

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MAYARA LIMA DONOMAE

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL NOS SETORES DE PÓS  
VENDAS DAS CONCESSIONÁRIAS DE MÁQUINAS E  
IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS DE DOURADOS - MS**

DOURADOS – MS

2014

MAYARA LIMA DONOMAE

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL NOS SETORES DE PÓS  
VENDAS DAS CONCESSIONÁRIAS DE MÁQUINAS E  
IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS DE DOURADOS - MS**

Trabalho de graduação apresentado a faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção de título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dra. Erlaine Binotto

Banca Examinadora:

Professor Dr. José Jair Soares Viana

Professor Paulo Sérgio Vasconcelos

Dourados – MS

2014

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL NOS SETORES DE PÓS VENDAS DAS  
CONCESSIONÁRIAS DE MÁQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS DE  
DOURADOS – MS

MAYARA LIMA DONOMAE

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Presidente

Profa. Dra. Erlaine Binotto

Avaliador (a)

Prof. Dr. José Jair Soares Viana

Avaliador (a)

Prof. Paulo Sérgio Vasconcelos

## **DEDICATÓRIA**

**AOS MEUS PAIS, COM CARINHO.**

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, pelo carinho e incentivo e pela batalha desde o primeiro ano de faculdade para que esse projeto se tornasse realidade.

A todos os professores que me acompanharam durante a graduação, em especial ao Prof. José Jair e a Profa. Erlaine, responsáveis pela realização deste trabalho.

Aos amigos, colegas e namorado, pelo incentivo e apoio em direção a essa conquista.

As empresas que concederam as entrevistas, colaborando com a construção e realização deste trabalho.

## RESUMO

O presente trabalho teve como tema o recrutamento e seleção de pessoal e seu objetivo foi analisar o recrutamento e seleção no setor de pós vendas das concessionárias de tratores e máquinas agrícolas e de distribuidores de implementos agrícolas da cidade de Dourados/MS. Com isso buscou-se caracterizar as empresas desse ramo, conhecer suas práticas de recrutamento e seleção na área escolhida e analisá-las a partir do referencial teórico sobre as temáticas envolvidas. Para isso, foi feito um levantamento sobre missão, visão e valores dessas empresas em seus *sites* corporativos. Também foram realizadas entrevistas com os gerentes administrativos, de recursos humanos e de pós vendas para recolher dados para este estudo. Dentre os principais resultados, há a divulgação de vagas pela maioria das empresas, utilizando-se de agências de emprego. O processo de recrutamento e seleção ocorre entre os gerentes administrativos e de pós vendas, cada um com sua atividade, sendo o gerente administrativo responsável pelo recrutamento e o de pós vendas pela seleção. A técnica de seleção mais utilizada foi a entrevista. E, para reter esses profissionais, as empresas utilizam algumas estratégias de retenção de pessoas com os profissionais dessa área, como a divulgação de seus índices de desempenho.

Palavras-chave: Recrutamento e seleção; pós vendas; concessionárias agrícolas; retenção de pessoas.

## **ABSTRACT**

This work was subject recruitment and selection of personnel and their goal was to analyze the recruitment and selection in the post sales sector concessionaires of tractors and agricultural machinery and farm implements distributors city of Dourados / MS. Thus we sought to characterize the companies in this sector, meet their recruitment and selection practices in the chosen field and analyze them from the theoretical framework on the issues involved. For this, a survey was done mission, vision and values of these companies on their corporate websites. Interviews were also conducted with business managers, human resources and post sales to collect data for this study. Among the main results, there is disclosure of vacancies by most companies, using employment agencies. The recruitment and selection process takes place between the administrative and post sales managers, each with their activity, and the administrative manager responsible for recruiting and post sales for selection. The most widely used screening method was the interview. And to retain these professionals, companies use some retention strategies of people with the professionals in this area, as the disclosure of performance ratios.

**Key words:** Recruitment and selection; post sales; agricultural dealers; Retention people.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Quadro 01 – Técnicas de seleção adotadas pelas empresas .....	20
Quadro 02 – Perfil das empresas pesquisadas .....	37



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 01 - Relação de entrevistados segundo a faixa etária .....	38
Tabela 02 - Relação de entrevistados segundo tempo exercício de função .....	39

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>09</b>
1.2 OBJETIVOS .....	<b>11</b>
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2. 2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>11</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	<b>11</b>
<b>2 REVISÃO TEÓRICA</b> .....	<b>13</b>
2.1 RECRUTAMENTO .....	<b>13</b>
<b>2.1.1 Recrutamento Externo</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1.2 Recrutamento Interno</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1.3 Meios de atração externa</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1.4 Avaliação do recrutamento</b> .....	<b>18</b>
2.2. SELEÇÃO .....	<b>18</b>
<b>2.2.1 Técnicas de seleção</b> .....	<b>19</b>
2.3 PÓS VENDAS .....	<b>20</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>27</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	<b>27</b>
3.2 OBJETO DE PESQUISA .....	<b>27</b>
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	<b>28</b>
3.4 SUJEITOS DA PESQUISA .....	<b>28</b>
3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS .....	<b>29</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>30</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS .....	<b>30</b>
<b>4.1.1 Concessionária Empresa Alfa</b> .....	<b>30</b>
<b>4.1.2 Concessionária Empresa Beta</b> .....	<b>30</b>
<b>4.1.3 Concessionária Empresa Gama</b> .....	<b>31</b>
<b>4.1.4 Concessionária Empresa Delta</b> .....	<b>32</b>
<b>4.1.5 Concessionária Empresa Épsilon</b> .....	<b>32</b>
<b>4.1.6 Concessionária Empresa Dzeta</b> .....	<b>33</b>
<b>4.1.7 Concessionária Empresa Eta</b> .....	<b>33</b>
<b>4.1.8 Revenda de Implementos Teta</b> .....	<b>34</b>
<b>4.1.9 Revenda de Implementos Iota</b> .....	<b>35</b>
4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS .....	<b>35</b>

<b>4.3 PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO PÓS VENDAS .....</b>	<b>37</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>46</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>50</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de tratores no Brasil acompanha o setor de agricultura do país, assim crises em alguns setores agrícolas são refletidas nas indústrias fornecedoras de máquinas agrícolas. O mercado nacional de tratores teve queda nas vendas nos anos de 2004 a 2009 devido ao baixo preço internacional das *commodities* agrícolas nesse período e de quebras de safra na região sul. Também foi iniciada a abertura do mercado interno brasileiro. Nos anos de 2008/2009 aconteceram novas quedas de vendas com a redução das exportações brasileiras, devido à crise no mercado mundial (BRAGAGNOLO; PITELLI; MORAES; 2010).

O mercado de tratores possui característica oligopolista. Acontecem aquisições e fusões entre as empresas concorrentes. Segundo Bragagnolo, Pitelli e Moraes (2010) a empresa líder de mercado é a AGCO – Massey Ferguson, que adquiriu a Valtra em 2009. Aconteceu outra importante fusão, desta vez, entre a CASE-IH e a New Holland, conhecidas atualmente como CNH-Case e CNH-New Holland, formando a segunda maior empresa do mercado de tratores nacional.

Outra característica deste mercado é a existência de barreira de entrada a novos concorrentes. Segundo Bragagnolo, Petelli e Moraes (2010) barreiras tecnológicas e de capital, devido a complexidade e diferenciação do produto e ao alto investimento na produção, girando em torno de R\$1,5 bilhão com relação ao ano de 2004, são os fatores que mais fortalecem as empresas já atuantes nesse mercado.

A distribuição de máquinas e tratores agrícolas é feita através de uma rede de distribuidores, que é o elo de comunicação entre os fabricantes e os consumidores finais. Essas revendas detém aproximadamente 85% do estoque de produtos finais não vendidos. Assumem os custos de manutenção e manuseio e gerenciam os riscos da venda desses produtos (AMATO NETO, 1985). Assim como toda empresa necessita de pessoas, nas empresas revendedoras de máquinas e tratores agrícolas também está presente a preocupação com suas equipes de trabalho. Mais do que isso, é preciso ter pessoas capacitadas na área, devido a alta complexidade técnica existente, devido principalmente ao emprego de alta tecnologia, que amplia o desempenho e produtividade no campo.

Portanto, para a empresa manter uma equipe preparada para atender seus clientes, os produtores rurais, principalmente aqueles cujos equipamentos necessitam de reparos e manutenção para não interromper suas atividades, atrair, selecionar e reter funcionários com

amplo conhecimento técnico, que é um diferencial para essas concessionárias. Com isso, torna-se importante o recrutamento e a seleção desses profissionais.

O processo de recrutamento e seleção faz parte dos processos da área administrativa dos recursos humanos. Junto com o planejamento da mão de obra em uma organização, deve-se utilizar o recrutamento como processo de atrair as pessoas certas para ocuparem os cargos que a organização oferece em sua estrutura de trabalho de maneira eficaz.

Lodi (1967, p.16) define recrutamento como “procurar empregados para a organização, a fim de preencher as vagas nas várias secções e departamentos”. Dentro desse processo, a organização deve pensar em uma estratégia eficiente para atrair os candidatos com as competências e qualificações que deseja.

A seleção é o processo sucessor do recrutamento. De acordo com França e Arellano (2002), a seleção é o processo de escolha de um candidato mais adequado para a organização, utilizando-se de instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados.

Além da venda, os recursos humanos das empresas também atuam no serviço de pós venda, fornecendo suporte ao cliente no uso e na conservação dos equipamentos vendidos. Assim, a importância do departamento de pós vendas está no grau de fidelização e retenção de clientes, uma vez que, conforme evidenciado por Viana e Zana (2011, p. 29), “as organizações priorizam técnicas para conquistar novos clientes, mas se esquecem de elaborar técnicas que fidelizem seus clientes antigos. Desta forma, as empresas que dispõem de serviço pós-venda, fazem dele um diferencial competitivo”.

Com relação as habilidades e competências, o setor de pós vendas necessita de profissionais que dominem conhecimento e técnicas específicas, principalmente nas atividades que envolvam as especificações dos produtos vendidos pela organização. Além do conhecimento, necessita-se de candidatos aptos ao trabalho em equipe, dado o produto ser de grandes dimensões, não sendo possível somente um funcionário para atender a esse serviço. Com a globalização e as mudanças de visão dos cargos da empresa, o conhecimento tecnológico e a adaptabilidade a novas situações se fazem necessários.

As empresas têm procurado selecionar pessoas não apenas para preencher suas vagas. Elas procuram pessoas que possam contribuir a longo prazo, trabalhar em equipes flexíveis, grupos de trabalho e realizar aprendizado contínuo na organização (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006). Assim, para que a empresa contrate e mantenha funcionários com o nível técnico desejado, a organização necessita de políticas e práticas específicas. Assim, balancear as expectativas da empresa com as dos funcionários, com o intuito de realizá-las

conjuntamente e a longo prazo, torna-se importante para a sobrevivência da empresa. Segundo Dutra (2012), as políticas são os princípios e as diretrizes que norteiam as decisões e comportamentos da organização e das pessoas inseridas nela. Quanto às práticas, são os diversos procedimentos, técnicas e métodos para implementar decisões nos ambientes interno e externo da empresa.

O presente estudo sobre o recrutamento e seleção nas concessionárias de máquinas e implementos agrícolas foi realizado na cidade de Dourados, no Estado de Mato Grosso do Sul – MS.

De acordo com o exposto anteriormente, tem-se como levantamento de questões para esse trabalho: **Dentre as estratégias de recrutamento e seleção de pessoas, quais são as mais utilizadas no setor de pós venda das concessionárias de tratores de Dourados – MS?**

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar as estratégias de recrutamento e seleção de pessoas no setor de pós venda de empresas de concessionárias de máquinas e implementos agrícolas em Dourados/MS.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Caracterizar o perfil das organizações, missão e visão das empresas.
- Identificar as políticas de recrutamento e seleção das empresas.
- Analisar as práticas de recrutamento e seleção das empresas.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

O agronegócio é uma das atividades de maior destaque na economia brasileira, sendo um dos segmentos que mais movimentam a economia no país. Dado sua importância na economia, ele também é destaque na geração de emprego e renda dos brasileiros. Do mesmo modo, a cidade de Dourados também tem sua economia movimentada pelo agronegócio, principalmente de acordo com a distribuição geográfica, cercada de grandes fazendas e usinas produtoras de açúcar e álcool.

Existem vários estudos e pesquisas na área de recrutamento e seleção de pessoas, tornando o tema bastante discutido no meio acadêmico e empresarial. A área é vasta, abrindo um leque de oportunidades de estudos relativos a essas práticas.

No presente trabalho, é considerado o recrutamento e seleção em atividade suporte ao agronegócio, mais especificamente, as empresas concessionárias e revendas de tratores e implementos agrícolas. Pode-se considerar a pesquisa inovadora, principalmente ao se tratar de duas áreas em conjunto: a técnica e a administrativa.

É interessante conhecer as práticas de recrutamento e seleção mais utilizadas e como as organizações praticam suas políticas de atração de pessoal para o setor de pós vendas. O setor de pós vendas está ligado a área de serviços, que está ganhando destaque na comercialização de bens de consumo duráveis como máquinas e tratores, considerados como patrimônio pelos clientes. O setor é fundamental para a economia pois ele não apenas facilita, como torna possíveis as atividades de produção de bens dos setores manufatureiros, representando uma força vital para a economia globalizada (FITZSIMMONS, 2014).

Nesse sentido, é justamente a área de serviços que lida diretamente com o cliente. A primeira venda na concessionária é feita pelo vendedor de máquinas, mas a segunda venda é garantida pelo atendimento dos serviços pós venda das concessionárias. Mas, a maioria dos estudos de recrutamento e seleção com relação ao atendimento ao cliente foca em estratégias e discussões na área de vendas. Poucos são os trabalhos direcionados para o pós-venda, que é quando o cliente já possui o produto e procura suporte junto ao fornecedor.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção são apresentados o referencial teórico com a abordagem sobre os temas de pós venda, e ao recrutamento e seleção de pessoal, que são os processos em estudo. São apresentados diversos conceitos para o entendimento do desenvolvimento da pesquisa.

### 2.1 RECRUTAMENTO

Recrutamento é um processo administrativo da área de Recursos Humanos que tem como objetivo atrair pessoas para ocupar os cargos de uma empresa (LODI, 1967).

Segundo Dutra (2012), o recrutamento e seleção fazem parte de um processo mais amplo, denominado movimentação de pessoas. Dentro desse processo existem as decisões de: planejamento, atração, socialização e aclimatação, reposicionamento e recolocação de pessoas. Ele ainda define o recrutamento como processo de captação de pessoas, compreendido com as atividades da empresa para encontrar e estabelecer relações de trabalho com pessoas que possam atender suas necessidades atuais e futuras (DUTRA, 2012).

O autor ainda considera que a captação de pessoas na literatura é constituída apenas pelo recrutamento e seleção, o que restringe a compreensão do processo porque:

- Encara o processo no sentido da empresa para as pessoas e quase nunca no das pessoas para a empresa;
- Olha o mercado como provedor de recursos e quase nunca como espaço de trocas, o qual deve ser compreendido e cultivado dentro de uma visão estratégica;
- Privilegia a relação com o mercado externo, relegando para segundo plano o mercado interno;
- Concentra a atenção na satisfação de necessidades presentes da empresa e/ou negócio e quase nunca considera as necessidades futuras (DUTRA, 2012, p. 82).

Segundo Milkovich e Boudreau (2006), o recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de pessoas, dentre os quais serão escolhidos alguns para serem contratados posteriormente para o emprego.

Segundo Faissal (2009), o recrutamento parte da premissa de que não são apenas as organizações que atraem e selecionam candidatos, mas estes também escolhem as organizações com propostas mais atraentes.

Vieira, Pereira e Lima (2007) evidenciam a importância do recrutamento e seleção integrados à estratégia da organização:

As organizações devem ser flexíveis e adaptar-se a mudanças ambientais, a participação deve ser uma premissa, e modernas técnicas de integração e mobilização



da subjetividade devem ser empregadas. Nessa visão, tudo tem início no processo de atração, agregação e fixação de pessoas. Se a “entrada” do elemento humano no sistema se dá por vias ou propósitos distintos de uma visão sinérgica com o negócio como um todo, prevê-se como consequência uma grande possibilidade de insucesso (VIEIRA; PEREIRA; LIMA, 2007, p. 92).

Vieira, Pereira e Lima (2007) reforçam que a empresa deve ter uma linha reta em direção aos seus objetivos e que suas ações devem estar de acordo com o que ela tem como visão e missão de seu negócio. Destacam que a preocupação em alcançar objetivos empresariais deve começar no recrutamento de pessoas, quando se define o perfil de funcionário que a empresa almeja ter.

De acordo com Limongi-França e Arellano (2002), o recrutamento é influenciado pelo ambiente do mercado de trabalho. Também apontam que a imagem da empresa influencia no recrutamento de pessoal, uma vez que sua imagem no mercado pode atrair ou afastar candidatos potenciais e talentos.

A ideia de que a imagem da empresa atrai mais candidatos para a organização também é defendida por Faissal (2009), pois segundo ele as pesquisas brasileiras com relação a atração e retenção de pessoas demonstram que a imagem da empresa no mercado de trabalho, aos desafios, as perspectivas de crescimento, a liberdade de ação e o clima organizacional favorável despertam maior interesse dos profissionais do que a remuneração.

Há dois tipos de recrutamento: o interno e o externo.

### **2.1.1 Recrutamento Externo**

O recrutamento externo é a modalidade de recrutamento que tem contato direto com o mercado de recursos humanos, onde está a mão de obra que a organização necessita. Milkovich e Boudreau (2006) definem a importância do recrutamento externo à administração de recursos humanos, tendo em vista que esse tipo de recrutamento coloca a administração de recursos humanos em contato direto com a mão de obra externa e com o mercado, adequando suas necessidades e interesses com ele.

Ao decidir recrutar pelo meio externo, Faissal (2009) diz que essa decisão deve estar relacionada com as políticas da organização, e que nelas há a estratégia de “oxigenação” periódica do quadro de funcionários.

Sobre as vagas de maior complexidade e responsabilidade ou em baixa oferta no mercado, França e Arellano (2009) dizem que para o recrutamento para essas vagas exige-se maior grau de investimento de recursos, sendo eles múltiplos e combinados.

### **2.1.2 Recrutamento Interno**

Na atração interna, a preocupação da organização é em divulgar a vaga de forma transparente e quais competências serão necessárias para ocupar a vaga.

França e Arellano (2009) definem recrutamento interno como procurar candidatos para preencher as vagas dentro de suas próprias organizações. Os autores também alertam para que se tomem alguns cuidados com essa modalidade de recrutamento com relação à reação dos funcionários no ambiente de trabalho, como competição e frustração.

Como vantagens do recrutamento interno os autores definem: o menor custo direto tendo em vista o recrutamento externo; o conhecimento prévio do perfil de desempenho do candidato interno; o estímulo à preparação para possíveis promoções, proporcionando políticas de treinamento e criando um bom clima organizacional no progresso profissional; contribui com a moral interna; e essa forma de recrutamento demonstra a valorização do pessoal que já compõe a empresa (FRANCA; ARELLANO, 2009).

Vieira, Pereira e Lima (2007) dizem que o recrutamento interno, como forma de atração de pessoas, está aliada a políticas de desenvolvimento e retenção de talentos pelas empresas que o praticam. Mas, quando analisado de acordo com as fontes desse tipo de recrutamento, ele se revela tradicional pois utiliza somente o banco de dados da empresa e a indicação de funcionários.

Faissal (2009) observa o recrutamento interno através da análise de estratégia. Diz que a empresa que adota essa política de gestão cria oportunidades de crescimento profissional e valoriza seus colaboradores.

Faissal (2009) ressalta a questão do desenvolvimento de pessoas quanto ao recrutamento interno. O recrutamento interno deve estar atrelado à criação de oportunidades de desenvolvimento de competência na organização, para que os empregados possam competir nas vagas disponíveis.

### **2.1.3 Meios de atração externa**

Os meios de atração de pessoas existentes na literatura de recursos humanos são: *sites* corporativos ou de empregos, anúncios, indicações, caçadores de talentos, palestras em instituições de ensino, consultorias na área de recursos humanos, banco de talentos, *Intranet*, cadastro de ex-funcionários, cadastro em outras empresas e associações de classe.

Os *sites* corporativos ou de empregos são páginas na *internet* onde as empresas divulgam suas vagas. Os candidatos se cadastram a partir de formulários eletrônicos ou cadastram seu currículo. Como vantagens estão a agilidade em lidar com as informações dos candidatos e o tratamento das informações é feito de maneira automática, mas se torna inviável no país visto o alto índice de exclusão digital, como o Brasil (LIMONGI-FRANÇA, 2007; FAISSAL, 2009).

Os anúncios podem ser realizados em jornais, revistas especializadas, painéis, cartazes e murais. Nesse meio de atração é possível definir critérios que irão intervir no resultado do recrutamento como tempo de circulação, a escolha do jornal ou revista e as características do anúncio. É o segundo meio de atração mais utilizado pelas empresas (CARVALHO, 1992; LIMONGI-FRANÇA, 2007; FAISSAL, 2009; DUTRA, 2012).

As indicações são feitas pelos empregados, clientes e fornecedores, funcionando como parceiros na atração de pessoas para as organizações. Existem estratégias ligadas a esse meio de recrutamento que gratificam o funcionário que fazem indicações eficientes. É o meio de atração mais utilizado pelas empresas, dado seu critério de seleção, custos baixos e retornos rápidos (CARVALHO, 1992; FAISSAL, 2009; DUTRA, 2012).

Os caçadores de talentos, mais conhecidos como os *headhunters* são especialistas ou consultorias que têm como objetivo seduzir candidatos com alto grau de especialização. Esse meio de atração é executado de forma confidencial. Para buscar esses candidatos os *headhunters* utilizam eventos sociais, seminários e encontros de acordo com a área necessitada pela organização. Sua questão ética é um ponto a ser estudado (LIMONGI-FRANÇA, 2007; FAISSAL, 2009).

As palestras e eventos em instituições de ensino são geralmente utilizados para atrair candidatos a vagas de estágio e *trainees*. Essas palestras funcionam como instrumento de marketing, divulgando a empresa e trabalhando sua imagem com aqueles que estão no ambiente estudantil (CARVALHO, 1992; LIMONGI-FRANÇA, 2007; FAISSAL, 2009).

As consultorias na área de recursos humanos são agências de recrutamento e seleção que terceirizam esse processo para as organizações. Para esse serviço ser eficaz é necessário entrosamento entre as parceiras. Trabalhar com esse meio de atração é interessante pois há rapidez no resultado do processo de recrutamento mas seu custo e reconhecimento podem servir como barreiras para sua utilização. Essas consultorias podem estar ou não ligadas ao governo, ou a organizações não governamentais que têm como objetivo colocar as pessoas no mercado de trabalho. É a terceira forma mais utilizada em meios de atração (FAISSAL, 2009; DUTRA, 2012).

O banco de talentos é um banco com as informações dos candidatos que já passaram pelo processo de recrutamento mas não foram escolhidos. Esse meio analisa os candidatos de acordo com as competências que eles possuem em relação às que a organização necessita (FAISSAL, 2009).

A *Intranet* é um meio que permite que toda a organização visualize a vaga em aberto com clareza. É o meio mais utilizado quando se usa recrutamento interno (FAISSAL, 2009).

O cadastro de ex-funcionários consiste nos dados de pessoas que já possuíram algum tipo de vínculo com a organização. O autor usa o termo “efeito bumerangue” para definir esse meio, mantendo contato com essa modalidade de candidato (FAISSAL, 2009).

O banco de dados é formado por indicações não aproveitadas, por procuras espontâneas e pelos históricos profissionais solicitados por anúncios. O uso desse tipo de estratégia é de pouco retorno, pois os dados não costumam ser atualizados. Então para ser efetivo, é necessário ter um banco de dados atualizado, podendo ter vida própria e se tornar um instrumento valioso para captação e para difusão da imagem da empresa no mercado de trabalho (CARVALHO, 1992; LIMONGI-FRANÇA, 2007; DUTRA, 2012).

O cadastro de funcionários de outras empresas sugere a troca de informações entre empresas parceiras, de ramos de atividade similares ou que pertençam ao mesmo grupo de empresas, podendo diminuir custos e melhorar os investimentos em recrutamento (CARVALHO, 1992; LIMONGI-FRANÇA, 2007; FAISSAL, 2009).

As associações de classe são sindicatos ou órgãos que representam empregados e empregadores. Essas associações podem indicar possíveis candidatos para as empresas que deseja atrair (CARVALHO, 1992; LIMONGI-FRANÇA, 2007).

Segundo Carvalho (1992), a escolha de um ou mais destes meios de atração externa dependem de fatores como o custo operacional do meio de atração, a rapidez no atendimento e nos resultados, e eficiência no trabalho prestado.

#### **2.1.4 Avaliação do recrutamento**

De acordo com Faissal (2009) a avaliação do recrutamento pode indicar se as estratégias definidas pela organização estão trazendo os resultados esperados, podendo-se fazer ajustes quando necessário.

Milkovich e Boudreau (2006) determinam alguns critérios para a avaliação do recrutamento. O primeiro critério é o custo do recrutamento, levando em consideração o nível da vaga e a intensidade das atividades de recrutamento. A escolha do tipo e fonte utilizada no processo também influi nos custos. O segundo critério é o de produtividade e estabilidade, sendo que o conhecimento sobre o trabalho pode diminuir a rotatividade de pessoal. Mas, a relação entre o recrutamento e o desempenho no trabalho ainda é confusa. O terceiro critério é o da equidade, realizando recrutamento de minorias da sociedade, por exemplo.

Os mesmos autores trazem as medidas de avaliação do recrutamento. Essas medidas são: os critérios globais (de acordo com o número de vagas preenchidas com relação a tempo, custo, desempenho e estabilidade); critérios em relação aos recrutadores (como número de entrevistas, seu custo e sua qualidade; percentagem de indivíduos recomendados que foram contratados e número de atração de minorias); e os critérios em relação ao método de recrutamento (como número de candidatos qualificados que compareceram ao recrutamento, custo por candidato, tempo gasto no processo e qualidades do contratado).

Outra forma de avaliar o recrutamento é por meio de indicadores de desempenho. Faissal (2009) destaca como indicadores: percentual de candidatos atraídos pelos meios utilizados; percentual de obtenção de perfis desejados ou parecidos com o definido pela empresa; e quantidade de investimento em atração.

## **2.2 SELEÇÃO**

A seleção é o processo posterior ao recrutamento de pessoal. Conforme Milkovich e Boudreau (2006) a seleção é o processo de colher e utilizar dados e informações dos

potenciais candidatos atraídos externamente para decidir quais receberão suas propostas de emprego.

De acordo com Lacombe (2005), a seleção é um conjunto de práticas e processos com fins de escolher, no mercado de pessoas, o candidato que possua características que mais se aproxima do perfil da vaga existente. Seu processo inicia-se com a triagem de currículos de candidatos atraídos pelas fontes de recrutamento, de acordo com o perfil da vaga existente. São definidos critérios para a chamada de candidatos e continuidade do processo. A partir daí, estes preenchem um formulário próprio para padronizar as informações de relevância para a empresa.

O objetivo da seleção é definir quem será escolhido para a vaga em aberto na organização.

### **2.2.1. Técnicas de Seleção**

A escolha da técnica de seleção diz como a organização vai colher as informações referentes aos candidatos. O objetivo dessa técnica é checar se o candidato possui as determinadas competências que a organização necessita em seu quadro de funcionários.

O Quadro 01 apresenta as técnicas de seleção presentes na literatura a partir do ano de 1999. As técnicas presentes na literatura são os testes (psicológicos, de habilidades, de conhecimentos e situacionais), as dinâmicas de grupo, as verificações de referências (histórico do candidato e formulários de solicitação de emprego), exame médico, entrevistas e triagem de currículos.

As técnicas de seleção estão reunidas no Quadro 01, abaixo:

Técnicas	Descrição	Autores
Testes psicológicos, de habilidade, de conhecimento, situacionais	São variados testes aplicados pela empresa ou por terceiros contratados por elas para diagnosticar se o potencial candidato possui aptidões para ocupar o cargo pretendido	Faissal (2009); Milkovich e Boudreau (2006); Bohlander e Snell (2010); Lacombe (2005); Limongi França (2007); Carvalho e Nascimento (2002); Ribeiro (2006); Marras (2011); Snell e Bohlander (2010)
Dinâmica de grupo	Trata-se de uma avaliação em grupo de características técnicas e comportamentais do candidato quando está em grupo	Andrade (1999); Faissal (2009); Lacombe (2005); Limongi França (2007); Marras (2011)
Verificação de referências, histórico, formulários de solicitação de emprego	São tratadas como fontes de informação sobre o candidato. As referências estão relacionadas com os empregos anteriores e o histórico com a formação educacional. O formulário é um meio criado pela organização para extrair informações pessoais e profissionais de seus candidatos de maneira mais confiável segundo os autores.	Milkovich e Boudreau (2006); Faissal (2009); Lacombe (2005); Ribeiro (2006); Snell e Bohlander (2010)
Exame médico	O exame médico avalia a saúde do candidato para compará-la com a exigência da mesma para o cargo. Alguns deles causam polêmica como o de detecção do uso de drogas e o polígrafo (exame da verdade) pois pode ser considerados invasão de privacidade.	Milkovich e Boudreau (2006); Lacombe (2005); Limongi França (2007); Ribeiro (2006); Marras (2011); Snell e Bohlander (2010)
Entrevistas	Consiste em realizar perguntas ao candidato a fim de obter informações intrínsecas e extrínsecas sobre o mesmo, e tomar decisão em cima dessas percepções. É considerado o método mais utilizado pelos autores.	Milkovich e Boudreau (2006); Faissal (2009); França e Arellano (2002); Snell e Bohlander (2010); Lacombe (2005); Limongi França (2007); Carvalho e Nascimento (2002); Ribeiro (2006); Marras (2011); Snell e Bohlander (2010)
Triagem de currículos	Comparação de formação básica e experiência do candidato com os requisitos do cargo	Lacombe (2005)

Quadro 01 – Técnicas de Seleção adotadas pelas Empresas

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Por último, Faissal (2009) destaca a finalidade da seleção, dizendo que a escolha das fontes de seleção corretas pode resultar na formação de candidatos com potencial para que o processo de seleção exerça sua finalidade: selecionar competências.

### 2.3 PÓS VENDAS

O pós vendas tem como objetivo a satisfação e a fidelização do cliente. Dentro dele há: acompanhamento da instalação e utilização do produto; atendimento ao cliente; assistência técnica; fornecimento de peças para reparos; serviços; manual de instruções; garantia; troca

rápida e acompanhamento da cobrança (Moreira *et al.*, 2001). Futrell (2003) destaca que a importância do pós venda nas organizações está na retenção, nos serviços e no acompanhamento de clientes, para que os vendedores obtenham sucesso.

O pós vendas está inserido no processo de vendas. O processo de vendas é citado por Castro e Neves (2005, p. 16), sendo anteriormente proposto por Dubinsky (1980 apud Castro, Neves, 2005). É um processo normalmente realizado em sete passos sendo eles:

- (1) Prospecção: vendedores utilizam diferentes técnicas para identificar clientes em potencial. Um cliente em potencial significa alguém que possui desejo, necessidade, habilidade, autoridade e é elegível para comprar;
- (2) Pré-abordagem: informações são coletadas a respeito do cliente a ser abordado para que o vendedor se prepare para a visita. A informação é usada para qualificar o cliente em potencial e para também desenvolver a abordagem e a apresentação ao cliente. Esse estágio geralmente termina com a marcação da visita ao cliente;
- (3) Abordagem: este passo está relacionado aos primeiros minutos de uma visita de venda. O objetivo do vendedor é garantir uma boa impressão inicial, além de despertar a atenção e o interesse do cliente;
- (4) Apresentação de vendas: esta é a principal parte do processo de vendas, na qual os vendedores apresentam suas ofertas e seus benefícios. O objetivo é aumentar o desejo do cliente com relação ao produto;
- (5) Lidar com objeções e superar resistências: o vendedor procura lidar com as objeções e superar as resistências para comprar o produto oferecido, através das respostas a objeções e ênfase nos benefícios em particular para promover a decisão de compra;
- (6) Fechamento: os vendedores iniciam as decisões dos compradores através de métodos desenhados para solicitar pedidos. Da forma mais apropriada e eficaz, os clientes são solicitados a comprar a oferta;
- (7) Atendimento pós-venda: os vendedores continuam a enfatizar a satisfação do consumidor no período após a venda ter sido realizada. As atividades durante esse tempo incluem reduzir as preocupações do cliente após a compra, assegurar a entrega dentro do prazo, instalação ou treinamento, prover acompanhamento e manutenção, além de lidar com reclamações e questões. O objetivo é construir boa vontade e aumentar as chances de vendas futuras (CASTRO; NEVES, 2005).



Kotler e Armstrong (2007) também descrevem o processo de venda em sete passos. Eles comentam que na atividade de apresentação de vendas existe a abordagem de satisfação de necessidades, com a atitude do vendedor em ouvir e solucionar problemas dos clientes.

Sobre o fechamento de vendas, os autores destacam as técnicas de fechamento de venda como a solicitação do pedido, sublinhar condições do acordo, oferecer-se para escrever o pedido, questionar sobre o modelo que o comprador irá preferir, comentar que pode perder uma oportunidade e também oferecer condições especiais como preços mais baixos ou quantidade a mais. Com relação ao atendimento pós-venda os autores o definem como acompanhamento, no qual possui as mesmas características do descrito anteriormente (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

O processo de venda demonstra o caminho do produto na sua venda, de fornecedor a cliente. Segundo Kotler e Armstrong (2007), a empresa busca reter o cliente e manter um relacionamento duradouro e lucrativo para ambos, agregando valor ao produto e para o cliente, mostrando ao cliente que tem capacidade de lhe servir bem por muito tempo.

Cobra (1994) define o pós-venda como um tipo de força de venda. Esse serviço de pós-venda é desenvolvido com foco no atendimento das necessidades do cliente com o produto após a compra. Seu objetivo no pós-venda é a satisfação do cliente com seu produto e que essa atividade se torne o início de novos negócios.

O pós vendas exerce um papel determinante para o marketing de relacionamento. Nesse sentido, segundo Inglis (2002) o serviço pós vendas está cada vez mais reconhecido como parte da cadeia de agregação de valor. Ele gera valor econômico, e é considerada a melhor oportunidade para lucrar na empresa. Ressalta que o pós vendas é um ótimo mecanismo para reunir informações dos clientes e acompanhar a linha de produtos do fornecedor.

Futrell (2003) define o marketing de relacionamento com a mesma definição de pós venda, a qual a empresa visa reter e fidelizar o cliente. A base do marketing de relacionamento está na ideia de que os clientes importantes precisam de atenção constante.

O autor também afirma que a organização que faz uso do marketing de relacionamento busca a satisfação do cliente, acima da venda ou apenas da transação de um negócio. Através do marketing de relacionamento a empresa quer mostrar que entende o cliente e que se

preocupa em satisfazer suas necessidades. Segundo ele, a empresa busca formar uma relação de compromisso com seu cliente. Além de conseguir novos clientes, a organização deve reter seus antigos clientes (FUTRELL, 2003).

O pós venda, definido por Moreira *et al* (2005), é entendido como serviço ao cliente para Futrell (2003). Ele entende o serviço ao cliente como atividades e programas oferecidos pelo vendedor para tornar a relação satisfatória para o cliente e que agreguem valor ao cliente e ao vendedor. Com relação às atividades que agregam valor ao relacionamento com o cliente tem-se por exemplo garantias, crédito, rapidez de entrega, faturas, demonstrações financeiras, pedidos informatizados, estacionamento, embalagens para presente etc.

Gummerson (2008) define marketing de relacionamento como uma interação entre as redes de relacionamento. Ele considera o relacionamento como duas partes em contato uma com a outra visto na relação de marketing como o fornecedor e o cliente. Como conceito de rede Gummerson (2008) entende que ela é um conjunto de relacionamentos entre muitas partes, podendo se transformar em modelos complexos, e elas promovem as interações entre eles.

Las Casas (2010) define marketing de relacionamento ao *aftermarketing* a todas as atividades de marketing destinadas a manter um cliente em situações de pós venda. O marketing de relacionamento aponta o novo direcionamento do marketing, voltado a permanência do cliente na empresa, retendo-o e fidelizando-o.

Conforme Vavra (1993, p. 35 apud Las Casas, 2010), o pós marketing é focado em atividades de marketing relacionadas a clientes atuais tais como: as suas bases, o reconhecimento do cliente como indivíduo, o conhecimento de suas necessidades e expectativas, a mensuração da satisfação proporcionada a eles, o fornecimento dos canais de comunicação amplos e a demonstração ativa de sentimento por eles. Conforme o autor, o marketing de relacionamento é a relação com o consumidor em si, nos aspectos relativos à comunicação e à coleta de informações para mensurar e acompanhar a satisfação do cliente.

Abreu (1996) conceitua o pós vendas como pós-marketing (*aftermarketing*) e é o cuidado e a atenção da empresa com relação a manter seus clientes, realizando ações de marketing com os consumidores após a compra de bens ou serviços da empresa.

A autora comenta sobre os objetivos do pós-marketing tais como manter clientes satisfeitos após a compra do bem, aumentar as chances do cliente comprar novamente na mesma empresa e da mesma marca no futuro, reconhecer o cliente como pessoa e mostrar ao cliente que está sendo cuidado pela empresa (ABREU, 1996).

A autora ainda destaca que para atingir os objetivos pós-marketing é necessário focar em algumas atividades de marketing. Ações como: identificação de segmento de clientes; pesquisa para conhecer as necessidades e expectativas dos clientes; mensurar a satisfação de seu cliente atualmente; fornecer canais de informação; e demonstrar sentimento de reconhecimento aos clientes.

Inglis (2002) define as estratégias de serviços pós vendas praticados pelas empresas com excelência em serviços: (1) gerenciar o contato com o cliente com o objetivo de aumentar a eficiência e a eficácia; (2) estruturar a organização para o foco no cliente; (3) gerenciar a força de trabalho para o atendimento ao cliente; (4) construir as competências necessárias ao seu pessoal; e (5) gerenciar o desempenho do setor de serviços para equilibrar custos, qualidade e atendimento.

Gummerson (2010) descreve que para o marketing de relacionamento há a gestão do relacionamento com o cliente (CRM), sendo um conjunto de práticas de relacionamentos com os clientes. Ele entende que a gestão do relacionamento com o cliente “são os valores e estratégias do marketing de relacionamento – com ênfase no relacionamento entre um cliente e um fornecedor – transformados em aplicação prática e dependentes da ação humana e tecnologia da informação” (GUMMERSON, 2010, p. 23).

O mesmo autor ainda aponta que existem três abordagens que sustentam o marketing de relacionamento: marketing de serviço, B2B (*Business-to-business*) como redes e a gestão de marketing tradicional. Ele ainda diz que na área da administração de vendas e negociações, os relacionamentos são destacados, mas somente na relação entre vendedor e comprador. A partir do B2B e do estudo dos comportamentos de compra, foram que começaram a desenvolver um marketing mais complexo e em redes.

Segundo o IBGE (2012), os serviços podem ser agrupados em: atividades de apoio a agricultura e à pecuária, atividades pós colheita, atividades de apoio à produção florestal, manutenção e reparação de veículos automotores, transporte ferroviário e metroviário,

atividades de consultoria, e outras atividades de ensino. Essa variedade de grupos mostra como o setor brasileiro de serviços é diversificado.

Segundo Fitzsimmons (2014) as empresas de serviços têm maiores oportunidades em construir relações de longo prazo com clientes pois as transações de venda em serviços têm como característica a relação direta e presencial de fornecedor de serviço e cliente.

Lovelock e Wirtz (2006) destacam a importância do pessoal de serviços para os clientes e como vantagem competitiva:

- É uma parte essencial do produto: muitas vezes o pessoal de serviço é o elemento mais visível do serviço, pois é quem o entrega e determina parte significativa de sua qualidade.
- É a empresa de serviço: o pessoal da linha de frente representa a empresa de serviço; do ponto de vista de um cliente, a linha de frente é a empresa.
- É a marca: o pessoal e o serviço da linha de frente frequentemente são parte essencial da marca. É o pessoal de serviço que determina se a promessa de marca é, afinal, cumprida (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p.259).

Quanto a retenção do pessoal de serviços, Lovelock e Wirtz (2006) dizem que o pessoal de serviço deve entender que prestar um serviço de qualidade é garantia de recompensas. Destacam que motivar e premiar os profissionais do serviço são bons modos de retê-los.

A partir daí Lovelock e Wirtz (2006) definem um sistema de recompensa aos profissionais dos serviços, tendo em vista os seguintes incentivos:

- Conteúdo do trabalho: as pessoas sentem-se motivadas e ficam satisfeitas simplesmente por saberem que estão fazendo um bom trabalho. Sentem bem com elas mesmas e gostam de reforçar esse sentimento. Isso é válido especialmente se o trabalho também oferece uma variedade de atividades, exige a conclusão de porções “inteiras” e identificáveis do trabalho, é considerado significativo no sentido de que causa um impacto na vida dos outros, tem autonomia e uma fonte de retorno claro e direto para medir a qualidade do trabalho dos funcionários.
- Retorno e reconhecimento: seres humanos são criaturas sociais e derivam um sentido de identidade e pertencimento a uma organização por causa do reconhecimento e do retorno que recebem das pessoas que os cercam: seus clientes, colegas e chefes. Se os funcionários forem reconhecidos e a empresa se mostrar agradecida pela excelência de serviço, eles desejarão entregá-lo.

- Cumprimento de metas: metas focalizam a energia das pessoas. Metas específicas, difíceis, porém atingíveis, e aceitas pelo pessoal são fortes motivadores e resultam em desempenho mais alto do que nenhuma meta ou metas indefinidas ou metas impossíveis de serem cumpridas. Em suma, metas são motivadores eficazes (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p.278)

Com relação ao mercado de máquinas e tratores, Brasil (2004, apud Bragagnolo, Pitelli e Moraes, 2010) diz que o mercado de tratores se tornou nacional, pois assim reduziu os custos de importação, e que quando os tratores são importados, a importação é feita pelas subsidiárias brasileiras ou revendas. Os serviços pós vendas e de assistência técnicas estão agregados a esse tipo de produto.

Para Figueiredo (2002), os desafios do serviço pós vendas são: dificuldade de previsão de vendas de peças de reposição e serviços, custos de fabricação das peças e conseqüentemente a gestão do estoque de peças, devido a demanda ser de acordo com problemas no produto; os custos da falta de peças e serviços; o tempo de uso dos equipamentos devido a velocidade da evolução tecnológica; dificuldade em obter economias de escala; área geográfica dispersa em relação fabricante-distribuidor; custo da falta de peças e serviços; e demais recursos como os equipamentos para reparos e os recursos humanos. O autor destaca no custo da falta de peças e serviços que de acordo com o produto a questão do tempo de reparo pode trazer prejuízos para o cliente. Com isso, a estrutura de pós venda deve estar preparada para diminuir os custos da falta de uma peça nas máquinas dos clientes, gerenciando sua infraestrutura, seus produtos e sua mão de obra disponível (FIGUEIREDO, p. 4).

Assim, o conceito de pós vendas evidencia a sua importância para gestores, funcionários e clientes, e para a estratégia da empresa, que orientada para as necessidades do cliente, pode usar o pós vendas para diferenciar-se do mercado.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

O presente trabalho analisou as estratégias de recrutamento e seleção de organizações da cidade de Dourados – MS, que possuíam em sua estrutura administrativa o setor de pós vendas. Assim, foram analisadas as estratégias de recrutamento e seleção para a contratação de profissionais para este setor, mais especificamente aos profissionais de nível técnico dessas organizações.

Essa problemática tem natureza de pesquisa de campo descritiva. Segundo Vergara (1998), a pesquisa de campo é uma investigação empírica, dentro do ambiente onde o fenômeno ocorre. O estudo descritivo tem como objetivo descrever um fenômeno. Gil (2002) complementa que essa pesquisa envolve o estabelecimento de relações entre variáveis. Esse tipo de pesquisa tem como finalidade levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população sobre as políticas e práticas de recrutamento e seleção das concessionárias de tratores e implementos agrícolas.

A pesquisa tem como tipo definida o qualitativo. Esse tipo de pesquisa é considerado o que tem base subjetiva do sujeito com a objetividade do mundo. Não lida com números, pois não há modelos estatísticos formados para o estudo dos fatos subjetivos (GIL, 1991).

#### **3.2 OBJETO DE PESQUISA**

A área pesquisada foi definida como as empresas do ramo de concessionárias de tratores, máquinas e implementos agrícolas, que possuem matriz ou filial de seu negócio na cidade de Dourados e que exista em sua estrutura hierárquica os traços e/ou departamentalizações do setor de pós venda, ou também conhecida como área de serviços.

Para a definição da amostra foi utilizada a seleção de conglomerados, descrita por Vergara (2006) como um conjunto de empresas, no qual a identificação dos elementos da amostra são difíceis. Assim, para a definição das empresas a serem entrevistadas foi utilizada dentro do roteiro de entrevista uma pergunta na qual o entrevistado indicasse empresas de ramo semelhante para a realização deste estudo.

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Como técnica de coleta de dados foi utilizada a entrevista semi estruturada. De acordo com Gil (2002), a entrevista é o instrumento de obtenção de dados e informações sobre determinado problema. Segundo Boni e Quaresma (2005) a entrevista semi estruturada combina perguntas abertas e fechadas, podendo o pesquisador seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele pode fazê-lo de um modo informal. Essa entrevista é muito utilizada quando há limitações de volume de informações, dando maior direcionamento ao tema do trabalho.

### 3.4 SUJEITOS DA PESQUISA

Foram pesquisadas no total de 11 empresas, todas as concessionárias de tratores da cidade de Dourados/MS e quatro distribuidores de implementos da cidade. Para a realização deste estudo foram escolhidas nove empresas, sendo sete de concessionárias de tratores e máquinas agrícolas e duas revendas e/ou distribuidores de implementos agrícolas da cidade de Dourados/MS.

Foram escolhidos dois distribuidores, sendo os mais indicados, dado o grande número de empresas distribuidoras de implementos na cidade. Também foram escolhidos somente dois pois os outros distribuidores entrevistados não revendiam somente implementos agrícolas, mas pecuários e insumos agrícolas.

Das empresas escolhidas, foram 11 entrevistados para essa pesquisa. Para não revelar as marcas, nomes e identidades das empresas entrevistadas, seus nomes foram codificados tendo como referência o alfabeto grego, a partir de códigos como “Empresa Alfa”, “Beta”, etc.

Os escolhidos para as entrevistas deste trabalho foram os gerentes ou responsáveis pelo departamento de recursos humanos das empresas escolhidas e/ou o gerente responsável pelo setor de pós vendas, o objeto de estudo. Quando não foi possível realizar o estudo com esses gerentes, foi escolhido o gerente administrativo para realizar a entrevista.

As entrevistas foram feitas entre os dias 30 de outubro a 14 de novembro de 2014 nas empresas indicadas pelos entrevistados. As entrevistas nas concessionárias foram realizadas, em sua maioria, com horário agendado com os entrevistados através de telefonemas às empresas. Somente em uma empresa foi feita visita espontânea e feita entrevista no mesmo

momento. Situação comum com os distribuidores, que realizaram a entrevista na visita pessoal da pesquisadora aos estabelecimentos, sem agendamento.

As entrevistas não foram gravadas pois os entrevistados não autorizaram o uso do mesmo. Assim, suas respostas foram transcritas manualmente no roteiro de entrevista impresso e levado às empresas para a sua realização. O tempo médio de duração das entrevistas foi de 20 minutos.

Para a caracterização das empresas estudadas, foi feito um levantamento de dados nos sites corporativos das mesmas. Procurou-se dados referentes às suas diretrizes, missão, visão e valores para compor seu perfil neste estudo. Esse levantamento foi feito do dia 08 ao dia 14 de novembro de 2014. Sobre a estrutura hierárquica e atuação da área de recursos humanos, as informações analisadas foram as contidas nas respostas dos entrevistados.

### 3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Após as entrevistas com os gestores de pessoas das organizações escolhidas para a realização deste trabalho foi feita a análise dessas respostas. O método escolhido de acordo com a pesquisa foi a análise interpretacionista. Essa análise tem como característica “tentar compreender e explicar o mundo social a partir do ponto de vista das pessoas envolvidas nos processos sociais” (VERGARA, CALDAS; 2005, p.68).

No que tange ao campo da teoria organizacional, até os anos 1980 predominavam as pesquisas baseadas no paradigma funcionalista, e, desde então, os estudos de caráter interpretacionista começaram a ganhar força no meio acadêmico, por permitir um subjetivismo maior ao pesquisador na análise de seu objeto.

[...] a essência da crítica interpretacionista foca-se no objetivismo exacerbado, e até certo ponto limitante, do funcionalismo. Para os funcionalistas, as organizações são objetos tangíveis, concretos e objetivos. Para os interpretacionistas, as organizações são processos que surgem das ações intencionais das pessoas, individualmente ou em harmonia com outras. Elas interagem entre si na tentativa de interpretar e dar sentido ao seu mundo. A realidade social é, então, uma rede de representações complexas e subjetivas. (VERGARA; CALDAS, 2005, p.67).



A efetiva aplicação do método interpretacionista, como dito, demanda certo grau de subjetivismo (se comparado aos critérios metodológicos de matiz positivista), exigindo do pesquisador a capacidade de descrever e interpretar os fenômenos que constituem o seu objeto de estudo. Cabe ressaltar ainda que o interpretacionismo possui natureza interdisciplinar, uma vez que a sua utilização enquanto procedimento metodológico flerta com outras correntes do pensamento científico, tais como a hermenêutica, a fenomenologia e a etnometodologia.

Assim, foram feitas as entrevistas com os gerentes das empresas estudadas e o pesquisador fez anotações pertinentes ao objeto de estudo deste trabalho. A análise interpretacionista foi feita a partir das respostas dos entrevistados nas empresas de concessionárias de máquinas, tratores e implementos agrícolas, mencionados anteriormente. A partir daí, o pesquisador analisou as respostas de acordo com seu exposto sobre as teorias presentes neste trabalho com as falas dos entrevistados sobre as temáticas envolvidas neste estudo.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS**

São nove organizações pesquisadas, sendo sete concessionárias de tratores e máquinas agrícolas e dois distribuidores de implementos agrícolas, localizadas na cidade escolhida para esse estudo.

#### **4.1.1 Concessionária Empresa Alfa**

A revenda de tratores da empresa Alfa de Dourados faz parte de uma rede de empresas com 23 lojas localizadas em vários municípios do estado, com as concessionárias de tratores em São Paulo e Mato Grosso do Sul, e as distribuidoras no Paraná e em Santa Catarina. Está há mais de 50 anos no mercado. Sua filial está localizada na Avenida Marcelino Pires, 6818, Vila Guarani, em Dourados – MS e possui aproximadamente 45 funcionários (SHARK, 2014).

Por se tratar de uma rede de empresas de uma marca, a filial da Alfa tem sua matriz em São Paulo, onde estão concentradas as políticas e estratégias de recursos humanos da empresa (SHARK, 2014). Na filial douradense, o responsável pelas ações de recursos humanos é o gerente administrativo, quem realiza o suporte a essa área.

#### **4.1.2 Concessionária Empresa Beta**

A representante de vendas de tratores empresa Beta de Dourados faz parte da rede de 12 concessionárias autorizadas da Beta Agriculture no Brasil. As concessionárias estão espalhadas nos estados do Paraná e de Mato Grosso do Sul, em cidades como Campo Mourão – PR, Guaíra – PR, Maracajú – MS, Londrina – PR, Dourados – MS, entre outras, com a matriz localizada em Maringá – PR. A concessionária de Dourados está localizada na Avenida Marcelino Pires, 7100, Jardim Márcia (AGRICASE, 2014).

Essas organizações possuem como missão:

Atender e antecipar as necessidades do mercado em que atuamos, sendo uma empresa ágil e inovadora, agregando valor aos produtos distribuídos através da excelência nos serviços oferecidos (AGRICASE, 2014).

Sua visão está relacionada a ser referência no setor no quesito crescimento sustentável. Além disso, ressaltar a inovação e a qualidade dos serviços prestados aos seus clientes e fornecedores, valorizando o entusiasmo e comprometimento da equipe de funcionários. Com relação aos valores cultivados pela empresa, tem-se: ética, comprometimento, empreendedorismo, responsabilidade ambiental e rentabilidade (AGRICASE, 2014).

A estrutura hierárquica da organização é subordinada a matriz de Maringá – PR. Ela é definida pelo presidente da rede da Beta. Após ele está o diretor administrativo da rede e a gerência corporativa administrativa, também diretamente relacionadas à rede e à matriz. Já na filial, essa estrutura continua com o gerente da filial. Após ele estão os coordenadores das áreas administrativa, de peças e de serviços. Ainda dentro da filial, há um responsável pelas ações de recursos humanos, representando a diretoria dentro da empresa e servindo de suporte às áreas existentes na organização.

#### **4.1.3 Concessionária Empresa Gama**

A revenda de tratores Empresa Gama foi inaugurada em 1972 por dois sócios em Dourados – MS. Tiveram a ideia de abrir uma empresa desse ramo na cidade por não haver um fabricante que atendesse com qualidade os produtores rurais da região. Começaram abrindo uma revenda de uma marca líder de mercado. Com as saídas dos sócios fundadores, a organização resolveu mudar de fabricante e em 1996 se tornou revendedora dos produtos da Gama. Hoje ela atua no mercado há 42 anos e é líder de mercado na preferência dos produtores rurais da região. Está localizada na Avenida Aziz Rasslem, 361, Vila Popular, na cidade de Dourados – MS (COMID, 2014).

Essa concessionária possui como missão “oferecer soluções de qualidade em agronegócios, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social de todos os envolvidos, levando em conta o respeito ao meio ambiente”. Como visão ela tem em ser a melhor parceria para clientes, fornecedores, colaboradores e para a sociedade. Como valores, ela cultiva a integridade, o trabalho em equipe, o respeito, o profissionalismo e tem como princípios a honestidade, seriedade e profissionalismo, qualidade, bom atendimento, agilidade nas mudanças e criatividade, e lucratividade recíproca (COMID, 2014).

A organização possui estrutura própria de hierarquização. Na área de recursos humanos tem-se o gerente administrativo financeiro. Logo abaixo dele há a analista de

recursos humanos, responsável pelas ações de recursos humanos na empresa; e de suporte a área há auxiliar administrativa para os controles de departamento pessoal e a contadora para gerenciar a área trabalhista, legal e fiscal.

#### **4.1.4 Concessionária Empresa Delta**

A concessionária de tratores Empresa Delta de Dourados faz parte de um grupo de empresas, chamado Grupo Sanches, com 5 lojas do mesmo ramo no Mato Grosso do Sul. As lojas são situadas em Maracajú, Ponta Porã, São Gabriel do Oeste e Dourados, com duas lojas na última cidade. Está localizada na Avenida Marcelino Pires, 6040, em Dourados – MS (MAAC, 2014). Não foram encontrados documentos com missão, visão e valores dessa revenda em seu site.

Em sua estrutura hierárquica estão primeiramente: a diretoria, situada na matriz na cidade de Maracajú – MS; logo após está o gerente de filial com gerentes de vendas, peças e financeiro como seus subordinados. O gerente de filial controla a área de serviços diretamente, sem gerente. Não há uma estrutura formal de departamento ou setor de recursos humanos na empresa, ficando a cargo dos responsáveis pelo financeiro das ações de recursos humanos relacionados aos procedimentos da área.

#### **4.1.5 Concessionária Empresa Épsilon**

A revenda de tratores Empresa Épsilon em Dourados foi inaugurada em 13 de fevereiro de 1967, atuando há 38 anos no ramo de tratores e máquinas agrícolas. Começou com a revenda de tratores da Ford, mas quando a fábrica fechou os sócios então escolheram a *Épsilon* para ser seu novo negócio. Possui uma matriz em Dourados, situada na Avenida Marcelino Pires, 5469, Cabeceira Alegre. Sua filial está na cidade de Maracajú – MS (MATRA, 2014).

A empresa possui aproximadamente 85 funcionários. Sua missão, segundo a entrevista, é “suprir o mercado do agronegócio, oferecendo produtos e serviços de qualidade. Dar suporte ao produtor rural na produção de alimentos e riquezas para o nosso país”. Seus valores são: ser empresa honesta e confiável, comercializar produtos com política justa e com benefícios ao cliente, atendimento de qualidade com respeito e responsabilidade, construir um

ambiente informal, profissional e sem preconceitos, estimular a criatividade, valorizar a honestidade e a transparência, ter condições seguras de trabalho e trabalhar em equipe.

Sua estrutura hierárquica é interrelacionada com um grupo de empresas, tanto do mesmo ramo quanto do ramo automobilístico, com sede em Campo Grande – MS. A diretoria administrativa, de peças e serviços fica em Campo Grande, enquanto em Dourados estão os gerentes financeiros, de vendas, peças e serviços. A organização possui o setor de recursos humanos, com responsável exercendo papel de suporte a diretoria de Campo Grande e como executor das ações de recursos humanos na organização de Dourados.

#### **4.1.6 Concessionária Empresa Dzeta**

A concessionária de tratores Empresa Dzeta de Dourados faz parte de uma rede de lojas da mesma marca, com outras lojas em Maracajú, Ponta Porã, Anastácio e Nova Andradina. Está localizada na Avenida Marcelino Pires, 6130, em Dourados – MS (AGCO, 2014). Não foi encontrado o site da empresa para o levantamento de missão, visão e valores da empresa.

A estrutura de recursos humanos está em implementação na empresa em nível estratégico, com desenho de cargos e salários e com plano de carreira. Há um responsável pela área de recursos humanos da organização, direcionado somente para as ações de recursos humanos.

#### **4.1.7 Concessionária e Revenda de Implementos Empresa Eta**

A concessionária Empresa Eta foi inaugurada em Dourados em 10 de fevereiro de 2009 e em 2012 se tornou revenda da marca Eta. Localizada na Rodovia BR 163 km 190, Parque das Nações II, possui aproximadamente 24 funcionários e atende os consumidores de Dourados e região (STARA, 2014).

A empresa possui como missão “ser uma empresa atuante, comprometida e competitiva no ramo de implementos agrícolas, atendendo ao mercado nacional com elevado padrão de desempenho, a fim de atender as necessidades dos clientes e garantir sua satisfação”. Sua visão de negócio é ser uma empresa grande e lucrativa, se tornando

referência pela sua excelência no ramo do agronegócio. Também, visa ser reconhecida pelo trabalho sério e dedicado, com melhorias contínuas na gestão e superando expectativas de clientes, fornecedores, equipe e a sociedade. Como valores a empresa cultiva o trabalho em equipe, o compromisso com o cliente, a amizade, a credibilidade e a tradição (3A, 2014).

Sua estrutura hierárquica possui o gerente administrativo como centro de decisões. A partir daí, existem três encarregados: o de frota, de oficina e de almoxarifado, departamentalizando as atividades da empresa. O setor administrativo e de vendas é diretamente subordinado ao gerente também. A empresa não apresenta estrutura formal de recursos humanos. As decisões e processos relacionados à área são de responsabilidade do gerente administrativo. As políticas relativas às pessoas são definidas pelo fabricante, quem possui formulários de entrevista e questionários para testes rápidos com os candidatos. O papel do gerente é atrair os candidatos, fazer as entrevistas, solicitar as documentações de admissão e cadastrar o novo funcionário no ponto, com um escritório de contabilidade sendo suporte nos quesitos legais, fiscais e trabalhistas.

#### **4.1.8 Revenda de implementos agrícolas Teta**

Essa empresa revende equipamentos agrícolas de variadas marcas mundialmente conhecidas. Dentre essas marcas, seus produtos são referentes a implementos agrícolas como plantadeiras, distribuidor de fertilizantes, carretas graneleiras, plainas, roçadeiras, arados, empilhadeiras, pás carregadeiras e pulverizadores. A empresa está localizada na Avenida Marcelino Pires, 6365, Jardim Guarujá, em Dourados – MS. Possui aproximadamente 16 funcionários e atende aos consumidores de Dourados e região, relativos a venda e assistência técnica de implementos agrícolas (COMATRAL, 2014).

Sua inauguração foi em 1997 e a revenda possui como missão “comprometida a acompanhar sempre as inovações do mercado e andar lado a lado com os avanços da agricultura, nos empenhando sempre em melhorar nossa estrutura, atendimento e proporcionar o melhor que temos em peças, serviços e componentes”. Sua visão é trabalhar com identidade própria, com preocupação com seus relacionamentos entre funcionários, clientes e fornecedores, com o intuito de fortalecer parcerias e dedicação entre todos (COMATRAL, 2014).

A organização possui estrutura própria, com um dos sócios sendo o gerente da empresa. Subordinado a ele, há os gerentes de peças e de serviços, responsáveis pelas atividades principais da empresa. Ela não tem uma estrutura formal de recursos humanos, com as ações estratégicas concentradas nos sócios, mas sem departamento direcionado a tais ações, denominando os responsáveis financeiro para as ações de departamento pessoal.

#### **4.1.9 Revenda de implementos agrícolas Iota**

Essa empresa atualmente revende implementos agrícolas, no atacado e varejo, para a cidade de Dourados e região. Ela começou vendendo somente peças para reposição, e em 2014 entrou para o segmento de implementos agrícolas. Foi inaugurada em 1982, revendendo tratores e peças de reposição dessas máquinas. Possui em torno de 35 funcionários, com sede em Dourados (FORÇA NOVA, 2005). Não foi encontrado em seu site as suas definições de missão, visão e valores empresariais.

Sua estrutura hierárquica é simples, com o poder e gerências centralizadas no proprietário da empresa. A organização é dividida em vendas de peças, implementos, serviços e administrativo. Sua estrutura de recursos humanos também é com ações e decisões centradas no proprietário, com a ajuda da responsável financeira como suporte aos processos.

Para resumir o perfil das empresas pesquisadas neste trabalho, segue o Quadro 02, com as principais informações sobre as empresas pesquisadas:

Empresa	Missão	Visão	Hierarquia
Alfa	Não encontrado.	Não encontrado.	Matriz em São Paulo – SP. Gerente administrativo dá suporte.
Beta	Atender e antecipar as necessidades do mercado em que atuamos, sendo uma empresa ágil e inovadora, agregando valor aos produtos distribuídos através da excelência nos serviços oferecidos.	Ser referência no setor no quesito crescimento sustentável. Inovação e a qualidade dos serviços prestados aos seus clientes e fornecedores, valorizando a equipe de funcionários.	Matriz em Maringá – PR. Presidente – diretor administrativo e gerente corporativo – gerente de filial – coordenadores.
Gama	Oferecer soluções de qualidade em agronegócios, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social de todos os envolvidos, levando em conta o respeito ao meio ambiente.	A melhor parceria para clientes, fornecedores, colaboradores e para a sociedade.	Gerente administrativo financeiro – analista de recursos humanos.
Delta	Não encontrado.	Não encontrado.	Matriz em Maracajú – MS. Diretor – gerente de filial – gerente de área.
Épsilon	Suprir o mercado do agronegócio, oferecendo produtos e serviços de qualidade. Dar suporte ao produtor rural na produção de alimentos e riquezas para o nosso país.	Não encontrado.	Matriz em Campo Grande. Diretor – analista de recursos humanos.
Dzeta	Não encontrado.	Não encontrado.	Estrutura em implementação.
Eta	Ser uma empresa atuante, comprometida e competitiva no ramo de implementos agrícolas, atendendo ao mercado nacional com elevado padrão de desempenho, afim de atender as necessidades dos clientes e garantir sua satisfação.	Ser uma empresa grande e lucrativa, se tornando referência pela sua excelência no ramo do agronegócio.	Gerente administrativo – encarregados de peças, serviços e vendas.
Teta	Comprometida a acompanhar sempre as inovações do mercado e andar lado a lado com os avanços da agricultura, nos empenhando sempre em melhorar nossa estrutura, atendimento e proporcionar o melhor que temos em peças, serviços e componentes.	Trabalhar com identidade própria, com preocupação com seus relacionamentos entre funcionários, clientes e fornecedores, com o intuito de fortalecer parcerias e dedicação entre todos.	Sócios – gerentes de peças e de serviços.
Iota	Não encontrado.	Não encontrado.	Proprietário – vendas de peças e implementos, serviços e administrativo.

Quadro 02 – Perfil das empresas pesquisadas



Fonte: elaborado pela autora.

## PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Para a realização desse estudo foram realizadas 11 entrevistas com gerentes: administrativos, de recursos humanos e de pós vendas ou serviços. Desses entrevistados, 65% são homens, e 35% foram mulheres.

O perfil dos entrevistados segundo a faixa etária encontra-se na tabela 01, abaixo:

Tabela 01 – Relação de entrevistados segundo a faixa etária

<b>Faixa etária</b>	<b>Número de entrevistados</b>
21 a 30 anos	5
31 a 40 anos	4
41 a 50 anos	2
<b>Total</b>	<b>11</b>

Fonte: elaborado pela autora

Nota-se que 45% dos entrevistados possui entre 21 a 30 anos de idade e dos cinco entrevistados, três são mulheres e responsáveis pela área de recursos humanos da empresa.

Quanto à escolaridade, todos os entrevistados declararam ter ensino superior. Mas, destes 63% afirmaram possuir o superior completo a sua escolaridade, enquanto 37% dos entrevistados possuem o ensino superior incompleto. Quanto à graduação realizada, o curso de Administração apareceu como o mais estudado, com três entrevistados formados na área. Além deste, apareceram os cursos de Agronomia, Ciências Contábeis e Psicologia. Já em relação com especializações e pós graduação, somente dois entrevistados possuem pós graduação e esses dois são os responsáveis pelo setor de recursos humanos das empresas entrevistados, com pós graduação em Recursos Humanos.

Com relação a quanto tempo trabalha na função, a tabela 02 mostra o tempo de atuação na função dos entrevistados.

Tabela 02 – Relação de entrevistados segundo tempo exercício de função

<b>Tempo na função</b>	<b>Número de entrevistados</b>
Menos de 6 meses	2
De 6 meses a 1 ano	1
De 1 a 2 anos	2
De 2 a 3 anos	0
De 3 a 4 anos	2
5 anos ou mais	4
<b>Total</b>	<b>11</b>

Fonte: elaborado pela autora

Conforme a Tabela 02, a maioria declarou ter mais de 5 anos de exercício de função (36%), mas isso foi observado em perfis de gerentes administrativos gerais e de serviços. A grande maioria também declarou ter experiência anterior em sua área, com 90% das respostas afirmativas e a maioria no mesmo ramo de negócio, em concorrentes ou com carreira dentro da organização onde se encontram. Somente dois entrevistados afirmaram não ter experiências anteriores, sendo um deles recém formado. O outro declarou que desenvolveu sua carreira na empresa, começando como recém formado e em outra função.

#### 4.3 PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO PÓS VENDA

Com relação à divulgação das vagas para o pessoal de conhecimentos técnicos, a maioria dos entrevistados declarou que divulga as vagas (54%), contra os que não costumam divulgar suas vagas (45%). Destes entrevistados que divulgam suas vagas, 45% usam a agência de empregos como meio de divulgação e atração de pessoas para a sua empresa. Este mesmo percentual se repete nos entrevistados quanto a utilizar anúncios como meio de atração, sendo que quatro dos pesquisados utilizam anúncios em jornais ou em murais na própria empresa, e dois utilizam o *site* corporativo da empresa para a divulgação de vagas. Esse resultado confirma o que foi apontado por Faissal (2009) e Dutra (2012) sobre as agências serem um dos meios mais utilizados de divulgação de vagas. Neste estudo ela é o segundo meio mais utilizado para atrair candidatos. Outro meio de divulgação utilizado pelas

empresas pesquisadas, segundo três dos entrevistados é a rede social, aparentemente um novo recurso para os recrutadores.

Ainda com relação aos meios de atração, a indicação ainda é o meio mais utilizado pelos recrutadores entrevistados para atrair candidatos, tanto para as vagas na oficina como para a empresa como um todo, com 54% das respostas dos entrevistados. Essa situação é destacada por Dutra (2012) que diz que em sua pesquisa, realizada em São Paulo, foi verificado que 70% das posições de nível superior eram ocupadas por pessoas indicadas. Ela se repete nos candidatos com níveis de conhecimento técnico, destacado neste estudo.

Com relação ao perfil para a área de oficina e assistência técnica, 60% dos entrevistados disseram que para essas vagas é requisito mínimo ter experiência na área de mecânica e conhecimento básico em mecânica de tratores, para níveis mais baixos de caráter técnico. Para níveis maiores, são exigidos aproximadamente dois anos de experiência com mecânica de tratores e implementos e escolaridade mínima com ensino médio completo.

O processo de recrutamento é parecido em grande maioria das empresas entrevistadas. Das 11 entrevistadas, nove afirmaram que a área administrativa atua como suporte ao recrutamento na área de pós venda. O processo inicia-se com a manifestação dos responsáveis pela área de pós venda de que surgiu uma nova vaga em seu setor. A pessoa responsável ou gerente administrativo faz a divulgação e a triagem de currículos de acordo com o perfil que o coordenador de serviços deseja. Após a triagem esses currículos são direcionados para o requisitante analisar e dar continuidade ao processo, partindo para a seleção dos candidatos.

De acordo com todos os pesquisados, a seleção ocorre através das entrevistas. A utilização dessa técnica de seleção é a mais usada, confirmando o levantamento de técnicas descritas deste estudo, segundo Milkovich e Boudreau (2006); Faissal (2009); França e Arellano (2002); Snell e Bohlander (2010); Lacombe (2005); Limongi França (2007); Carvalho e Nascimento (2002); Ribeiro (2006); Marras (2011); Snell e Bohlander (2010).

Três dos entrevistados disseram utilizar testes no processo de seleção: o teste técnico, geralmente relacionado às habilidades com máquinas e ferramentas, ou de raciocínio, como prova escrita de matemática e português; e teste psicológico. Os testes são indicados para verificar o potencial do candidato segundo Faissal (2009); Milkovich e Boudreau (2006); Bohlander e Snell (2010); Lacombe (2005); Limongi França (2007); Carvalho e Nascimento (2002); Ribeiro (2006); Marras (2011); Snell e Bohlander (2010). Mas, observou-se que a

grande maioria das empresas estudadas não utiliza tais testes para sua área de serviços pós venda, pois segundo as entrevistas os gerentes não julgam necessários a esse processo ou não possuem estrutura para a realização de testes técnicos.

Outra técnica de seleção destacada pelos entrevistados foi checagem de referências profissionais e pessoais dos candidatos. A coleta de referências profissionais e pessoais é técnica tradicional do processo de seleção segundo Faissal, 2009; Lacombe, 2005; Milkovich e Boudreau, 2006; Ribeiro, 2006; Snell e Bohlander, 2010. Foi apontado pelos pesquisados que conseguir informações de empregos anteriores de potenciais candidatos, principalmente para a área de pós venda, é fácil devido ao ramo ser pequeno e pelo mercado de trabalho desses profissionais também ser pequeno.

Sobre a atração de candidatos com alto nível de qualificação, 54% dos entrevistados disseram que oferecem remuneração atraente para esses profissionais, além de incentivos e benefícios como comissões e plano de saúde. Eles também afirmam que tendem a realizar propostas com salários que se sobressaiam ao da concorrência.

A Empresa Gama afirmou que, para atrair candidatos de alto nível, ela busca praticar boas políticas para ser reconhecida pelo mercado de trabalho. Ele acredita que o reconhecimento da marca no mercado de máquinas agrícolas facilita a atração de candidatos em potencial. Ela também apoia e incentiva o ensino em faculdades, com parcerias entre as faculdades existentes na cidade.

A Empresa Gama e a Épsilon afirmaram que fazem convênio com o SENAI, organização não governamental que incentiva e realiza capacitações na área agrícola, com jovens com idade média de 18 anos. Quando o jovem começa a participar da capacitação, essas empresas entram em contato com o SENAI, buscando técnicos potenciais.

As empresas Épsilon, Dzeta e o distribuidor Iota afirmaram que é difícil atrair candidatos com alta qualificação na cidade de Dourados, dizendo que a cidade não possui esse tipo de candidato disponível no mercado.

Para reter os funcionários, todos os entrevistados das concessionárias afirmam investir em treinamento na área de pós vendas para seu pessoal. As empresas fabricantes oferecem cursos e treinamentos para os profissionais de nível técnico das concessionárias e revendas de tratores, máquinas e implementos agrícolas em seus polos industriais, quando não criam

“universidades corporativas” para a formação desses profissionais. Os entrevistados dizem que incentivam políticas de aprendizagem e qualificação de seus funcionários junto à fábrica. Mas, das empresas entrevistadas somente duas afirmaram possuir plano de carreira para a área técnica das concessionárias, o que pode deixar o funcionário desorientado sobre seu nível técnico.

A remuneração também foi indicada como um meio de retenção de funcionários. Dos entrevistados, 36% falaram que a melhoria salarial e as políticas de benefícios aos funcionários são os procedimentos usados por elas para que seus técnicos continuem na empresa.

As concessionárias Épsilon e Beta afirmaram que o clima organizacional também retém funcionários na organização. As duas dizem que o ambiente saudável e seguro de trabalho colaboram com a saúde e bem estar do funcionário.

As concessionárias Beta e Gama disseram que possuem estratégias quanto à retenção de pessoas que se destacaram no estudo, tais como: programa de descontos para funcionários em produtos do grupo da empresa, estímulo ao trabalho em equipe e a comunicação, ginástica laboral, comemoração de aniversariantes, realização de café da manhã mensal e divulgação de índice de desempenho de seus técnicos. Essas estratégias se relacionam com o que foi apontado por Lovelock e Wirtz (2006) sobre os sistemas de recompensa que as empresas de serviços podem utilizar para reter seu pessoal.

Por fim, as dificuldades encontradas pelos gestores dessas empresas estão na falta de qualificação e capacitação desses profissionais. A experiência também é apontada como dificuldade pois os profissionais disponíveis no mercado na maioria dos casos não possui a experiência exigida pelas organizações desse ramo de negócio. Alguns gerentes afirmam que os profissionais da área técnica de pós venda são os candidatos mais difíceis de atrair, visto a falta de mão de obra qualificada e disponível no mercado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de recursos humanos é vasta, e sua importância na atração e retenção de pessoas é considerável, de acordo com a valorização dos talentos na nova gestão de pessoas e na administração estratégica.

Assim, estudar os processos de recrutamento e seleção de pessoas em uma nova área é interessante para conhecer a gama de oportunidades e de problemas existentes nas áreas, principalmente as relativas ao atendimento ao cliente.

O presente trabalho procurou evidenciar o recrutamento e seleção de pessoas no setor de pós vendas de concessionárias de tratores e distribuidores de implementos agrícolas da cidade de Dourados/MS.

Esse estudo foi desenvolvido com a intenção de conhecer a preocupação de gestores dessas empresas com seu pessoal, principalmente com os que trabalham na linha de frente da área de serviços. As empresas entrevistadas tinham, pelo menos, um técnico e um auxiliar técnico em seu quadro de funcionários envolvidos em sua área de pós venda, demonstrando sua atividade atribuída ao atendimento ao cliente após as vendas de suas máquinas.

A partir dos resultados apresentados, pode-se constatar que as organizações estudadas aplicam os conceitos mais conhecidos de recrutamento e seleção de candidatos para as vagas existentes em sua empresa, da área técnica ou da empresa como um todo, mas não utilizam todos, como os testes de conhecimentos técnicos, psicológico e de habilidade.

O recrutamento e seleção dessas organizações são de acordo com o processo descrito na literatura, com a função administrativa servindo de suporte à área interessada, no caso neste estudo o pós venda. Os gerentes responsáveis pela área administrativa se envolvem no processo nas atividades de atrair candidatos e na triagem de currículos. Para as entrevistas e sucessivamente seleção dos candidatos para a área de pós vendas é a atuante no processo.

A técnica de seleção utilizada pelas empresas pesquisadas é a entrevista pessoal, em todos os casos estudados.

As organizações demonstram preocupação em preencher as vagas no pós vendas com técnicos que satisfaçam um perfil pré existente e definido em ideais de marketing tradicionais, como foco em produto e tecnologia. As empresas parecem não se orientar para a visão do

cliente sobre sua equipe de trabalho no atendimento pós venda, somente sobre suas necessidades internas de pessoal.

Essa observação é pertinente ao estudo, pois as teorias de marketing estudadas hoje reforçam a ideia de que as organizações devem estar atentas às necessidades de seus clientes, procurando conhecê-los e interagir com eles, a fim de satisfazer essas necessidades e conquistá-lo no mercado. Seu negócio tem que estar voltado ao cliente para que suas ações de marketing sejam efetivas e a organização construa sua vantagem competitiva diante do mercado cada vez mais globalização e especializado.

Como sugestões às empresas pesquisadas, o uso de técnicas de seleção como os testes (de conhecimento, habilidades, psicológico e técnico) deveriam ser mais utilizados na seleção de técnicos para suas vendas. Estes testes se fazem necessários pois esse tipo de mão de obra tem conhecimento especializado relativo as máquinas agrícolas. Além disso, essa função atua diretamente na relação com os clientes dessas organizações. Então, deve-se preocupar com as características pessoais desses candidatos de acordo com suas relações interpessoais. Também nesse sentido, a aplicação dos testes pelos recrutadores podem ter resultados mais efetivos e objetivos sobre o potencial do candidato a vaga na área de pós venda.

Quanto à retenção de pessoas, as empresas pesquisadas poderiam ter mais ações e políticas relativas à retenção de talentos na área de pós venda, pois como os mesmos declararam, atrair candidatos especializados como os requeridos para essa área são difíceis de encontrar no mercado de trabalho. Assim, se torna importante definir algumas estratégias de retenção como algumas contidas neste estudo e indicadas por concessionárias reconhecidas no ramo agrícola de Dourados/MS, a exemplo a divulgação dos índices de desempenho dos técnicos e o estímulo ao trabalho em equipe.

Algumas empresas estudadas declararam que a atração de pessoas com alta qualificação para suas empresas é uma ação difícil de ser realizada. Seria necessário entender porquê essas ações não são realizadas. Algumas hipóteses poderiam ser a alta demanda por técnicos bem qualificados, ou provavelmente algumas empresas não praticam salários atrativos para esse perfil de candidato.

Como limitações deste estudo tem-se o conceito de pós venda, pois na literatura de marketing este conceito ainda não é amplamente estudado e, às vezes, se mistura a outros conceitos relativos. Faltam maiores discussões a respeito desse conceito.

Como sugestões de novos estudos estão a possibilidade de pesquisar o treinamento e desenvolvimento do pessoal da área de pós vendas, também mencionado pelas empresas pesquisadas como a área de serviços. Estudar os processos de recrutamento e seleção a fundo nas organizações estudadas e o perfil destes profissionais da área técnica também se encaixam neste estudo.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

3A MÁQUINAS, 2014. Disponível em: < <http://www.3amaquinas.com.br/#!/home/c1fgh>>.

Acesso em: 07 de Nov. de 2014.

ABREU, C. B. Serviço pós venda: a dimensão esquecida do marketing. **RAE – Revista de administração de Empresas**, São Paulo, Vol. 36 n. 3, p. 24-31. jul/ago/set 1996. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/rae/v36n3/a04v36n3.pdf>>. Acesso em: 04 de dez. de 2013.

AGCO Finance. **Massey Ferfuson – Parceiros**, 2014. Disponível em:

<<http://www.agcofinance.com.br/massey/parceiros/MS>>. Acesso em: 08 de Nov. de 2014.

AGRICASE. 2014. Disponível em: < <http://www.agricase.com.br/missao.php>>. Acesso em:

08 de Nov. de 2014.

AMATO NETO, J. A indústria de máquinas agrícolas no Brasil: origens e evolução. **Rev. Adm. Empres.** São Paulo, v. 25, n. 3, Julho/Setembro, 1985. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901985000300005&lng=en&nrm=iso)

[75901985000300005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901985000300005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 22 Set. 2014.

ANDRADE, S. G. **Teoria e prática de dinâmica de grupo: jogos e exercícios**. São Paulo:

Casa do Psicólogo, 1999. Disponível em: < [http://books.google.com.br/books?hl=pt-](http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Xo644NrmdBYC&oi=fnd&pg=PA13&dq=dinamica+de+grupo+selecao&ots=UVsFyYR-YP&sig=rblbTnuX8BuJwPT0cABAzV6lNY#v=onepage&q=dinamica%20de%20grupo%20selecao&f=false)

[BR&lr=&id=Xo644NrmdBYC&oi=fnd&pg=PA13&dq=dinamica+de+grupo+selecao&ots=U](http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Xo644NrmdBYC&oi=fnd&pg=PA13&dq=dinamica+de+grupo+selecao&ots=UVsFyYR-YP&sig=rblbTnuX8BuJwPT0cABAzV6lNY#v=onepage&q=dinamica%20de%20grupo%20selecao&f=false)

[VsFyYR-](http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Xo644NrmdBYC&oi=fnd&pg=PA13&dq=dinamica+de+grupo+selecao&ots=UVsFyYR-YP&sig=rblbTnuX8BuJwPT0cABAzV6lNY#v=onepage&q=dinamica%20de%20grupo%20selecao&f=false)

[YP&sig=rblbTnuX8BuJwPT0cABAzV6lNY#v=onepage&q=dinamica%20de%20grupo%20selecao&f=false](http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Xo644NrmdBYC&oi=fnd&pg=PA13&dq=dinamica+de+grupo+selecao&ots=UVsFyYR-YP&sig=rblbTnuX8BuJwPT0cABAzV6lNY#v=onepage&q=dinamica%20de%20grupo%20selecao&f=false)>. Acesso em: 18 de set. de 2014.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Revista eletrônica dos pós graduandos em sociologia política da UFSC**. V. 2, n. 1. Jan-julho/2005, p. 68-80. Disponível em: <

[http://www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/aprendendo\\_a\\_entrevistar\\_como\\_fazer\\_entre-](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/aprendendo_a_entrevistar_como_fazer_entrevistas_em_ciencias_sociais.pdf)

[vistas\\_em\\_ciencias\\_sociais.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/aprendendo_a_entrevistar_como_fazer_entrevistas_em_ciencias_sociais.pdf)>. Acesso em: 09 de Nov. de 2014.

BRAGAGNOLO, C. PITELLI, M. M., MORAES, M. A. F. D. Concentração e poder de mercado na indústria brasileira de tratores. **Revista de Economia e Administração**, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 427-455, out-dez. 2010.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. V. 1.

São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

CASTRO, L. T.; NEVES, M. F. **Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2005. Disponível em:

<[http://docente.lages.ifsc.edu.br/nilo.otani/MaterialDidatico/FIC%20VENDEDOR/LIVRO%20WEBNODE%20Adm%20Vendas\\_Castro%20e%20Neves.pdf](http://docente.lages.ifsc.edu.br/nilo.otani/MaterialDidatico/FIC%20VENDEDOR/LIVRO%20WEBNODE%20Adm%20Vendas_Castro%20e%20Neves.pdf)>. Acesso em: 10 de Jun. de 2014.

COBRA, M. **Administração de vendas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

COMATRAL, **Sobre nós** – Comatral. 2014. Disponível em:

<<http://www.comatral.com.br/sobre-nos>>. Acesso em: 08 de Nov. de 2014.

COMID. **Nossa história**. 2014. Disponível em:

<<http://www.comid.com.br/index.php?q=seccion/2>>. Acesso em 08 de Nov. de 2014

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1 ed. 11 reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

FAISSAL, R. et al. **Atração e Retenção de pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2009.

FIGUEIREDO, Kleber. A logística do pós-venda. **Revista Tecnológica**, v. 8, n. 80, 2002.

FITZSIMMONS, J. A. & M.J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 7 ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2014. Disponível em:

<<http://books.google.com.br/books?hl=pt->

[BR&lr=&id=XCi9AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=emprego+no+setor+de+servi%C3%A7os&ots=eM4BjsXzbU&sig=qCS5sB9riQ2Sj-xYsOhQ8-](http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=XCi9AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=emprego+no+setor+de+servi%C3%A7os&ots=eM4BjsXzbU&sig=qCS5sB9riQ2Sj-xYsOhQ8-GdbA0#v=onepage&q=emprego%20no%20setor%20de%20servi%C3%A7os&f=false)

[GdbA0#v=onepage&q=emprego%20no%20setor%20de%20servi%C3%A7os&f=false](http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=XCi9AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=emprego+no+setor+de+servi%C3%A7os&ots=eM4BjsXzbU&sig=qCS5sB9riQ2Sj-xYsOhQ8-GdbA0#v=onepage&q=emprego%20no%20setor%20de%20servi%C3%A7os&f=false)>.

Acesso em: 18 de Nov. de 2014.

FORÇA NOVA. **Atacadão Agrícola**, 2005. Disponível em:

<<http://www.fnova.com.br/index.php>>. Acesso em: 08 de Nov. de 2014

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 1991.

INGLIS, P. F. O lucro está no pós vendas. **HSM Management**, v. 32, maio-junho 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa anual de serviços**. Vol. 14. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em

<[ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio\\_e\\_Servicos/Pesquisa\\_Anual\\_de\\_Servicos/pas2012/pas2012.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Anual_de_Servicos/pas2012/pas2012.pdf)> . Acesso em: 08 de Nov. de 2014.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

- LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira.** 1 ed. 3 reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.
- LIMONGI FRANÇA, A. C. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2007.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, M. T. L. (Coord) **As pessoas na organização.** 13 ed, São Paulo, Gente, 2002.
- LODI, J. B. **Recrutamento de pessoal.** São Paulo: Pioneira, 1967.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados.** 5 ed. São Paulo, SP: Pearson, 2006
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=X7bObvS-P4gC&pg=PA4&dq=marketing+de+relacionamento+um+modo+de+integrar+o+cliente+a+empresa&hl=pt-BR&sa=X&ei=hFmzU562G6jjsATGo4CoDQ&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=marketing%20de%20relacionamento%20um%20modo%20de%20integrar%20o%20cliente%20a%20empresa&f=false>> Acesso em: 05 de dez. de 2013.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2006.
- MOREIRA, *et al.* **Administração de vendas.** São Paulo: Saraiva, 2001.
- PEREIRA, F. M.; PRIMI, R; COBÊRO, C. Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. **Psicologia: teoria e prática.** V. 5, n. 2, São Paulo: Dezembro, 2003.
- RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2006.
- SHARK, **a sua concessionária Valtra.** Disponível em: <<http://www.sharktratores.com.br/site/index.php?sessao=filiais>>. Acesso em: 08 de Nov. de 2014.

\_\_\_\_\_. Disponível em:

<<http://www.sharktratores.com.br/site/index.php?sessao=empresa>>. Acesso em: 08 de Nov. de 2014

SNELL, S.; BOHLANDER, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

STARA. **3A Máquinas inaugura nova sede em Dourados, MS**. Disponível em:

<<http://www.stara.com.br/web/index.php?menu=noticias&id=315>>. Acesso em: 07 de Nov. de 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo, SP: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Métodos de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2006

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **Revista Administração de Empresas**, 2005, vol. 45, n. 4. Out./dez. 2005. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n4/v45n4a06.pdf>>. Acesso em: 06 de out. de 2014.

VIANA, M. S.; ZANA, T. A. **A importância do pós-venda para a fidelização de clientes**. Tese. 33f. Centro estadual de educação tecnológica Paula Souza. Técnico em Administração. Assis, 2011.

VIEIRA, A.; PEREIRA, G. B.; LIMA, C. H. P. Tradição e modernidade nas práticas de recrutamento, seleção e contratação de pessoas em meios de hospedagem. **Revista Gestão & Planejamento**. V. 8, n. 2, p. 78-95, jul/dez. 2007. Disponível em:

<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/27458/traicao-e-modernidade-nas-praticas-de-recrutamento--selecao-e-contratacao-de-pessoas-em-meios-de-hospedagem>>. Acesso em: 13 de dez. de 2013.

**APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS – UFGD**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**MAYARA LIMA DONOMAE**

**“As estratégias de recrutamento e seleção de pessoal praticadas nos setores de pós vendas”**

**Objetivo do trabalho: analisar as estratégias de recrutamento e seleção de pessoal de empresas tidas como concessionárias de máquinas e implementos agrícolas da cidade de Dourados, no estado de Mato Grosso do Sul.**

**Entrevista para o desenvolvimento de Trabalho de Conclusão de Curso**

1. Nome:	
2. Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	
3. Faixa etária: <input type="checkbox"/> 18 a 20 anos  <input type="checkbox"/> 21 a 30 anos  <input type="checkbox"/> 31 a 40 anos  <input type="checkbox"/> 41 a 50 anos  <input type="checkbox"/> 51 anos ou mais	4. Escolaridade: <input type="checkbox"/> Primeiro grau completo  <input type="checkbox"/> Segundo grau completo  <input type="checkbox"/> Superior incompleto  <input type="checkbox"/> Superior completo
5. Formação acadêmica: <input type="checkbox"/> Graduação: <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Tecnólogo <input type="checkbox"/> Bacharelado <input type="checkbox"/> Licenciatura Curso: _____  <input type="checkbox"/> Especialização  <input type="checkbox"/> Pós graduação: <input type="checkbox"/> Mestrado  <input type="checkbox"/> Doutorado	6. Há quanto tempo trabalha na função? <input type="checkbox"/> menos de 6 meses  <input type="checkbox"/> de 6 meses a 1 ano  <input type="checkbox"/> de 1 a 2 anos  <input type="checkbox"/> de 2 a 3 anos  <input type="checkbox"/> de 3 a 4 anos  <input type="checkbox"/> 5 anos ou mais
7. Possui experiências anteriores na função?	

## Questões

1. Como é estruturada a área de Recursos Humanos da empresa?
2. Onde a empresa costuma divulgar as vagas existentes para a oficina? A opção agência é utilizada?
3. Existe algum requisito mínimo para ocupar o cargo na oficina?
4. Quem faz o recrutamento e como?
5. Como ocorre a seleção?
6. Quais técnicas de seleção você mais utiliza para selecionar candidatos para o setor de oficina?
7. Você utiliza alguma fonte terceirizada para atrair e selecionar candidatos para a área de pós venda? Se sim qual?
8. O que a empresa faz para atrair candidatos com alto nível de qualificação?
9. Quais procedimentos a empresa adota para reter funcionários?
10. Quais dificuldades você enxerga quando vai recrutar alguém para o setor de pós vendas da organização? E as facilidades?
11. Por favor, indique algumas empresas do mesmo ramo para a realização desta entrevista.