



ANAIS

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS EM EQUIPES COMERCIAIS DO AGRONEGÓCIO: IDENTIFICAÇÃO E PRESENÇA EM DIFERENTES CICLOS DE VENDA

MICHELE NASCIMENTO FARINELLI

nascimento.farinelli@unesp.br

UNESP

RESUMO: Este projeto de pesquisa tem como propósito identificar, a partir da literatura consolidada sobre competências organizacionais e Visão Baseada em Recursos, as competências mais relevantes para a função comercial, e verificar sua presença em equipes de vendas de organizações do agronegócio situadas em diferentes posições da cadeia produtiva e submetidas a distintos níveis de complexidade do ciclo de vendas. Parte-se da constatação de que a literatura carece de uma teoria própria e consolidada de competências comerciais, permanecendo fragmentada entre abordagens centradas no vendedor individual e constructos organizacionais ainda emergentes, e de que a literatura de capacidades no agronegócio permanece pouco sistematizada em relação a outros setores. O objetivo geral é identificar as competências organizacionais aplicáveis à função comercial e analisar como se manifestam em equipes comerciais submetidas a diferentes níveis de complexidade do ciclo de vendas, comparando os padrões identificados em três organizações do agronegócio situadas em diferentes cadeias e posições produtivas. Metodologicamente, trata-se de pesquisa exploratório-descritiva, de abordagem qualitativa, conduzida por meio de estudo de casos múltiplos com lógica de variação teórica intencional, com coleta de dados por entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação organizacional. Espera-se contribuir teoricamente para a identificação e a caracterização de competências comerciais como manifestação contextual de competências organizacionais e, na prática, subsidiar a gestão de equipes comerciais em diferentes elos da cadeia do agronegócio.

PALAVRAS CHAVE: Competências organizacionais; Capacidades dinâmicas; Ciclo de vendas; Equipes comerciais; Agronegócio;

ABSTRACT: This research project aims to identify, based on the consolidated literature on organizational competencies and the Resource-Based View, the competencies most relevant to the commercial function, and to verify their presence in sales teams of agribusiness organizations positioned at different points of the production chain and subject to distinct levels of sales-cycle complexity. It starts from the observation that the literature still lacks a consolidated theory of commercial competencies, remaining fragmented between approaches centered on the individual salesperson and emerging organizational constructs, and that the capabilities literature in agribusiness remains poorly systematized compared to other sectors. The general objective is to identify the organizational competencies applicable to the commercial function and to analyze how they manifest in sales teams subject to different levels of sales-cycle complexity, comparing the patterns identified across three agribusiness organizations positioned in different chains and production stages. Methodologically, this is an exploratory-descriptive, qualitative study conducted through a multiple-case study design with intentional theoretical variation, with data collected through semi-structured interviews, document analysis, and organizational observation. The study is expected to contribute theoretically to the identification and characterization of commercial competencies as a contextual manifestation of organizational competencies and, in practice, to support the management of sales teams across different links of the agribusiness chain.

KEY WORDS: Organizational competencies; Dynamic capabilities; Sales cycle; Sales teams; Agribusiness;

1. INTRODUÇÃO

A capacidade de identificar, desenvolver e mobilizar competências organizacionais ocupa posição central na literatura de estratégia, especialmente nas discussões sobre a formação e a sustentação de vantagens competitivas. Prahalad e Hamel (1990) compreendem as competências essenciais como resultado do aprendizado coletivo da organização e de sua capacidade de coordenar habilidades e integrar diferentes conhecimentos. De modo complementar, Barney (1991) argumenta que recursos e capacidades podem sustentar vantagens competitivas quando apresentam valor, raridade, dificuldade de imitação e ausência de substitutos estrategicamente equivalentes.

Na função comercial, essas competências assumem particular relevância porque o desempenho das equipes de vendas não depende exclusivamente das habilidades individuais de seus integrantes. A atividade comercial também envolve recursos informacionais, conhecimentos acumulados, relacionamentos, processos internos, mecanismos de coordenação e rotinas desenvolvidas pela organização. Esses elementos podem assumir configurações distintas conforme as características da empresa, do mercado atendido e do processo de venda.

A literatura específica sobre vendas, entretanto, ainda apresenta diferentes níveis de análise. Parte dos estudos concentra-se nas competências individuais dos vendedores. Peesker et al. (2022), por exemplo, identificam a crescente valorização de habilidades analíticas nos processos de contratação e no desempenho comercial. Outra vertente desloca a análise para o nível organizacional. Liu, Zhao e Wang (2023) abordam a capacidade organizacional de venda baseada em valor como uma composição de recursos humanos, relacionais, informacionais e organizacionais, cujos efeitos são influenciados pela complexidade das necessidades dos clientes. Em nível de equipe, Inyang et al. (2024) relacionam a cocriação de valor, a aprendizagem e a agilidade das equipes ao desempenho comercial em ambientes turbulentos.

Essas contribuições demonstram que a atuação comercial pode ser examinada a partir de competências individuais, coletivas e organizacionais. Contudo, a articulação entre esses níveis permanece fragmentada, especialmente quando se busca compreender como competências construídas no âmbito da organização se manifestam concretamente nas equipes comerciais. Também não está suficientemente esclarecido se essas manifestações permanecem constantes ou se variam conforme a complexidade do ciclo de vendas.

A complexidade do ciclo comercial constitui, neste projeto, um elemento contextual de comparação. Processos de venda predominantemente transacionais tendem a envolver negociações recorrentes e maior padronização, enquanto vendas de caráter técnico-consultivo ou de alto envolvimento exigem maior interação, conhecimento especializado e participação no processo decisório do cliente. A distinção entre esses contextos permite investigar se determinadas competências organizacionais assumem maior ou menor relevância conforme as exigências presentes na atividade comercial.

No agronegócio, essa discussão adquire pertinência adicional em razão da presença de relações comerciais dependentes de conhecimento técnico, confiança e interação continuada entre organizações e agentes. Leitão, Paiva e Thomé (2024), ao examinarem capacidades organizacionais utilizadas por empresas do agronegócio, identificam que esse campo permanece menos sistematizado do que outros contextos setoriais e demanda maior aprofundamento por meio de pesquisas empíricas. A inclusão de uma organização agroindustrial entre os casos investigados possibilita analisar como as competências organizacionais se manifestam em uma função comercial inserida nesse setor, sem pressupor que os resultados possam ser generalizados para o conjunto das organizações do agronegócio.

Diante desse contexto, estabelece-se o seguinte problema de pesquisa: como as

competências organizacionais se manifestam em equipes comerciais submetidas a diferentes níveis de complexidade do ciclo de vendas em organizações do agronegócio?

Tendo como referência o problema delimitado, o objetivo geral consiste em: analisar como as competências organizacionais se manifestam em equipes comerciais submetidas a diferentes níveis de complexidade do ciclo de vendas, comparando os padrões identificados nos casos investigados em organizações do agronegócio.

Para alcançar esse propósito, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) sistematizar, com base na literatura mobilizada no projeto, as dimensões e os atributos das competências organizacionais aplicáveis à função comercial;
- b) caracterizar os ciclos de vendas das organizações investigadas conforme seus diferentes níveis de complexidade;
- c) identificar as manifestações das competências organizacionais nas equipes comerciais de cada caso;
- d) comparar as convergências e as diferenças observadas entre os casos investigados;
- e) analisar as percepções dos profissionais acerca da contribuição dessas competências para a geração de valor no contexto comercial.

A justificativa teórica fundamenta-se na necessidade de aproximar a literatura consolidada sobre competências organizacionais dos estudos sobre vendas, evitando reduzir a atuação comercial exclusivamente às habilidades individuais dos vendedores. A pesquisa não parte da existência de um constructo consolidado de “competências comerciais”, buscando, de forma delimitada, reconhecer padrões que contribuam para a compreensão contextual desse fenômeno.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 Competências organizacionais e Visão Baseada em Recursos (RBV)

A discussão sobre competências organizacionais está associada à compreensão dos elementos internos que permitem às organizações desenvolver e sustentar vantagens competitivas. Prahalad e Hamel (1990) definem as competências essenciais como formas de aprendizado coletivo que possibilitam coordenar habilidades produtivas e integrar diferentes conhecimentos e tecnologias. Essa perspectiva desloca a análise de recursos isolados para a capacidade da organização de articulá-los e mobilizá-los de maneira coordenada.

Barney (1991), com base na Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View - RBV), argumenta que recursos e capacidades podem contribuir para a vantagem competitiva sustentável quando apresentam valor, raridade, dificuldade de imitação e ausência de substitutos estrategicamente equivalentes. Grant (1991), por sua vez, destaca que os recursos internos constituem uma base relevante para a formulação da estratégia, uma vez que condicionam as possibilidades de atuação e diferenciação da organização.

A partir dessas contribuições, as competências organizacionais podem ser compreendidas como resultado da combinação entre recursos, conhecimentos, processos, relacionamentos e formas de coordenação desenvolvidas ao longo do tempo. Sua natureza não se restringe à posse de determinados ativos, pois depende da capacidade de mobilizá-los de modo articulado em situações concretas. Assim, uma competência organizacional se manifesta nas rotinas, práticas e decisões por meio das quais a organização utiliza seus recursos para responder às exigências do ambiente e executar suas atividades.

No contexto comercial, essa perspectiva permite superar uma interpretação centrada exclusivamente nas características individuais dos vendedores. Embora habilidades pessoais sejam relevantes, a atuação das equipes também depende de conhecimentos compartilhados, acesso a informações, relacionamento com clientes, integração entre áreas, processos de

trabalho e mecanismos organizacionais de suporte às vendas. Esses elementos não pertencem isoladamente aos profissionais, mas são construídos, mobilizados e institucionalizados no âmbito da organização.

A análise das competências organizacionais na função comercial requer, portanto, a distinção entre diferentes níveis. As competências individuais correspondem aos conhecimentos e habilidades dos profissionais; as competências da equipe decorrem da interação, da aprendizagem coletiva e da coordenação entre seus integrantes; e as competências organizacionais abrangem recursos, rotinas e mecanismos que ultrapassam os indivíduos e permanecem vinculados à organização. Essa diferenciação é necessária para evitar que atributos pessoais dos vendedores sejam tratados automaticamente como competências organizacionais.

No presente estudo, os atributos de valor, raridade, dificuldade de imitação e substitutabilidade serão utilizados como referências para examinar a natureza estratégica das competências identificadas. Essa utilização não significa pressupor que toda prática comercial constitua fonte de vantagem competitiva. O propósito é analisar em que medida determinadas manifestações reconhecidas nas equipes comerciais se apoiam em recursos e capacidades valorizados pela organização e considerados relevantes para sua atuação no mercado.

2.2 Capacidades dinâmicas e mobilização de competências

A perspectiva das capacidades dinâmicas amplia a Visão Baseada em Recursos ao considerar que a existência de recursos e competências não assegura, por si só, a manutenção da posição competitiva. Em ambientes caracterizados por mudanças, as organizações precisam reconhecer transformações, mobilizar oportunidades e reconfigurar sua base de recursos. Teece, Pisano e Shuen (1997) definem capacidades dinâmicas como processos organizacionais por meio dos quais a empresa integra, desenvolve e reconfigura competências diante de alterações no ambiente.

Eisenhardt e Martin (2000) acrescentam que esses processos podem assumir configurações distintas conforme as características e a intensidade das mudanças enfrentadas. Em mercados relativamente estáveis, a reconfiguração tende a apoiar-se em processos mais estruturados e previsíveis. Em contextos de maior velocidade e incerteza, as respostas podem exigir experimentação, adaptação e revisão mais frequente das práticas organizacionais.

Pitelis, Teece e Yang (2024) organizam essa discussão em torno dos mecanismos de sensing, seizing e reconfiguring. O primeiro se refere à identificação de mudanças e oportunidades; o segundo envolve sua mobilização e aproveitamento; e o terceiro corresponde à reorganização dos recursos e competências disponíveis. Esses mecanismos oferecem uma referência para interpretar como as organizações percebem alterações nos mercados atendidos, mobilizam conhecimentos e ajustam suas práticas comerciais.

Neste projeto, as capacidades dinâmicas não serão tratadas como constructo independente a ser mensurado, mas como apoio interpretativo para compreender como as equipes comerciais mobilizam e adaptam recursos diante de exigências distintas do ciclo de vendas, mantendo as competências organizacionais como núcleo teórico do estudo.

2.3 Competências comerciais: níveis de análise e lacuna teórica

Em comparação com a literatura consolidada sobre competências organizacionais, os estudos relacionados às competências comerciais apresentam maior fragmentação conceitual. Parte das pesquisas concentra-se nas habilidades individuais dos vendedores, enquanto outra parte examina capacidades desenvolvidas no nível das equipes ou das organizações. Essa diversidade indica que a expressão “competências comerciais” pode representar fenômenos distintos, dependendo da unidade de análise adotada.

Peesker et al. (2022) analisam competências individuais valorizadas na contratação e no

desempenho de profissionais de vendas. Os autores identificam o crescimento da importância atribuída às habilidades analíticas, indicando que o trabalho comercial não se restringe à persuasão e à comunicação, mas envolve a capacidade de interpretar dados e produzir informações relevantes para a tomada de decisão.

Em nível organizacional, Liu, Zhao e Wang (2023) apresentam o constructo de capacidade de venda baseada em valor, formado por recursos humanos, relacionais, informacionais e organizacionais. Os resultados do estudo indicam associação positiva entre essa capacidade e o desempenho de vendas, considerando também a influência da complexidade das necessidades dos clientes. Essa abordagem aproxima a literatura de vendas da perspectiva das competências organizacionais, pois reconhece que o desempenho comercial depende da combinação de diferentes recursos e não apenas da atuação individual dos vendedores.

Inyang et al. (2024), por sua vez, deslocam a análise para o nível das equipes e demonstram que a cocriação de valor está relacionada à aprendizagem e à agilidade coletiva. Os autores evidenciam, assim, que a capacidade comercial pode decorrer da interação entre os integrantes da equipe, especialmente em ambientes marcados por turbulência.

Diante dessa fragmentação, a pesquisa não partirá de uma definição previamente encerrada de competências comerciais. O estudo buscará identificar como competências organizacionais se manifestam nas equipes de vendas e quais padrões podem ser reconhecidos nos casos investigados. Desse modo, a expressão “competências comerciais” será utilizada como uma possível categoria contextual derivada da análise, e não como um constructo antecipadamente estabelecido.

2.4 Competências organizacionais no agronegócio

A literatura sobre competências e capacidades organizacionais no agronegócio apresenta espaço para aprofundamento. Leitão, Paiva e Thomé (2024), a partir de revisão sistemática de estudos publicados nas bases Web of Science e Scopus, identificaram capacidades utilizadas por organizações do agronegócio para melhorar seu desempenho. Os autores também constataram que o campo permanece menos sistematizado quando comparado a setores caracterizados por maior dinamismo tecnológico e que as relações entre capacidades e desempenho são influenciadas por fatores contextuais ainda pouco explorados.

Essa constatação reforça a necessidade de pesquisas empíricas capazes de examinar como competências organizacionais se manifestam em atividades específicas das organizações do agronegócio. Entre essas atividades, a função comercial assume relevância por estabelecer a conexão entre a organização e os demais agentes com os quais ela se relaciona. Em determinados contextos, a venda envolve processos recorrentes e relativamente padronizados; em outros, exige conhecimento técnico especializado, compreensão das necessidades dos clientes e desenvolvimento de relações de confiança ao longo do tempo.

O presente estudo será realizado em organizações pertencentes a diferentes cadeias do agronegócio e posicionadas em distintos pontos das cadeias produtivas. Essa composição permite observar as manifestações das competências organizacionais em contextos comerciais heterogêneos, sem restringir a análise a uma única atividade ou elo. Ao mesmo tempo, exige que as características de cada cadeia e a posição ocupada pela organização sejam consideradas na interpretação dos dados.

A comparação entre os casos não deverá pressupor que as diferenças encontradas decorram exclusivamente da complexidade do ciclo de vendas. A cadeia em que cada organização está inserida, sua posição nas relações produtivas e comerciais, seu porte e suas características organizacionais também constituem elementos contextuais que podem influenciar as competências mobilizadas. Por essa razão, tais aspectos deverão ser

caracterizados em cada caso e considerados na análise comparativa.

2.5 Complexidade do ciclo de vendas e síntese do quadro teórico

A complexidade do ciclo de vendas constitui o principal eixo de comparação entre os casos. Neste estudo, essa complexidade será examinada a partir das características do processo comercial identificadas nas organizações, considerando a presença de vendas predominantemente transacionais, técnico-consultivas ou de maior envolvimento. A classificação dos casos deverá ser sustentada por evidências empíricas e não apenas pela percepção inicial da pesquisadora.

Nos ciclos predominantemente transacionais, as negociações tendem a apresentar maior recorrência e padronização. Nos contextos técnico-consultivos, a atuação comercial envolve conhecimento especializado e compreensão das necessidades apresentadas pelos clientes. Já os processos de maior envolvimento estão associados a decisões menos frequentes e a interações mais intensas ao longo do ciclo comercial. Essas categorias serão utilizadas como referências comparativas, sem estabelecer previamente uma hierarquia entre os diferentes modelos de venda.

Com base nos estudos mobilizados, parte-se da proposição de que as manifestações das competências organizacionais podem variar conforme as exigências do processo comercial. Em contextos mais consultivos, recursos humanos, relacionais, informacionais e organizacionais podem ser mobilizados de maneira distinta daquela observada em ciclos predominantemente transacionais. Essa relação será explorada empiricamente e não deverá ser apresentada como conclusão antecipada.

O quadro teórico-analítico do projeto articula, portanto, três dimensões. A primeira corresponde às competências organizacionais e aos atributos derivados da RBV, que orientam a identificação dos recursos e capacidades mobilizados pelas equipes comerciais. A segunda abrange os mecanismos de percepção, aproveitamento e reconfiguração, utilizados como apoio interpretativo para compreender a adaptação das práticas comerciais. A terceira contempla os estudos sobre competências e capacidades de vendas, permitindo diferenciar manifestações individuais, coletivas e organizacionais.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização e estratégia da pesquisa

A pesquisa será de natureza exploratório-descritiva, com abordagem qualitativa, e será conduzida por meio de estudo de casos múltiplos comparativos. A natureza exploratória decorre da necessidade de aprofundar a compreensão sobre as competências organizacionais que se manifestam na função comercial, diante da fragmentação conceitual identificada na literatura sobre competências comerciais. O caráter descritivo está relacionado à identificação e à caracterização dessas manifestações nos contextos investigados.

O estudo de casos múltiplos foi escolhido por possibilitar a análise aprofundada do fenômeno em diferentes contextos organizacionais e a comparação sistemática entre os padrões identificados. A pesquisa não pretende produzir generalizações estatísticas para o conjunto das organizações do agronegócio, mas contribuir para a generalização analítica, mediante o confronto entre as evidências empíricas e o quadro teórico formado pela Visão Baseada em Recursos, pelas competências organizacionais e pelos estudos sobre capacidades e competências comerciais.

As organizações constituirão os casos investigados, enquanto a unidade de análise será a manifestação das competências organizacionais nas respectivas equipes comerciais. Os profissionais entrevistados, os documentos disponibilizados e as situações observadas

constituirão as unidades de evidência utilizadas para compreender o fenômeno em cada organização.

3.2 Seleção e caracterização dos casos

A pesquisa será realizada em três organizações pertencentes ao agronegócio, inseridas em diferentes cadeias e posições das respectivas cadeias produtivas. A seleção dos casos será intencional e orientada por uma lógica de variação teórica, de modo a contemplar organizações cujos ciclos de vendas apresentem diferentes níveis de complexidade.

A escolha de organizações em diferentes cadeias e posições produtivas permitirá examinar o fenômeno em contextos comerciais distintos, considerando a cadeia, a posição, o porte e a estrutura comercial como elementos contextuais adicionais na análise.

Para integrar a pesquisa, cada organização deverá atender aos seguintes critérios:

- a) atuar em uma cadeia produtiva do agronegócio;
- b) possuir equipe comercial formalmente estruturada;
- c) apresentar liderança comercial definida;
- d) acompanhar metas comerciais individuais ou coletivas;
- e) possuir entre cinco e oito profissionais que possam participar da pesquisa;
- f) permitir a realização de entrevistas e, quando disponíveis, o acesso a documentos e situações de observação relacionados à atividade comercial;
- g) apresentar características do ciclo de vendas que possibilitem sua diferenciação em relação aos demais casos investigados.

Como estratégia de acesso, a pesquisadora buscará prospectar as três organizações a partir de sua inserção acadêmica em programa de mestrado em Administração com foco em agronegócio e de sua atuação profissional na região de Ribeirão Preto (SP), reconhecida por concentrar um ecossistema relevante de empresas ligadas a diferentes elos da cadeia agroindustrial. Como referência inicial, serão priorizados três perfis: uma comercializadora ou trading de commodities agrícolas (ciclo predominantemente transacional); uma agroindústria de médio porte (ciclo técnico-consultivo); e uma revenda de insumos agrícolas ou concessionária de máquinas (ciclo de alto envolvimento). Até o presente momento, nenhuma das três organizações possui acesso formalmente confirmado; os perfis poderão ser ajustados conforme a disponibilidade das organizações contatadas, desde que mantida a lógica de variação teórica do ciclo de vendas.

A complexidade do ciclo de vendas será caracterizada empiricamente a partir das evidências coletadas em cada organização. A classificação considerará as características do processo comercial, incluindo seu caráter predominantemente transacional, técnico-consultivo ou de maior envolvimento. Essa definição não será estabelecida apenas pela percepção inicial da pesquisadora, mas será confrontada com os relatos dos participantes, os documentos disponibilizados e as práticas observadas.

Antes da comparação entre os casos, será elaborada uma caracterização individual das organizações, contemplando a cadeia produtiva em que estão inseridas, a posição ocupada nessa cadeia, o porte, a estrutura da área comercial, o perfil dos clientes atendidos e as características do ciclo de vendas. Essa descrição permitirá contextualizar os resultados e reduzir o risco de atribuir à complexidade comercial diferenças que possam decorrer de outros elementos organizacionais.

Os participantes serão selecionados intencionalmente entre profissionais diretamente envolvidos nas atividades comerciais, com conhecimento sobre o funcionamento da equipe, as práticas comerciais e as exigências do ciclo de vendas, contemplando, sempre que possível, diferentes funções e níveis de responsabilidade. Está prevista a realização de cinco a oito entrevistas por organização, totalizando entre quinze e vinte e quatro participantes, cuja

composição final será registrada e apresentada na caracterização de cada caso, preservando-se a identidade dos profissionais.

3.4 Coleta de dados

A coleta de dados será realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação organizacional. A combinação dessas fontes permitirá examinar as competências organizacionais a partir das percepções dos participantes e de evidências relacionadas às práticas, rotinas e mecanismos de suporte à atuação comercial.

As entrevistas constituirão a principal fonte de dados. O roteiro será elaborado com base nas dimensões identificadas na revisão teórica e organizado de modo a investigar: a) os recursos e conhecimentos mobilizados pela equipe comercial; b) as práticas e rotinas que sustentam o processo de vendas; c) os mecanismos de coordenação e integração presentes na atividade comercial; d) as manifestações individuais, coletivas e organizacionais associadas às competências; e) as formas de percepção, mobilização e adaptação dos recursos diante das exigências do ciclo de vendas; e f) a contribuição percebida dessas competências para a geração de valor no contexto comercial.

Os atributos de valor, raridade, dificuldade de imitação e substitutabilidade serão utilizados como referências teóricas para examinar a natureza estratégica das competências identificadas. Os mecanismos de sensing, seizing e reconfiguring serão empregados como apoio interpretativo para compreender como as equipes percebem alterações, mobilizam recursos e adaptam suas práticas. Essas dimensões orientarão o roteiro sem impedir o surgimento de categorias não antecipadas pela revisão teórica.

As entrevistas serão gravadas, mediante autorização dos participantes, e posteriormente transcritas para a formação do corpus de análise. A análise documental utilizará materiais institucionais e comerciais disponibilizados pelas organizações, e a observação organizacional será registrada em diário de campo, distinguindo a descrição das situações observadas das interpretações produzidas durante a pesquisa.

3.5 Tratamento e análise dos dados

Os dados serão examinados por meio de análise de conteúdo, combinando categorias dedutivas, derivadas do referencial teórico, e categorias indutivas, construídas a partir das evidências empíricas. Essa estratégia permitirá manter a relação entre teoria e dados sem impor uma definição antecipada e fechada de competências comerciais.

Os dados serão organizados por caso e submetidos à leitura integral para identificação de trechos relacionados às competências, recursos, práticas, rotinas e exigências do ciclo comercial. A codificação seguirá duas etapas: na primeira, categorias dedutivas relacionadas aos atributos das competências organizacionais (valor, raridade, imitabilidade, substitutabilidade), aos recursos humanos, relacionais, informacionais e organizacionais, aos níveis individual, coletivo e organizacional, aos mecanismos de sensing, seizing e reconfiguring, à complexidade do ciclo de vendas e à contribuição percebida para a geração de valor; na segunda, códigos e categorias emergentes identificados no material empírico, sem a finalidade de confirmar obrigatoriamente a existência de uma categoria de “competências comerciais”, mas de verificar se os padrões encontrados permitem sua caracterização.

A análise será realizada inicialmente no interior de cada caso, caracterizando o contexto organizacional, o ciclo de vendas e as manifestações das competências identificadas, para em seguida proceder à análise comparativa entre os casos, reconhecendo manifestações recorrentes, diferenças contextuais, competências mais ou menos mobilizadas e relações com as exigências do ciclo de vendas e com a cadeia e posição produtiva de cada organização.

O tratamento dos dados poderá ser apoiado por software de análise qualitativa, como

NVivo ou Atlas.ti, para organização do corpus, codificação e recuperação dos segmentos analisados. O software será utilizado como suporte operacional e não substituirá as decisões interpretativas da pesquisadora.

3.6 Rigor, aspectos éticos e delimitações da pesquisa

O rigor da pesquisa será fortalecido pela triangulação entre entrevistas, documentos e observação, pela validação de parte das interpretações junto a participantes selecionados (member checking) e pelo registro sistemático das decisões de codificação e análise em diário de campo, de modo a explicitar o percurso analítico e preservar a transparência das interpretações produzidas.

A participação será voluntária, mediante consentimento livre e esclarecido, com preservação da identidade dos entrevistados e anonimização das organizações participantes. A experiência profissional da pesquisadora como executiva comercial constitui um ativo interpretativo relevante para a compreensão do fenômeno, favorecendo o acesso ao campo; como nenhuma das organizações investigadas corresponde a seu próprio ambiente de trabalho, não se configura viés de proximidade direta.

Como delimitação, os resultados estarão vinculados às organizações, equipes e cadeias investigadas, não permitindo generalização estatística nem comprovação objetiva de relações entre competências e desempenho; a contribuição para a geração de valor será analisada a partir da percepção dos profissionais e das evidências disponíveis. A inserção dos casos em diferentes cadeias e posições produtivas amplia a diversidade dos contextos analisados, exigindo cautela para não atribuir automaticamente à complexidade do ciclo de vendas diferenças que possam decorrer de outras características organizacionais e produtivas.

3.6 Rigor, aspectos éticos e delimitações da pesquisa

4. RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se que a pesquisa produza uma caracterização comparativa das competências organizacionais mobilizadas por equipes comerciais de organizações inseridas em diferentes cadeias e posições produtivas do agronegócio, evidenciando como recursos, conhecimentos, relacionamentos, processos e mecanismos de coordenação se manifestam na atuação comercial de cada caso. No plano teórico, o estudo pretende aproximar a literatura de competências organizacionais dos estudos sobre vendas — que hoje transitam entre abordagens centradas no indivíduo (Peesker et al., 2022) e constructos organizacionais ainda emergentes (Liu; Zhao; Wang, 2023; Inyang et al., 2024) —, sem pressupor que os casos investigados permitam formular uma teoria geral ou validar um constructo definitivo de competências comerciais. A contribuição esperada consiste na identificação de manifestações, dimensões e padrões empíricos que possam subsidiar uma caracterização contextual dessas competências, empregando a expressão “competências comerciais” apenas quando as evidências demonstrarem sua articulação recorrente na atividade comercial.

Espera-se também identificar convergências e diferenças entre os casos, evidenciando quais competências aparecem de forma recorrente e quais manifestações permanecem associadas às particularidades das cadeias, posições produtivas e ciclos de vendas de cada organização — evitando atribuir toda diferença exclusivamente à complexidade comercial. No âmbito específico do agronegócio, o estudo deverá produzir evidências que respondam à necessidade de aprofundamento empírico identificada por Leitão, Paiva e Thomé (2024), especialmente quanto à influência de fatores contextuais sobre as capacidades mobilizadas pelas organizações do setor.

No plano prático, os resultados deverão subsidiar reflexões sobre recrutamento, treinamento, desenvolvimento profissional, compartilhamento de informações e organização das rotinas comerciais, sem constituir prescrições universais, mas referências contextualizadas para organizações com características semelhantes às dos casos investigados. A pesquisa também pode contribuir para que gestores distingam competências individuais dos profissionais de competências sustentadas pela organização, reconhecendo o papel de informações acessíveis, processos estruturados e mecanismos de coordenação na atuação comercial coletiva.

Como resultado analítico, pretende-se construir uma matriz comparativa relacionando a cadeia produtiva e a posição ocupada por cada organização, as características de seu ciclo de vendas, as competências organizacionais identificadas, suas manifestações nas equipes comerciais e sua contribuição percebida para a geração de valor, sintetizando os achados e tornando explícitas as convergências, diferenças e particularidades observadas entre os casos.

Os resultados também poderão subsidiar pesquisas posteriores voltadas ao refinamento das categorias identificadas e à investigação de suas relações com o desempenho comercial, inclusive por meio de estudos quantitativos com amostras ampliadas capazes de operacionalizar e testar as dimensões reconhecidas nesta etapa qualitativa — relações que o presente projeto não se propõe a mensurar.

5. CRONOGRAMA E RECURSOS

O cronograma a seguir contempla as etapas previstas até a qualificação, em 12 de fevereiro de 2027 — quando estão previstas a Introdução, a Revisão Teórica e os Procedimentos Metodológicos —, bem como as etapas subsequentes de coleta e finalização da dissertação.

QUADRO 1. Cronograma de atividades

Etap a	Período	Descrição
1	Jul–Ago/2026	Revisão de literatura complementar: busca sistemática de artigos recentes (2021–2026) sobre competências organizacionais, capacidades dinâmicas e vendas; consolidação do fichamento dos autores clássicos e contemporâneos.
2	Ago–Set/2026	Mapeamento e prospecção inicial de organizações da cadeia do agronegócio na região de Ribeirão Preto (SP), a partir da rede acadêmica do programa de mestrado, para identificação dos três casos.
3	Set/2026	Estruturação teórica dos constructos e elaboração do roteiro de entrevista semiestruturada, com categorias comparáveis entre os três casos.
4	Set–Out/2026	Redação da Introdução e da Revisão Teórica do projeto.
5	Out–Nov/2026	Negociação formal de acesso às três organizações selecionadas e confirmação dos critérios de inclusão (equipe comercial estruturada, 5 a 8 integrantes).
6	Nov/2026–Jan/2027	Redação dos Procedimentos Metodológicos; revisão geral do texto do projeto de pesquisa e adequação às normas de formatação e ao limite de páginas.
7	Até 12/02/2027	Entrega da Introdução, Revisão Teórica e Procedimentos Metodológicos para a Qualificação.
8	Mar–Jun/2027 (pós-qualificação)	Coleta de dados nas três empresas: entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação organizacional.
9	Jul–Set/2027 (pós-qualificação)	Análise de conteúdo, categorização, triangulação e member checking dos dados entre os três casos.
10	Out–Dez/2027 (pós-qualificação)	Redação dos resultados, discussão, conclusão e revisão final da dissertação.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

QUADRO 2. Recursos necessários

Recurso	Descrição
Humanos	Pesquisadora (mestranda), orientação docente, três equipes comerciais participantes de organizações da cadeia do agronegócio, todas em fase de prospecção e negociação de acesso, com apoio da rede acadêmica do programa de mestrado e da inserção profissional da pesquisadora na região de Ribeirão Preto (SP).
Materiais/ Tecnológicos	Software de análise qualitativa (NVivo ou Atlas.ti) para codificação e análise de conteúdo; gravador de áudio e transcrição das entrevistas.
Financeiros	Deslocamento para entrevistas presenciais nas empresas fora da base da pesquisadora; eventual licença de software de análise qualitativa.
Intangíveis	Acesso institucional às três organizações; tempo dedicado dos entrevistados (5 a 8 profissionais por empresa).

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

6. REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

INYANG, Eddie; ITANI, Omar S.; ALNAKHILI, Hana; WHITE, Justin. Sales team value co-creation in turbulent markets: the role of team learning and agility. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 32, n. 4, p. 599-613, 2024.

LEITÃO, Fabrício O.; PAIVA, Ely L.; THOMÉ, Karim M. Agribusiness capabilities and performance: a systematic literature review and research agenda. *British Food Journal*, v. 126, n. 2, p. 595-622, 2024.

LIU, Yanzhe; ZHAO, Xiaoyu; WANG, Tao. Value-based selling capability: antecedents and implications for B2B sales performance. *Journal of Business-to-Business Marketing*, v. 30, n. 4, p. 395-418, 2023.

PEESKER, Karen M.; KERR, Peter D.; BOLANDER, Willy; RYALS, Lynette J. Hiring for sales success: the emerging importance of salesperson analytical skills. *Industrial Marketing Management*, v. 106, p. 270-278, 2022.

PITELIS, Christos N.; TEECE, David J.; YANG, Hongyi. Dynamic capabilities and MNE global strategy: a systematic literature review-based novel conceptual framework. *Journal of Management Studies*, v. 61, n. 7, 2024. [VERIFICAR PAGINAÇÃO]

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.