implicações da pesquisa: Esta análise quantitativa dos perfis Hunter e Farmer, considerando focos em segurança e cliente, oferece uma visão para a aplicação estratégica dos perfis conforme os objetivos organizacionais. O estudo reforça a necessidade de processos estratégicos de contratação e desenvolvimento de vendas.

Originalidade/valor: O estudo concilia divergências sobre perfis de vendas na literatura, sugerindo que habilidades Hunter e Farmer, tradicionalmente vistas como alternativas, podem ser complementares. Do ponto de vista gerencial, oferece orientações para gestores desenvolverem competências na equipe, visando alta performance ao aproveitar as vantagens de ambos os perfis.

Palavras-chave: Vendas, Perfil Hunter, Perfil Farmer, Estratégia de Retenção, Desempenho em Vendas



1. INTRODUÇÃO

A globalização dos mercados trouxe novas maneiras de interação e obtenção de informações dando origem a uma maior competitividade. Consequentemente, houve um aumento do poder de escolha do consumidor, tornando-o mais criterioso na escolha das alternativas para satisfazer suas necessidades e mais exigente do ponto de vista da qualidade do produto e/ou serviço ofertado.

No atual contexto econômico, liderar empresas e ao mesmo tempo mantê-las competitivas frente às constantes mudanças de cenários e instabilidades vivenciadas é um enorme desafio. Nesse sentido, a área comercial tem um papel fundamental no enfrentamento dessas adversidades, pois está diretamente em contato com o cliente, sendo que o desempenho dos vendedores acaba se tornando um fator crítico no sucesso da organização. Um dos elementos mais importantes nas empresas de sucesso é a força de vendas (Walker et al., 2000) pelo fato de ser a ponte de ligação entre a empresa e os clientes. A função do vendedor tem especificidades, já que tem a responsabilidade de representar a empresa junto ao cliente e ao mesmo tempo, representar o cliente junto à empresa, sendo assim essa responsabilidade confere à função características diferentes dos outros trabalhos (Stanton & Spiro, 2000). Nesse sentido, a força de vendas é o elo que personaliza a empresa perante os clientes, sendo um fator diferenciador na vantagem competitiva das empresas.

Muitas empresas já compreendem a mudança no perfil de seus clientes, sejam eles B2B ou B2C, o que por sua vez também traz impacto direto na forma como esses clientes serão atendidos, ou seja, requer uma alteração na estratégia de atendimento devido às mudanças de mercado. Os desafios são muitos e exigem que os gestores se adaptem a essas mudanças com novas estratégias. Rodrigues, Guerra e Câmara (1997) apontam que é importante os gestores reconhecerem que o sucesso não advém apenas do avanço da tecnologia, de bases financeiras sólidas e posições relevantes no mercado, pois estes fatores são sustentados fundamentalmente por colaboradores motivados, com perfis adequados ao desempenho das suas funções e com elevada produtividade.

Sendo assim, é imprescindível a contratação de uma boa equipe de vendas a qual permitirá à empresa conquistar novos clientes e fidelizar os clientes existentes. No entanto, boa parte do desenvolvimento das habilidades necessárias está relacionada ao treinamento e desenvolvimento adequado da equipe de vendas. O treinamento pode ser definido como “um processo a curto prazo de assimilação cultural, que tem como objetivo requalificar ou atualizar habilidades, conhecimentos ou atitudes diretamente relacionadas à execução de tarefas ou à sua otimização na função” (Marras, 2000, p.145).

Algumas empresas têm tomado um caminho muitas vezes contrário ao da maioria, decidindo focar na qualidade dos clientes que atendem ao invés da quantidade apenas, levando em consideração fatores como valor de faturamento anual, mix de produtos, margem de lucro e fidelidade. Essa nova estratégia possibilita às empresas eliminar custos com uma grande equipe interna e ao mesmo tempo, focar no desenvolvimento do cliente. Para isso, a empresa pode desenvolver duas habilidades distintas, porém complementares, em seus vendedores com o objetivo de entender os potenciais ocultos em cada cliente existente e com o intuito de expandir sua participação no mercado. Para isso, é necessária uma mudança de cultura para que um mesmo vendedor atue tanto como Hunter, visando a busca eficiente por clientes de qualidade, quanto como Farmer, visando manter os clientes já existentes.

Contudo, desenvolver essas habilidades requer enfrentar desafios como a quebra de paradigmas, saída da zona de conforto e alteração na rotina de trabalho dos vendedores, cabendo à empresa capacitar pessoas para executar tarefas que demandem competências distintas. Portanto, esta pesquisa visa responder ao seguinte questionamento: Como desenvolver



habilidades complementares no profissional de vendas de modo a trazer resultados alinhados com uma estratégia focada tanto na qualidade quanto na retenção dos clientes?

Portanto, o objetivo deste estudo é compreender como os perfis de vendedor Hunter e Farmer podem ser complementares quando utilizados em uma estratégia que foca na qualidade dos clientes desenvolvidos e como isso contribui para o desenvolvimento de vendedores de excelência e a formação de uma equipe de vendas mais eficiente. Esse estudo visa prover informações passíveis de reflexão sobre as estratégias e políticas comerciais e como isso tem afetado o desenvolvimento de vendedores de excelência em empresas fabricantes de produtos técnicos, desenvolvendo tanto a habilidade Hunter quanto a Farmer, a fim de formar profissionais mais completos e de maximizar os resultados em vendas.

Existe uma tendência, por parte das empresas brasileiras, em focar sua força de vendas na quantidade de clientes atendidos, para só então gerar a receita necessária para o crescimento (Kotler, 1998). Contudo, outras empresas compreenderam que a melhor estratégia seria focar no desenvolvimento de clientes de qualidade (Moreira, 2000). Nesse sentido, espera-se que a receita aumente ao mesmo tempo em que o trabalho do vendedor fique mais técnico e focado em entender as necessidades do cliente, identificar possíveis lacunas em seu negócio e prover uma solução customizada. Portanto, o profissional de vendas deve ser treinado para adotar uma postura diferente à de costume visando questionar mais e ouvir mais, deixando o cliente escolher o que quer e assumir eventuais responsabilidades e ao mesmo tempo, ser um influenciador da opção de escolha do cliente.

Do ponto de vista teórico, essa pesquisa visa conciliar as divergências na literatura quanto ao perfil do vendedor em equipes de vendas, indicando que habilidades antes vistas como alternativas podem na verdade ser complementares. Já do ponto de vista gerencial, os resultados desse estudo permitem aos gestores direcionar melhor o desenvolvimento de competências na equipe de vendas, não tendo como limitação a escolha do perfil *Hunter* ou *Farmer*, ou seja, buscando o que há de melhor em ambos os perfis para poder obter vendedores de excelência e trazer resultados de alta performance.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. PERFIL DE VENDEDOR

Os vendedores contribuem para o desempenho da empresa de várias maneiras, principalmente, ao gerar vendas a partir da manutenção e aprimoramento dos relacionamentos existentes com os clientes (atividades de “Farmer”), que resultam na retenção de clientes, bem como ao gerar a prospecção de novos clientes (atividades de “Hunter”), que resultam na aquisição de novos clientes. Cada uma dessas atividades é fundamental para o sucesso da empresa nos mercados business-to-business (B2B) (Moncrief, Marshall & Lassk, 2006; Sabnis et al. 2013).

No nível de análise da empresa, a aquisição e a retenção de clientes representam duas estratégias importantes na gestão do relacionamento com o cliente (Blattberg & Deighton, 1996). Considerando-se o perfil do vendedor como nível de análise, a aquisição de clientes envolve atividades de Hunter, usadas para garantir vendas iniciais para novos clientes, incluindo prospecção, geração de leads, planejamento pré-chamada e apresentação de vendas. A retenção, por outro lado, envolve um comportamento Farmer, usado na venda para clientes existentes, como construir relacionamentos de longo prazo, criar eficiência na tomada de pedidos e aumentar a participação na carteira por meio de esforços de vendas cruzadas e de vendas adicionais (Honeycutt, Hodge & Killian 2009; Moncrief, Marshall & Lassk 2006).



2.2. ESTRATÉGIA DE VENDAS

Bessanko, Dranove, Shanley, & Schaefer (2006) definem estratégia de vendas não como respostas adaptativas às mudanças no ambiente em que operam, mas como os princípios das companhias em relação ao ambiente ao seu redor. Entretanto, os autores enfatizam que uma estratégia bem-sucedida é resultado da aplicação de princípios, que devem ser consistentes com as condições empresariais, que estão em constante mudança (Fernandes et al., 2015; Bessanko et al., 2006).

Uma estratégia de sucesso, dada a sua natureza inovadora, é chamada de estratégia de emergente. Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2010) caracteriza como aquela em que a gestão, nos dias atuais, se apresenta como um desafio na gestão estratégica, sendo que quando surge a necessidade de reorientação na empresa, torna-se obrigatório a saída de um cenário de segurança para um ainda não tão bem definido, onde muitas das antigas práticas não são mais aplicáveis.

Nesse sentido, a estratégia de orientação para o cliente refere-se ao “grau em que os vendedores praticam o conceito de marketing, tentando ajudar seus clientes a tomarem as decisões de compra que irão satisfazer suas necessidades” (Saxe & Weitz 1982, p. 344). Neste caso, essa estratégia visa aumentar o volume de vendas, seja pela compra de novos produtos por parte dos clientes atuais ou pela obtenção de novos clientes. Por outro lado, a estratégia com foco em prevenção visa evitar falhas no atingimento pessoal de metas devido a uma maior sensibilidade a resultados negativos (Lanaj, Chang & Johnson 2012). Isso significa que a estratégia de vendas com foco em prevenção é aquela em que o vendedor procura não perder clientes anteriores, ou seja, procura manter os clientes atuais. Caso contrário, a diminuição da carteira de clientes colocaria em risco a permanência do vendedor no quadro funcional da empresa.

2.3. DESEMPENHO EM VENDAS

Conforme colocado por alguns autores como Walker Jr., Churchill Jr. e Ford (1977), o desempenho de um vendedor é influenciado por fatores que podem ser controláveis por ele, como por exemplo, a percepção sobre seu papel e quais atividades devem ser focadas para se obter o desempenho desejado; a motivação e sua influência direta na quantidade de esforço colocado na realização das atividades de vendas; e a habilidade, que é a qualidade desse esforço.

Em relação ao modo mais adequado para se obter as informações necessárias para medir e avaliar o desempenho de um vendedor, Churchill Jr. et al. (1985) afirmam que o principal ponto de discordância na literatura está na utilização de medidas objetivas ou subjetivas como forma de medir e mensurar o desempenho de um vendedor. Iniciativas de autoajuda e autoeducação, por serem egocêntricas, são falhas, pois podem carregar um viés de autoestima inflado. Alguns estudos consideram, no entanto, que essas medidas são úteis, pois esse possível viés não tem o poder de influenciar de forma que prejudique a análise (Churchill Jr. et al., 1985). Então, entende-se que a confiança e os dados numéricos não são significativamente diferentes quando usados como fonte de avaliação do desempenho de vendas (Churchill Jr. et al., 1985).

Krishnan, Netemeyer e Boles (2002) argumentam que a avaliação está relacionada à percepção do desempenho de suas vendas em termos de valor, a qualidade de seu relacionamento com os clientes e o conhecimento que o vendedor tem sobre os produtos, o mercado, os concorrentes e as necessidades de seus clientes.



3. METODOLOGIA

O presente estudo pode ser classificado como sendo do tipo descritivo. A pesquisa descritiva consiste em explicar variáveis específicas. Para Zamberlan et al. (2014), este tipo de pesquisa é utilizado para descrever as características de um determinado grupo ou população, ou ainda, um fenômeno ou relações entre variáveis. Nesse sentido, convém entender a taxa de sucesso de cada perfil mensurando a receita trazida por cada vendedor, a quantidade de projetos em que o mesmo trabalha e seu percentual de ganho de projetos. Dessa forma, se torna possível obter dados estatísticos que possibilitem compreender o perfil dominante nessas empresas e direcionar um tipo de treinamento mais focado no desenvolvimento de habilidades que sejam complementares aos dois tipos de perfis.

Quanto a forma de abordagem, essa pesquisa se caracteriza como quantitativa. Conforme Creswell (2010), a pesquisa quantitativa consiste em quantificar opiniões em números de forma que os dados coletados sejam analisados por meio da aplicação de recursos e técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas. Neste caso, em virtude da necessidade de correlacionar variáveis que identificam dois perfis distintos de vendedores (Hunter vs. Farmer), existe a necessidade de utilização métricas que permitam o uso de técnicas estatísticas.

O método utilizado foi o levantamento de dados primários através da aplicação de questionário estruturado com questões fechadas. Para isso, foi elaborado um questionário online (survey) como instrumento de coleta por meio da ferramenta Google Forms. Este questionário foi aplicado à vendedores de empresas que comercializam produtos técnicos a fim de entender o perfil de cada vendedor (Hunter ou Farmer) e a taxa de sucesso nas vendas. Além disso, a pesquisa foi externalizada para vendedores de outras empresas do mesmo segmento, no intuito de ampliação da amostra para fins de análise estatística. Do total da amostra, 56 foram de uma empresa fabricante de produtos técnicos e o restante (43) obtido através de coleta feita utilizando o LinkedIn, totalizando uma amostra final de 99 respondentes.

A coleta de dados foi realizada no período entre janeiro e março de 2022. O questionário é composto por 26 questões de múltipla escolha que visam caracterizar a amostra de participantes quanto ao seu gênero, faixa etária, grau de escolaridade e tempo de atuação na empresa. Em seguida, as questões procuravam também avaliar, numa escala Likert de grau de concordância de 7 pontos, onde 1 significava “Discordo totalmente” e 7 “Concordo totalmente”, a percepção do vendedor quanto ao seu perfil, seja como Hunter ou como Farmer. Nesse sentido, o conteúdo das questões refere-se aos aspectos da atuação do vendedor, como por exemplo, o estilo de abordagem para novos clientes, a frequência de contatos com os clientes existentes, a compreensão das necessidades dos clientes e o tipo de tratamento dado a essa informação. Além disso, essas questões tratam do foco nas ações que maximizam os resultados, aspectos relacionados à segurança para se manter no emprego, e a compreensão do percentual de mercado da empresa frente as indústrias e segmentos atendidos.

Como técnica da análise dos dados coletados, optou-se por aplicar a técnica de modelagem de equações estruturais. Esta técnica consiste em analisar as relações existentes entre constructos por meio de hipóteses estabelecidas. Constructos são variáveis compostas por indicadores de mensuração. As hipóteses do estudo podem ser descritas da seguinte forma:

H1a: O perfil Hunter influencia positivamente na estratégia com foco no cliente.

H1b: O perfil Hunter influencia positivamente na estratégia com foco em Segurança.

H2a: O perfil Farmer influencia positivamente na estratégia com foco no cliente.

H2b: O perfil Farmer influencia positivamente na estratégia com foco em Segurança.

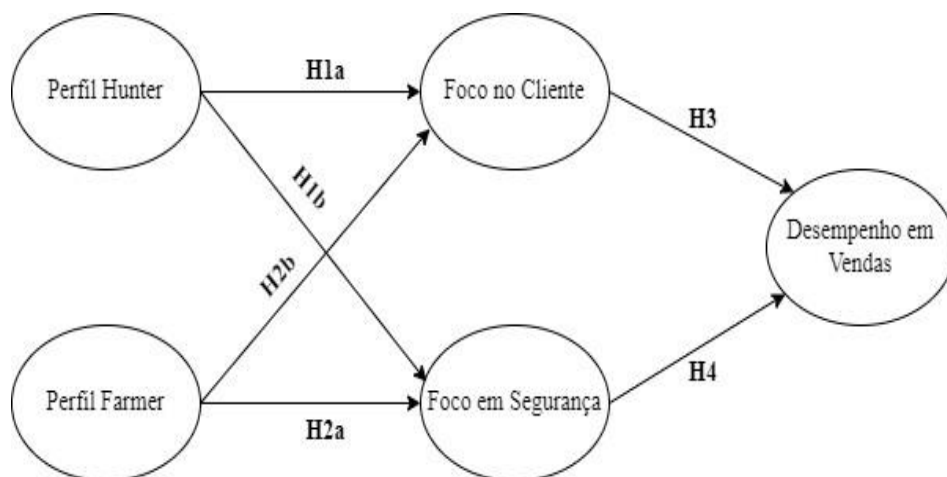
H3: A estratégia de foco no cliente impacta positivamente no desempenho em vendas.



H4: A estratégia de foco em segurança impacta positivamente no desempenho em vendas.

Para isso, foi utilizado o software Smart PLS por se tratar de uma ferramenta apropriada para a realização de análises envolvendo variáveis latentes. O modelo de mensuração proposto é representado na Figura 1, a seguir:

Figura 1. Modelo de mensuração proposto e hipóteses.



Fonte: Elaborado pelos autores.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, é apresentada a análise dos critérios de validade e confiabilidade da modelagem de equações estruturais e, na sequência, os resultados obtidos a partir dos testes das hipóteses propostas. A Tabela 1 apresenta os coeficientes de validade e confiabilidade do modelo proposto. Ressalta-se que, valores de Variância Média Extraída (AVE) maiores que 0,50, Alfa de Cronbach (CA) maior que 0,60 e Confiabilidade Composta (CR) maior que 0,70, são considerados satisfatórios (Hair Jr. et al., 2009; Ringle et al., 2014).

Tabela 1. Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e Variância Média Extraída

Constructo	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída
Foco no Cliente	0,770	0,844	0,521
Foco em Segurança	0,664	0,840	0,728
<i>Farmer</i>	0,788	0,860	0,611
<i>Hunter</i>	0,707	0,836	0,630

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Em relação à validade discriminante do modelo, que é entendido como um indicador de que construtos ou variáveis são independentes entre si, adotou-se o método de Fornell e Larcker (1981). De acordo com a Tabela 2, os valores da diagonal em negrito (raízes da AVE) são superiores aos demais (R^2), levando em consideração as prerrogativas deste método que valida a diferença existente entre os construtos considerados.



Tabela 2. Critério de Fornell-Larcker de validade discriminante (1981)

Constructo	DV	FC	FS	Farmer	Hunter
Desempenho em vendas	1,000				
Foco no Cliente	0,177	0,722			
Foco em Segurança	-0,041	0,287	0,853		
Farmer	-0,057	0,320	0,255	0,781	
Hunter	-0,128	0,211	0,189	-0,163	0,794

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Outros índices de ajuste do modelo também foram satisfatórios dada a natureza do estudo, conforme Tabela 3. O coeficiente de determinação de Pearson (R^2), na escala proposta por Cohen (1988) para a área de ciências sociais e comportamentais, quando apresenta valor em torno de 2% deve ser classificado como efeito pequeno, enquanto em torno de 13% como efeito médio e 26% como efeito grande (Ringle et al., 2014). Entre os construtos, o maior efeito foi encontrado em “Foco no Cliente” (17,3%), enquanto o menor, no construto “Foco em segurança” (12,0%).

Tabela 3. R-Quadrado (R^2), Comunalidade validada cruzada (f^2), Redundância validada cruzada (Q^2)

Constructo	R^2	f^2	Q^2
Desempenho em Vendas (DV)	*	*	*
Perfil Farmer (PF)	0,611	0,370	-
Perfil Hunter (PH)	0,630	0,268	-
Foco no Cliente (FC)	0,521	0,284	0,075
Foco em Segurança (FS)	0,728	0,234	0,060

Fonte: Resultados originais da pesquisa. (*) Não aplicável - Variável dependente.

Na análise do quanto cada construto é “útil” para se ajustar ao modelo (f^2), os construtos apresentaram valores maiores que médios (15%) na classificação de Hair Jr. et al. (2009). Por fim, considerando a acurácia do modelo ajustado, os construtos apresentaram Redundância Validada Cruzada (Q^2), pois apresentaram valores para $Q^2 > 0$ (Ringle et al., 2014).

A seguir, após a verificação das premissas e índices que se ajustam ao modelo, são apresentados os resultados dos testes das hipóteses propostas. A Tabela 4 mostra os coeficientes β , os valores t e o resultado para as hipóteses H1a, H1b, H2a, H2b, H3 e H4.

Tabela 4. Teste de hipóteses do estudo

Hipóteses e relação com construtos	Coeficiente de β	Teste t	Resultado
H1a: Perfil <i>Hunter</i> influencia positivamente na estratégia com foco no cliente.	0,270	3,247	Confirmada
H1b: Perfil <i>Hunter</i> influencia positivamente na estratégia com foco em segurança.	0,237	2,670	Confirmada
H2a: Perfil <i>Farmer</i> influencia positivamente na estratégia com foco no cliente.	0,364	4,471	Confirmada
H2b: Perfil <i>Farmer</i> influencia positivamente na estratégia com foco em segurança.	0,294	3,078	Confirmada
H3: A estratégia de foco no cliente impacta positivamente no desempenho em vendas.	0,206	2,296	Confirmada
H4: A estratégia de foco em segurança impacta positivamente no desempenho em vendas	-0,100	0,880	Não Confirmada

Fonte: Resultados originais da pesquisa



O presente estudo teve quatro hipóteses confirmadas (H1a, H2a, H1b e H2b) que sustentam as correlações propostas entre os perfis Farmer e Hunter com foco no cliente e em segurança. Além disso, foi constatado o impacto positivo da estratégia com foco em cliente no desempenho em vendas (H3), no entanto, houve uma hipótese não confirmada (H4), onde o foco em segurança não indicou impactar no desempenho em vendas.

A hipótese H1a: perfil Hunter influencia positivamente na estratégia com foco no cliente, foi confirmada. De acordo com a Tabela 4, o perfil Hunter tem impacto positivo na estratégia com foco no cliente. O coeficiente β 0,270 é significativo para o nível de confiança de 95% ($t > 1,96$), o que significa que o perfil Hunter tem uma relação direta significativa com a estratégia com foco no cliente. Conforme a Tabela 4, na condição isolada, a hipótese H1b: perfil Hunter influencia positivamente na estratégia com foco em segurança, também foi suportada, tendo coeficiente β 0,237 significativo para 95% de confiança ($t > 1,96$), confirmando a relação proposta.

A hipótese H2a: perfil Farmer influencia positivamente na estratégia com foco no cliente, também foi confirmada. De acordo com a Tabela 4, o perfil Farmer tem impacto positivo na estratégia com foco no cliente. O coeficiente β 0,364 é significativo para 95% de confiança ($t > 1,96$), o que significa que o perfil Farmer tem uma relação significativa com a estratégia com foco no cliente. Conforme a Tabela 4, na condição isolada, a hipótese H2b: perfil Farmer influencia positivamente na estratégia com foco em Segurança também foi suportada, tendo coeficiente β 0,294 e significância de 95% ($t > 1,96$), confirmando a relação proposta.

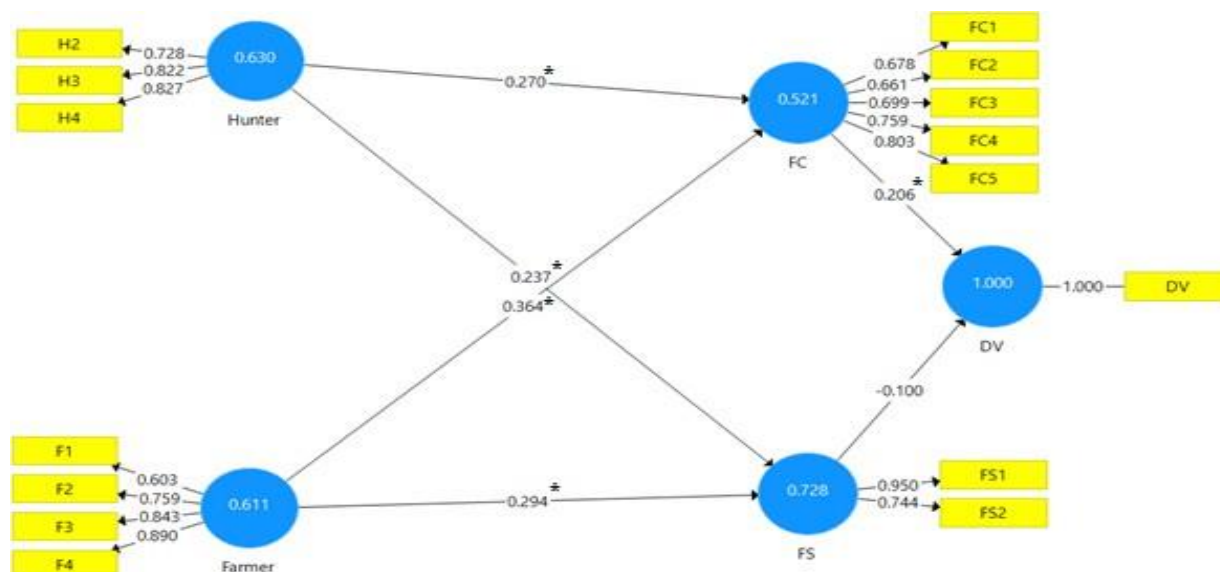
Logo depois, a terceira hipótese H3: A estratégia de foco no cliente impacta positivamente no desempenho em vendas, também foi suportada. De acordo com a Tabela 4, a estratégia com foco no cliente tem impacto positivo no desempenho em vendas, pois coeficiente β 0,206 é significativo no nível confiança de 95% ($t > 1,96$), o que significa que o perfil Farmer tem uma relação significativa com a estratégia com foco no cliente, sendo assim, confirmando a relação proposta.

Por fim, a quarta hipótese H4: A estratégia de foco em segurança impacta positivamente no desempenho em vendas, não foi confirmada. De acordo com a Tabela 4, a estratégia com foco em segurança não tem impacto positivo no desempenho em vendas, pois coeficiente β - 0,100, além de baixo e negativo, não apresentou significância estatística para o nível de confiança de 95% ($t < 1,96$), portanto, não confirmando a relação proposta.

O modelo final incluindo os testes das hipóteses propostas e demais associações analisadas são apresentadas na Figura 1.



Figura 2. Resultados dos testes das hipóteses propostas



Nota: (*) $t > 1,96$ é o nível de significância de 95%.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Os testes permitiram descobrir que tanto o perfil Hunter quanto Farmer possuem impactos positivos nas estratégias com foco no cliente e em segurança. Porém, a estratégia que impacta o desempenho em vendas é apenas a estratégia com foco no cliente.

Como as hipóteses H1a, H1b, H2a e H2b foram confirmadas, isso sugere que ambos os perfis são importantes para o desenvolvimento da estratégia comercial da empresa, visto que o principal foco do vendedor com perfil Hunter é trazer novos clientes e negócios, enquanto o perfil Farmer prioriza manter e desenvolver os clientes atuais. Ambos os perfis tiveram uma influência positiva tanto no foco em segurança, se manter no emprego, quanto no foco no cliente. Tendo em vista a importância dos dois perfis, o ideal é o desenvolvimento de um profissional com ambas as competências pois, dessa forma, pode-se aproveitar as principais vantagens de cada perfil e, assim, maximizar o resultado desejado pela empresa.

A hipótese H3 também foi confirmada, indicando que a estratégia com foco no cliente impacta positivamente no desempenho em vendas. Isso se justifica porque, ao colocar o foco no cliente, o vendedor passa a compreender melhor as necessidades do cliente e pode atuar como um consultor técnico, ajudando o cliente a desenvolver e escolher as melhores soluções para suas aplicações. Dessa forma, o cliente adquire mais confiança e passa a fornecer informações mais relevantes sobre o negócio para o vendedor, o que por sua vez facilita o processo de vendas. Da mesma maneira, o profissional que tem o foco no cliente consegue obter informações importantes sobre o mercado e principalmente sobre a concorrência, o que possibilita o desenvolvimento de estratégias de contra-ataque, fazendo com que a imagem de sua empresa fique mais bem vista além de aumentar a sua participação de mercado.

Por fim a hipótese H4 não foi confirmada, sugerindo que o foco em segurança visando se manter no emprego não impacta no desempenho em vendas. Dado que o foco deixa de ser o cliente, as interações tendem a diminuir e o vendedor passa a executar apenas o básico, deixando de ir além e compreender a real necessidade do cliente, ou seja, seu foco passa a ser simplesmente a venda, sendo que dessa forma não é possível gerar uma relação de parceria, o que acarreta em o cliente não enxergar o valor do produto e sim apenas o preço.

Em síntese, com base nos resultados da pesquisa é possível constatar que a qualificação da força de vendas tendo como foco o cliente é uma ferramenta importantíssima para os gestores



porque, além de possibilitar que o vendedor conheça melhor as necessidades de seu cliente e compreenda as atividades por ele realizadas, gera impacto positivo no desempenho em vendas.

Levando-se em consideração o atual cenário econômico e a constante necessidade de um gerenciamento mais enxuto, os gerentes de vendas possivelmente optarão por ter em suas equipes vendedores que sejam ambidestros, ou seja, que se engajem tanto nas atividades de Hunter quanto de Farmer. Nesse sentido, a pesquisa oferece alguns insights úteis para gerentes que buscam identificar e equilibrar os esforços de busca por novos clientes e de manter os clientes atuais. Essa sinergia se mostra ainda maior considerando-se o foco no cliente, pois esse fator influencia diretamente o desempenho em vendas.

O estudo oferece uma perspectiva de que ambas as orientações, Hunter e Farmer, são importantes para o desenvolvimento da estratégia comercial da empresa. Além disso, entende-se que o ideal seja que o vendedor tenha habilidades relativas aos dois perfis, pois isso amplia seu campo de visão trazendo novas oportunidades para a empresa. Nesse contexto é importante que o gestor identifique o perfil de seus vendedores e faça planos para desenvolver os mesmos a fim de externar as principais habilidades de ambos os perfis em seus vendedores.

Outro ponto a ser destacado é que possivelmente o vendedor que possui essa complementaridade dos dois perfis deve ter uma taxa de sucesso maior que os que não possuem, além de ter habilidade de trazer negócios mais rentáveis e de possibilitar um posicionamento diferenciado para sua marca e/ou empresa. No entanto, é importante frisar que o estudo se trata de empresas de produtos técnicos, onde o foco é na qualidade do cliente e não na quantidade.

Do ponto de vista gerencial, é importante ressaltar que combinar os diferentes perfis e desenvolver habilidades que façam os vendedores focarem no cliente, tanto no desenvolvimento de novos negócios quanto na manutenção dos negócios existentes, fará a equipe maximizar os resultados. Da mesma maneira, é necessário entender que um ponto muito importante na formação do time é a seleção, logo, o gestor precisa escolher um perfil que tenha equilíbrio entre a aquisição e a retenção de clientes, levando em consideração que os riscos e custos envolvidos na contratação de um vendedor improdutivo podem ser substanciais. Assim, ter ferramentas de avaliação para selecionar e colocar funcionários para as posições de vendas adequadas é um imperativo crítico na gestão de vendas.

Alguns fatores comportamentais e de personalidade podem ajudar o gestor quanto ao desenvolvimento de alguns traços em seus vendedores como, por exemplo, a automotivação, sendo um dos principais traços para a atividade de Hunter, e pensamento analítico, que é um dos principais traços para a atividade de Farmer.

Com relação ao foco em segurança, é preciso entender que o vendedor possivelmente deixará de trazer negócios para a empresa e a longo prazo acabará prejudicando a mesma se sua preocupação central for apenas manter a carteira atual de clientes e sua estabilidade no emprego. É necessário que o gestor entenda o que motiva seus vendedores e usar isso para mudar o foco de segurança para o foco no cliente, visto que o desempenho em vendas é primordial para todas as empresas se manterem saudáveis e competitivas no mercado.

5. CONCLUSÃO

O objetivo desse estudo foi destacar a complementariedade dos perfis Hunter e Farmer para o profissional de vendas, de modo a trazer resultados alinhados à estratégia que permitirá um melhor desempenho em vendas. Os achados permitiram compreender que o foco no cliente é um fator crucial para o desempenho em vendas tanto para o perfil Hunter quanto Farmer. Portanto, à medida que as organizações se tornam mais experientes, elas seguem um caminho no qual as habilidades dos diferentes perfis se complementam e formam um vendedor mais qualificado, a fim de atender com maior qualidade o cliente, permitindo dessa forma a realização de atividades básicas, mas também estratégias avançadas de negócios.



Não há dúvidas de que a concorrência está cada vez mais acirrada e uma das tarefas mais importantes enfrentada pelos gestores de vendas nesse ambiente de negócios é aumentar o desempenho da equipe de vendas. Com essas mudanças no cenário dos negócios, as empresas passaram a necessitar de um novo tipo de profissional, que deve ser mais inteligente, versátil e empreendedor, no sentido de desenvolver e trazer novos negócios. Desse modo, entende-se que tanto o perfil Hunter quanto Farmer têm influência positiva em uma estratégia focada no cliente quanto focada na segurança. Porém, se o objetivo for um melhor desempenho em vendas, a ênfase a ser dada deverá ser na estratégia com foco no cliente. Embora, num tempo em que a segurança do emprego se transformou em algo difícil, também se faz necessário que cada funcionário desenvolva suas habilidades tornando-se indispensável ao time.

Esta pesquisa tem algumas implicações importantes tanto para a teoria quanto para a administração. A principal contribuição teórica deste estudo foi realizar uma análise quantitativa da relação entre os diferentes perfis Hunter e Farmer com os focos em segurança e no cliente. Além disso, olhar para os perfis Hunter e Farmer como estratégia de atendimento de clientes pode permitir que as empresas entendam quando aplicar um perfil ou outro, dependendo dos desafios e objetivos da organização. Assim, uma melhor compreensão desse caminho permite uma maior apreciação dos meios pelos quais as empresas se beneficiam ao desenvolver perfis complementares em seus vendedores a fim de focar em atividades mais importantes ou oportunas. Do ponto de vista gerencial, o estudo mostrou que o processo de contratação e desenvolvimento de vendedores deve ser estratégico. À medida que a estratégia com foco no cliente, e não na quantidade, ganha mais força nas corporações, os gerentes devem prestar mais atenção às escolhas e focá-las para se obter o melhor desempenho em vendas.

Uma das limitações do estudo é a amostra obtida a partir da coleta de dados, pois neste caso engloba empresas situadas no Brasil, Alemanha e USA. O ambiente desses países pode não refletir exatamente o que acontece em outras partes do mundo. Do mesmo modo, outra limitação foi o questionário que deve ser melhor explorado e desenvolvido para se obter informações referentes à margem de lucro.

Por fim, visando dar continuidade à pesquisa, sugere-se novos estudos que venham agregar outras variáveis tais como o foco em promoção e como ele influencia no desempenho em vendas. Além disso, seria interessante entender como a margem de lucro pode ser afetada pelos diferentes tipos de perfis de vendedores e como isso afeta a estratégia da empresa. Outro ponto seria pesquisar como os planos de bônus e compensação podem afetar o desempenho dos vendedores, dessa forma ampliando o campo descritivo com intuito de melhorar o desempenho em vendas nas organizações. Para além disso, sugere-se investigar se a relação entre os níveis hierárquicos ocorre de forma diferente em organizações localizadas em outros países com contextos locais diferentes e como isso afeta o desempenho em vendas.

6. REFERÊNCIAS

- Bessanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Schaefer, S. (2006). *A Economia da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Blattberg, R. C. & Deighton, J. (1996). Manage marketing by the customer equity test. *Harvard Business Review*, 74, 136–144.
- Churchill, G.A, Ford, N.M., Walker, O.C., Johnston, M.W. & Tanner, J.F. (2000). *Sales Force Management: Planning, Implementation and Control*. 6th Ed. Auckland: Irwin/MacGraw-Hill International Edition.
- Churchill Jr, G. A.; et al. (1985). The determinants of salesperson performance: a meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103-118.



- Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Artmed, Porto Alegre, RS.
- Cohen, J. (1988). Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2 ed.). Psychology Press, New York, NY.
- Fernandes, I. G. M., Figueiredo, H. M., COSTA JUNIOR, H. D., Sanches, S. G., & Brasil, Â. (2015). Planejamento estratégico: análise SWOT. Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas, Mato Grosso do Sul, 8(01).
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. Journal of Marketing Research 18(1), 39-50.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). Análise multivariada de dados. Porto Alegre: Bookman.
- Honeycutt, E. D. Jr., Hodge, S. K., & Killian, J. (2009). Turnover in the sales force: a comparison of Hunters and Farmers. Journal of Selling and Major Account Management, 9, 8–21.
- Kotler, P. (1998). Administração de marketing – Análise, planejamento, implementação e controle. 5ª edição. São Paulo: Editora Atlas S/A.
- Krishnan, B. C., Netemeyer, R. G. & Boles, J. S. (2002). Self-efficacy, competitiveness, and effort as antecedents of salesperson performance. The Journal of Personal Selling & Sales Management, 22(4), 285-295.
- Lanaj, K., Chang, C-H., & Johnson, R E. (2012). Regulatory focus and work-related outcomes: a review and meta-analysis. Psychological Bulletin, 138(5), 998-1034.
- Marras, J. P. (2017). Administração de recursos humanos. Saraiva Educação SA.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. B. (2010). Management e-book: It's not what you think. Pearson UK.
- Moncrief, W. C., Marshall, G. W. & Lassk, F. (2006). A contemporary taxonomy of sales position. Journal of Personal Selling & Sales Management, 26, 55-65.
- Moreira, J.C.T. (2000). Administração de vendas. São Paulo: Editora Saraiva.
- Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. S. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartpls. Revista Brasileira de Marketing, 13(4), 56-73. doi:10.5585/remark.v13i2.2717
- Rodrigues, J.V., Guerra P.B. & Câmara P.B. (1997). Humanator. Lisboa: Publicações D.Quixote.
- Saxe, Robert, & Barton A, Weitz (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. Journal of Marketing Research, 19(3), 344.
- Stanton, W. J. & Spiro, R. (2000). Administração de Vendas. Tradução Dalton Conde de Alencar. 10ª Ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.



- Spiro, R. L., Rich, G. A. & Stanton, W. J. (2009). *Gestão da Força de Vendas*. New York: Editora McGraw-Hill.
- Walker Jr., O. C.; Churchill Jr., G. A.; Ford, N. M. (1977). Motivation and performance in industrial selling: present knowledge and needed research. *Journal of Marketing Research*, Chicago, 14(2), 156-168.
- Zamberlan, L., Rasia, P. C.; et al. (2014). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas*. Ijuí: Ed. Unijuí.