

# AS 10 COMPETÊNCIAS PARA VENDEDORES B2B NA QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

## INTRODUÇÃO

O mercado B2B (*business to business* ou mercado industrial), é marcado por sua racionalidade por isso, atributos como propaganda, por exemplo, são menos efetivos do que preço, disponibilidade, facilidade de uso, entre outros (WRIGHT, 2004; HUTT; SPEH, 2010; PLANK; REID, 2012).

O mundo dos negócios tem se modificado com a quarta revolução industrial em uma escala que a humanidade nunca havia experimentado e nesse cenário, as empresas buscam cada vez mais aumentar seu faturamento, lucratividade e competitividade, se diferenciar de seus concorrentes, aumentar a participação em seus clientes e ampliar as barreiras de entradas para possíveis competidores (PORTER, 1989; BRIGHAM; EHRHARDT, 2011; SCHWAB, 2016).

A participação do vendedor é fundamental, pois é ele quem deve entender as necessidades dos clientes para obter o fechamento do negócio. Por esse motivo, a habilidade do vendedor em lidar com as situações encontradas durante a venda, se aprimoradas, podem auxiliar no sucesso dos negócios e vender portanto, deve ser entendido como uma técnica, uma ciência, ou seja, algo que possa ser incorporado por todos aqueles que almejam sucesso (ROMEO, 2008; RACKHAM, 2009; NORONHA, 2014).

## PROBLEMA DE PESQUISA

As habilidades e comportamentos necessários para os vendedores do mercado B2B são a chave para o melhor aproveitamento possível dos recursos de vendas no mercado de automação industrial brasileiro e essa inferência é o que norteia o **problema de pesquisa a ser estudado: Quais são as competências individuais dos vendedores do mercado B2B que podem maximizar os resultados das vendas na era da quarta revolução industrial?**

Ao se oferecer soluções ao mercado por meio de vendedores especializados, faz-se necessário conhecer os fatores determinantes do sucesso nas vendas realizadas e, portanto, esse estudo tem como **objetivo geral, identificar as 10 competências individuais de vendedores do mercado B2B que podem auxiliar na maximização das vendas.**

Como objetivos específicos, pretende-se para os vendedores do mercado B2B de automação industrial:

1. Identificar na literatura as competências necessárias;
2. Classificar as competências, por meio da visão de especialistas;
3. Identificar as 10 principais competências por meio de pesquisa aberta.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Vendas B2B

No mercado industrial os compradores e vendedores são muito mais dependentes uns dos outros do que no mercado B2C (*business to consumer* ou venda para o consumidor) e as ações de marketing são estímulos que influenciam, juntamente com outros fatores existentes no ambiente, o processo de decisão na organização de compras. Esses fatores podem ser vinculados aos produtos, aos preços, aos pontos de distribuição ou às ações de promoção, além

de outros vinculados, por exemplo, à economia, a elementos tecnológicos, à política, à cultura, ou aos concorrentes (KOTLER; ARMSTRONG, 2016).

O mercado B2B possui como natureza a complexidade dos produtos e serviços industriais, o número reduzido de clientes, os altos volumes e uma intensa cadeia de relacionamento entre fornecedor e cliente. Pode também ser definido como a oferta e venda de bens e serviços de uma empresa para outra, para seu próprio uso ou para a venda desta outra empresa. Compradores e vendedores de um determinado segmento irão realizar muitas compras e vendas repetitivas de qualquer / para qualquer empresa que satisfaça as necessidades de forma apropriada, não importando onde ela esteja. Isso torna comércio entre países e a globalização um fato no mercado B2B. Como resultado da enorme complexidade dos produtos industriais, os processos de compras normalmente exigem profissionais capacitados, tanto para a compra quanto para a venda desses produtos (WRIGHT, 2004; KOTLER; ARMSTRONG, 2016).

A demanda no mercado B2B é o resultado de uma longa cadeia que se inicia no consumidor final, onde o processo de decisão de compra é extremamente complexo. Deve-se ter claro o quê e o por que se compra, quando a compra deverá ocorrer, como os fornecedores serão escolhidos, quem fará parte desse processo e como será a escolha final dos produtos ou serviços. Essa complexidade normalmente força o envolvimento de muitos departamentos da empresa e apesar de existirem regras e lógica nos processos, isso não funciona completamente na prática pois os processos são tratados por seres humanos e não por máquinas sem sentimentos, o que elimina a possibilidade de decisões completamente objetivas. Mesmo compradores extremamente treinados são indivíduos que possuem emoções e que reagem às situações de acordo com suas crenças. Dessa maneira, fatores ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais podem interferir diretamente em como uma decisão será realizada, além de outros três chamados de: 1) situação da compra; 2) os fatores objetivos (*Hard Facts*), tais como preço, características, qualidade, entrega e serviços agregados; 3) os fatores subjetivos (*Soft Facts*), segurança, diminuição de risco, relacionamento, confiança, pressão do tempo e benefícios da imagem (KOTLER; PFOERTSCH, 2006).

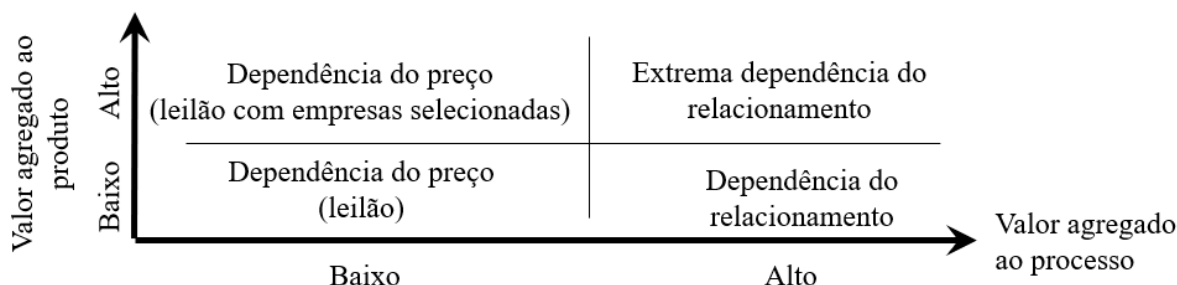
Na organização compradora, normalmente existe uma estrutura de compras (formada por usuários, influenciadores, decisores e condutores) que sofre todas as influências internas e externas e um fluxo de compras formado por oito estágios: reconhecimento do problema, descrição geral da necessidade, especificação do produto ou serviço, procura por fornecedores, solicitação da proposta, seleção do fornecedor, pedido e avaliação de performance após o fornecimento (KOTLER; PFOERTSCH, 2006; KOTLER; ARMSTRONG, 2016).

Normalmente existe mais de uma pessoa no processo que pode demorar de dias até anos para se concretizar, a depender do tamanho, valor e escopo dos produtos ou serviços envolvidos. Essa decisão acontece quando o cliente entende um valor superior na diferença dos benefícios oferecidos e o custo da aquisição, o que é chamado de valor percebido pelo cliente. Portanto, o centro de compras no mercado B2B possui estrutura complexa, muita gente envolvida, as decisões demoram para serem tomadas, os compradores compram para toda a empresa, são utilizados principalmente fatores racionais para a decisão e, por isso, o vendedor deve conhecer todas as pessoas do fluxo de aprovação, sempre com muita atenção, pois esses papéis podem mudar a qualquer momento (WRIGHT, 2004; KOTLER; ARMSTRONG, 2016).

O fato de todo o processo de compras ser influenciado e gerido por pessoas reforça a importância dos indivíduos. O vendedor deve se apresentar como um parceiro para o cliente, enfatizando duas variáveis de criação de valor. A primeira relacionada ao valor agregado ao produto e a segunda relacionada ao valor adicionado ao processo. Quando o valor adicionado ao produto e ao processo são pequenos, a concorrência é marcada pela competição em preço (leilão) e no caso de o valor agregado ao processo ser baixo e do produto ser alto, existem os leilões negociados, nos quais apenas empresas selecionadas podem participar. Por sua vez, casos em que o valor agregado ao processo é alto e ao produto é baixo, o relacionamento é

fundamental para a concretização do negócio, e, em negócios aos quais o valor agregado é alto em ambas as variáveis, um profundo relacionamento deve existir, pois a empresa compradora dependerá fortemente do fornecedor, não havendo espaços para tentativas. A Figura 1 descreve essas possibilidades (LICHTENTHAL; PLANK, 2004; KOTLER; ARMSTRONG, 2016).

**Figura 1** – Relacionamento *versus* valor agregado ao processo e ao produto



Fonte: Adaptado de Lichtenthal e Plank (2004)

O vendedor no mercado B2B deve se encontrar pessoalmente e desenvolver um relacionamento profissional e cordial com todos os participantes do processo de compras, discutir desejos e necessidades, superar objeções, oferecer soluções customizadas quando o problema for complexo e criar uma atmosfera de confiança de forma que os compradores não queiram considerar nenhum outro fornecedor. No entanto, todo esse relacionamento deve estar embasado em produtos e serviços que atendam às necessidades do cliente. Para isso, deve se atualizar e se manter apto perante novas demandas e necessidades. Deve estar disponível para oferecer ajuda, responder questionamentos, reclamações e também deve prospectar novas oportunidades em clientes novos ou antigos, apresentar produtos e soluções, ouvir atentamente desejos e necessidades, transformá-las em oportunidades, preparar orçamentos, coletar *feedbacks* e direcioná-los aos canais corretos, envolver equipes de suporte (técnico, de aplicações, supervisores, gerentes e diretores) quando a situação exigir e ainda estar sempre bem humorado para lidar com os diferentes ânimos das pessoas envolvidas, ou seja, deve estar treinados em habilidades humanas para atender os clientes com a precisão necessária em momentos chave para construir a defesa da marca e aumentar a fidelidade dos clientes (WRIGHT, 2004; KOTLER, 2017).

### Competências

McClelland (1973) que definiu competência como “variáveis de personalidade, cognição, capacidades e habilidades”. O autor ofereceu diversos argumentos de que através da verificação desses quesitos se poderia encontrar uma melhor compatibilidade de profissionais com postos de trabalho. Desde então o conceito tem se desenvolvido.

Segundo Boyatzis e McClelland (1980), competências são características que diferenciam os profissionais com performance superiores dos que possuem desempenhos médios. Dessa maneira podem ser utilizados para classificar performances de profissionais.

Por sua vez, Eraut (1994) determina que competência é composta pelo menos de duas dimensões, a primeira relativa “ao que” um determinado indivíduo é competente e a segunda se refere a qualidade desse atributo, portanto, “ao como” o indivíduo desempenha essa característica, assim, não se pode dizer que um indivíduo é ou não é competente, mas sim em que esse indivíduo é ou não é competente.

Para Evers (1998), as competências podem ser divididas em conhecimento, habilidades e valores. O conhecimento representa o domínio cognitivo, como por exemplo a utilização de

informações para a tomada de uma decisão. As habilidades representam traquejos mecânicos ou de anatomia, como por exemplo a sequência de movimentos necessárias para que uma ação seja realizada com sucesso e qualidade. Os valores representam a dimensão afetiva que envolvem as relações humanas, tais como: sentimentos, atitudes, opiniões, padrões e crenças. Essa é a definição que será utilizada para a construção da metodologia de pesquisa desse estudo.

Sandberg (2000), ainda define competências em termos de concepção de trabalho. Dessa maneira se limita a conceitos de habilidades e conhecimentos, porém, é muito congruente ao quesito da entrega explorado por Dutra (2001).

Segundo Zarifian (2001), competência é o tomar a iniciativa e o assumir a responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara, portanto, trata de uma forma mais ampla todos os quesitos para a entrega, pois quando se analisam situações profissionais, se compreende a necessidade de resultados que permeiam pela atitude (tomar a iniciativa) de uma maneira clara, porém, sem mencionar demais necessidades de relacionamento humano.

Para Le Boterf (2008), as competências são elementos implícitos nos seres humanos e que dependem de suas características individuais, de seu aprendizado, das suas experiências e de como demonstram esses quesitos, portanto, não se vincula fortemente questões mais introspectivas e sim as mais aparentes.

Para Vazirani (2010), competências são características fundamentais das pessoas que indicam a forma de agir ou pensar, que se generalizam em uma grande gama de situações e que duram por longos períodos, portanto, as competências não mudam rapidamente, o que contrasta com as definições de Zallocco, Pollins e Maliin (2009), que indicam que uma companhia orientada para o mercado entende as informações e desenha seus processos ao redor das necessidades individuais dos clientes e mercados para alavancar diversas competências que gerem valor. Esse mesmo raciocínio é concluído por Punwatkar e Varguese (2014) que mencionam que a identificação e aprimoramento de uma competência chave deve levar o vendedor a aumentar sua performance o que se converterá em maior lucro para a companhia.

Dutra (2017) propõe o conceito de competência entregue, que é caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização que está muito alinhada ao conceito de Zallocco, Pollins e Maliin (2009).

Por fim, Lasse (2017) indica que as competências podem ser agregadas para a realização de uma determinada tarefa, o que indica a criação de agrupamentos de competências pois as tarefas muito raramente necessitam de apenas uma característica de um ser humano, dessa forma, para ela é possível criar grupos de competências para diversos tipos de atividades.

#### Quarta revolução industrial

O mundo está mudando em velocidade incrível numa revolução tão profunda quanto a que deu origem à indústria moderna e nesse contexto de extrema mudança e competitividade, um estudo de 2013 mostrou que 47% dos empregos dos EUA estão sob alto risco de deixar de existir em até duas décadas e as profissões que tem as menores chances de desaparecer estão vinculadas a três principais fatores: 1) Inteligência Social; 2) Criatividade; 3) Percepção e manipulação. As tecnologias de inteligência artificial (AI – *Artificial Intelligence*), robótica móvel (MR – *Mobile Robotics*) e o aprendizado das máquinas (ML – *Machine Learning*), são campos que estão extremamente avançados, mas que ainda não conseguem suprir os fatores mencionados. Ainda, a capacidade de resolução de problemas, habilidades sociais e de sistemas são requisitos que serão cada vez mais valorizados (PRAHALAD; HAMEL, 2005; FREY; OSBORNE, 2013; SCHWAB, 2016).

A primeira revolução industrial, trouxe de certa forma a implantação do capitalismo industrial em uma forma ainda primitiva a funcionar dentro dos povos, a segunda, se expandiu

e começou a integrar povos e o sistema de manufatura, a terceira por sua vez focou no aumento de eficiência adicionada a um acelerado aumento e difusão de conhecimento e a quarta está extrapolando os limites de todas as outras, conectando e ampliando tecnologias, unindo ciências e suas práticas como nenhuma havia proporcionado anteriormente. Está alterando praticamente todos os segmentos da economia, desde todos os tipos de indústrias, até todos os tipos de serviços. Sua capilaridade é tão profunda, que é praticamente impossível de um país ser dado como o berço da quarta revolução industrial, assim como foi a Inglaterra na primeira revolução e os Estados Unidos na segunda (ROSTOW, 1991).

A tecnologia digital está proporcionando o desenvolvimento de plataformas colaborativas nas mais diversas áreas de conhecimento e todos esses esforços se caracterizam pela fusão de tecnologias que rapidamente estão integrando os mundos real e virtual, assim, o coração da Indústria 4.0 é o espaço físico cibernético (CPS – *Cyber Physical Space*) que é a fusão de hardware, software e das pessoas para a realização de um trabalho (WEF, 2016; BALDASSARI; ROUX, 2017).

A força das tecnologias e a democratização do trabalho alteram a forma de como o trabalho é feito pois o seu significado como emprego está deixando de existir e as empresas estão mudando sua abordagem para trabalhos que possam ser automatizados, para trabalhadores que gerenciam suas próprias atividades, capacidades e habilidades, assim, o trabalho passa a ser uma atividade fracionada em que são escolhidos aqueles que possuem a melhor competência para a realização de cada parte. Portanto, no futuro as empresas serão ágeis entidades que organizarão o trabalho de parceiros humanos ou autônomos e dessa maneira, o trabalho cada vez mais será entendido como um serviço (JESUTHASAN, 2017).

Entender o entusiasmo das tecnologias como inteligência artificial e a internet das coisas e o impacto que essas tecnologias terão nas vidas das pessoas ainda será uma jornada para o futuro. Nesse momento ainda nem está claro o que a internet das pessoas (IoP – *internet of people*) ou a economia sob demanda (ODE – *on demand economy*) irão causar no trabalho ao desacoplar organizações de seus chamados talentos que no futuro deverão trabalhar por um propósito para poderem se sentir engajadas (MULFORD, 2017).

Os grandes decisores das empresas serão forçados a reexaminar como gerenciar talentos, tecnologias, clientes e modelos de negócios para geração de valor e diferenciação e as empresas que se adaptarem mais rapidamente aos comportamentos sociais de mobilidade tomarão decisões de forma mais estruturada. A possibilidade de obter essas informações quase em tempo real, resultará em respostas mais rápidas para os clientes e superioridade frente aos concorrentes (ROEHRIG, 2011).

Os custos de automação e dos dados irão diminuir e poucos empregos serão criados para tarefas redundantes aos trabalhos automatizados, porém, muitos serão criados para aperfeiçoarem os CPS e isso exigirá, funcionários com muita competência. Não haverá a diminuição de postos de trabalhos em geral, pois haverá a expansão de empregos de alta performance e isso se deve ao fato da queda do preço de atividades que podem ser feitas através de computadores e que se complementam aos trabalhos mais abstratos e criativos. As principais áreas de substituição são: serviços, vendas, profissões de escritório e produção. Por sua vez, as variáveis e características que menos podem ser computadorizadas são: assistência/cuidado de pessoas, persuasão, negociação e percepção social e as profissões com menor probabilidade de digitalização e que possuem essas características são: Terapias; Supervisores de serviços; Gerentes de emergência; Profissionais da saúde mental e bem-estar; Cirurgiões maxilo-faciais; Preventores de conflitos (FREY; OSBORNE, 2013; BALDASSARI; ROUX, 2017).

A gerência sênior deve estar disposta a reavaliar continuamente a visão da empresa e se ajustar conforme o futuro se aproxima. Para isso é necessário que os gerentes se perguntem: que competências específicas queremos criar para a organização? Que habilidades ou capacidades fazem nossa empresa ser única hoje? Que habilidades ou capacidades farão nossa

empresa única em cinco ou dez anos? O setor que atuamos, sofrerá profundas mudanças? Mas não se deve pensar muito longe pois o futuro é muito próximo. O curto e longo prazo estão muito interligados (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

Talvez pela primeira vez na história, a humanidade tenha capacidade de criar muito mais informações do que pode absorver, de gerar uma interdependência muito maior do que o pode administrar e de acelerar as mudanças com uma velocidade muito maior do que pode acompanhar. Mesmo com uma inteligência individual muito alta e com diversos recursos tecnológicos, as empresas estão enfrentando a crise da complexidade que mina a confiança e a responsabilidade. Atualmente “tudo” está conectado e a maior conectividade acarreta maior volatilidade pelos efeitos não lineares das mudanças inesperadas. Isso demanda uma capacidade de administração jamais exigida e de certa forma nova para todos, aumentando a instabilidade do sistema. (SENGE, 2013).

As habilidades de antecipação de tendências de emprego, necessidades em termos de conhecimento e as competências requeridas para se tornarem adaptáveis é crítica para todos os envolvidos. O talento é mais importante do que o capital e será um fator crítico de produção. A habilidade de se adaptar continuamente e aprender novas competências e abordagens dentro de um novo contexto serão as competências mais exigidas. Dessa maneira as próprias empresas necessitam mudar suas formas a buscarem profissionais que tenham essas habilidades como forma de se preparar para o futuro. A tecnologia tem um fator fundamental na quarta revolução industrial e ela traz em sua essência o aumento da complexidade e a necessidade de especialização. Esse grande emaranhado traz principalmente para os mais jovens uma limitação de propósito num mundo que está cada vez mais sem fronteiras e eles buscam não somente o equilíbrio trabalho-lazer, mas também a harmonia e integração entre lazer e trabalho. Os modelos emergentes de operações significam que de certa forma as empresas necessitarão repensar seus modelos de talentos e competências e as formas de manter e atrair capital humano com os conceitos corretos. As hierarquias flexíveis, novas formas de medir e recompensar performance, capacidade e agilidade de comunicar e motivar, serão o grande diferencial para as empresas de sucesso do futuro. A forma de como mantemos nossa privacidade, de como decidimos nossas carreiras, como enxergamos as posses, como cultivamos nossas competências e habilidades, como lidamos com as pessoas, com nossa saúde, com nossa hierarquia está mudando e isso gera preocupações devido à grande velocidade imposta por essas mudanças. Da mesma maneira que está aumentando a relação dos indivíduos com as máquinas e do coletivo com a tecnologia (SCHWAB, 2016).

As empresas deverão se preocupar em alinhar Matéria-prima, Máquinas e Modelos de negócio para dessa forma poderem proporcionar a criação de valor. Esses três elementos sempre foram fundamentais na evolução de uma era. No século XIX, a matéria-prima era o carvão, as máquinas eram à vapor e os modelos de negócios eram quase que sempre baseados em criação de infraestrutura. Durante o século XX, a matéria-prima eram o petróleo, o aço e a eletricidade, as máquinas serviam o homem e os modelos de negócios eram voltados para a produção de bens. Já no século XXI, a matéria-prima são os dados, as máquinas são os computadores e os modelos de negócios são integrados e conectados (FRANK; ROEHRIG; PRING, 2017).

A indústria 4.0 com seu novo elemento, a customização em massa, na qual pode-se customizar todos os itens de uma produção permitindo lotes de produção com o tamanho de uma peça e permitindo ainda que as empresas obtenham lucro, criará valor para o cliente e para as empresas, mas para que isso seja implementado, muita tecnologia será necessária e algumas competências, como pensamento analítico, domínio das mídias sociais, habilidades de fabricação, aprendizado, inclusão, comunicação escrita, relacionamento interpessoal, línguas e operação global, são essenciais para a implantação das empresas do futuro. Um sistema inteligente combina software, hardware, dados e decisão humana, pois cada um deles tem os seus limitantes e seus benefícios, dessa forma, ao se unir todas as competências necessárias, se

poderá tirar o melhor de cada e quem sabe se chegar no melhor para todos (ACATECH, 2013; FRANK; ROEHRIG; PRING, 2017).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse estudo tem uma abordagem qualitativa, que traz uma reflexão mais construtivista. Seu objetivo é descritivo, pois se pretende entender uma realidade baseada em algumas evidências e então transcrevê-las, que Cooper e Schindler (2014) explicam da seguinte forma: responde o quê, qual, quando, onde e em algumas vezes como. Os procedimentos técnicos utilizados foram análise bibliográfica, entrevistas e *survey*.

### Análise bibliográfica

Essa análise foi realizada com o objetivo de verificar quais estudos já haviam avaliado conjuntos de competências de forma que pudessem contribuir ou servir de referência. O processo de revisão da literatura envolve fazer julgamentos sobre o que incluir e excluir e então escrever de forma que demonstre o seu entendimento pois enquanto a revisão bibliográfica é o processo, o referencial teórico é o resultado (BRYMAN, 2011; NIELSEN; OLIVO; MORILHAS, 2017).

As bases de dados pesquisadas foram FEA-USP, FIA, FGV, CAPES, EBSCO HOST e Google Acadêmico. Os termos utilizados foram pesquisados nos títulos, nas palavras-chaves e nos resumos dos estudos disponíveis nas bases de dados e ainda foram divididos em quatro denominações (Competências, Vendas, B2B e Quarta Revolução). Se um dos termos de uma denominação fosse encontrado, o estudo deveria se classificar dentro dessa denominação. O Quadro 1 demonstra essa divisão:

**Quadro 1** – Termos de pesquisa e suas denominações para esse estudo

DENOMINAÇÃO	TERMOS UTILIZADOS NA PESQUISA
I Competências	Competência(s); Competence(s); Competency(ies)
II Vendas	Venda(s); Sale(s)
III B2B	B2B; B to B; Business to Business; Business-to-business; Mercado industrial; Industrial Market
IV Quarta Revolução Industrial	Quarta Revolução(industrial); <i>Fourth (industrial)Revolution</i>

Fonte: Autores

Os estudos resultantes da categoria I – Competências formaram a base para a sequência dos próximos passos. As demais categorias, Vendas, B2B e Quarta Revolução serviram de fundamentação teórica que balizaram o estudo.

### Agrupamento de competências

Dentre as diversas fontes resultantes na denominação I Competências, foram selecionadas as que apresentaram listas específicas de competências: Churchill, Ford, Hartley e Walker (1985), Rosenbaum (2001), Gramigna (2002), Russ-Eft, Delgaizo, Moulton e Pangilinan (2002), Kilimnik, Sant’anna e Luz (2004), Neves, Souza e Barbosa (2004), Barber e Tietie (2006), Charan (2007), Rabaglio (2015) e Coda (2016).

Com a utilização dessas listas, uma nova lista com todas as competências indicadas foi estabelecida e posteriormente reduzida por similaridade dos termos, o que resultou na lista final com 97 competências. Essas competências por sua vez foram então agrupadas conforme seu significado em três grandes grupos (Conhecimentos, Habilidades e Valores) assim como sugerido por Evers (1998) e com a utilização do método sugerido por Boyatzis, Goleman e

Rhee (1999), que indicam 4 tipos de relações entre as competências de um mesmo Cluster (grupo): 1) devem ser partes de um todo e complementares umas às outras; 2) podem se manifestar de forma alternada; 3) podem ser compensatórias (ao se utilizar mais de uma, pode se resultar em menos de outra); 4) podem ser antagônicas.

### Entrevistas com especialistas

As entrevistas tiveram o objetivo de extrair as opiniões de especialistas sobre a importância das competências identificadas na etapa anterior para que então uma classificação pudesse ser realizada. Foram entrevistados 7 profissionais que possuíam grande experiência profissional em vendas – todos com mais de 15 anos de vivência nessa área – e que atuavam no mínimo há 2 anos como gerentes das empresas em que trabalhavam.

As empresas escolhidas eram do mercado B2B de automação industrial brasileiro, todas multinacionais que tinham atuação nos principais polos industriais do Brasil e que se auto intitulavam líderes em seus segmentos de mercado.

Por se tratarem de questões em sua maioria diretas e fechadas, que segundo McNeil (2005), são mais indicadas para pesquisas no mercado B2B e por se tratar de um assunto com muita informação (97 competências), poderiam haver dúvidas sobre algumas definições, o que levou os autores a optarem pela entrevista semiestruturada e com o uso de escalas do tipo *Phrase Completion* com opções de 0 a 10 para todas as respostas, que, segundo Silvas e Costa (2014), são mais indicadas para pesquisas com interesse profissional e de decisão.

As entrevistas aconteceram todas entre novembro e dezembro de 2018 de maneira presencial em locais reservados para evitar interrupções e duraram de 50 minutos (a mais rápida) a 1h50m (a mais longa) e para a classificação, foi utilizada a média de todas as avaliações para cada uma das competências.

### Survey

Após a classificação das 97 competências pelos especialistas, foram retiradas as 31 competências vinculadas ao grupo Valores (que a própria pesquisa indicou) por serem competências que demandam de profunda motivação interna para a mudança de acordo com Tamayo e Schwartz (1993) e Resende, Fernandes e Cruz (2005). Foram então selecionadas as 23 primeiras, das 66 restantes, ou seja, aproximadamente o primeiro terço que são vinculadas aos grupos Conhecimento e Habilidades.

As competências avaliadas foram: Processo de tomada de decisão; Saber Ouvir; Necessidades dos clientes; Apresentação de benefícios; Venda Consultiva; Comunicação objetiva; Networking; Determinação; Gerenciamento de Contas; Comunicação Verbal; Priorização; Resiliência; Equilíbrio Emocional; Técnicas de negociação; Flexibilidade; Contatos de influência; Estabelecimento de Metas; Responsabilidade; Autoaprendizagem; Capacidade de Inovação; Solução de Conflitos e Análise Financeira.

A elaboração do questionário fundamentalmente se pautou em escalas *Phrase Completion* conforme orientação de Silvas e Costa (2014). Assim, para cada uma das competências, os respondentes deveriam atribuir uma nota de 0 a 10 de acordo com a importância que os mesmos julgassem adequadas. A construção do questionário se deu de forma eletrônica através da ferramenta Google *Forms* e possuiu 43 campos para preenchimento (23 competências e 20 outros com dados pessoais).

A pesquisa foi divulgada de 10 de fevereiro a 29 de maio de 2019. O meio de divulgação foi através dos contatos pessoais dos pesquisadores, divulgação por posts no LinkedIn e do apoio de diversos profissionais que se engajaram e divulgaram o link da pesquisa para suas redes de contatos.



Após o encerramento da pesquisa, as competências foram ordenadas conforme as médias obtidas e serão apresentadas a seguir.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

### ETAPA 1 – Análise bibliográfica

A pesquisa bibliográfica se concentrou na procura de cada um dos termos apresentados desde a década de 1970 (por ser a década em que os estudos de competências começaram a despontar na academia) até o ano 2019 para que dessa maneira fosse possível a verificação da evolução em cada uma das denominações ao longo do tempo. Na Tabela 1, se apresenta o resultado compilado dessa evolução:

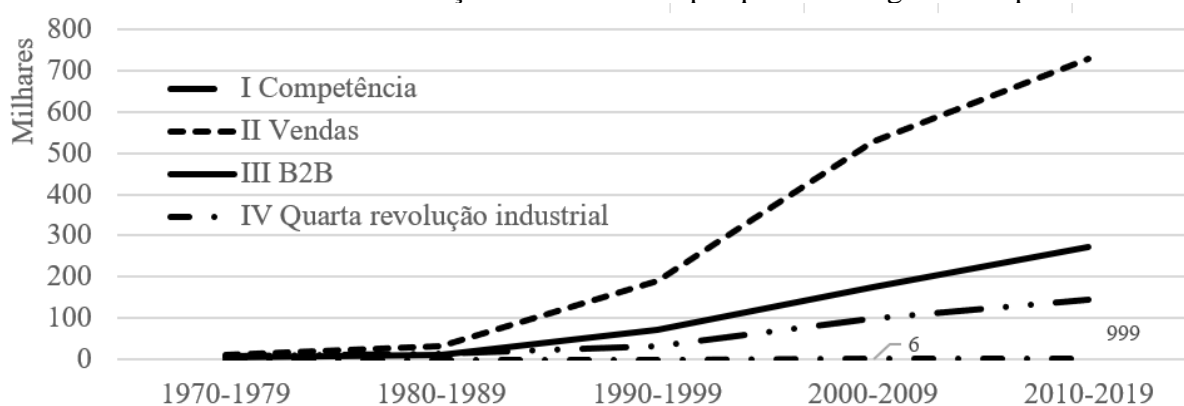
**Tabela 1** – Número de fontes encontradas Total

TERMOS	ANOS PESQUISADOS				
	1970-1979	1980-1989	1990-1999	2000-2009	2010-2019
I Competências	7786	13896	30122	99243	143213
II Vendas	8822	30583	191020	528057	727867
III B2B	3830	9229	69974	175792	271014
IV Quarta Revol.	0	0	0	6	999
I + II + III + IV	0	0	0	0	0

Fonte: Autores

No Gráfico 1, se verifica um grande crescimento de pesquisas com o termo II Vendas, principalmente após o ano 1989 o que também ocorreu, porém, com menor intensidade para os termos I Competências e III B2B. Além disso, o termo IV Quarta Revolução que teve apenas 6 publicações entre 2000 e 2009 passou para 999 de 2010 a 2019 e ao final, notou-se no entanto, que não havia estudos com a incidência dos quatro termos em suas análises.

**Gráfico 1** – Evolução dos termos da pesquisa ao longo do tempo



Fonte: Autores

### ETAPA 2 – entrevistas com especialistas

Na etapa 2 os entrevistados avaliaram a importância de cada uma das competências o que resultou em sua classificação. No Quadro 2 estão apresentadas todas as competências estudadas com seus grupos em ordem de importância e segundo a visão dos especialistas:

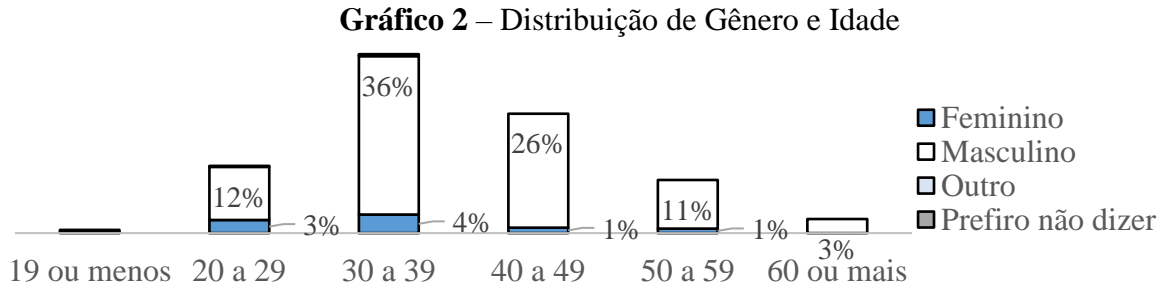
**Quadro 2 – Competências em ordem de importância para os especialistas**

#	COMPETÊNCIA	GRUPO	#	COMPETÊNCIA	GRUPO
1	Processo de tomada de decisão	Conhecimento	50	Dinamismo	Valores
2	Ética	Valores	51	Orientação para a audiência	Valores
3	Lealdade	Valores	52	Autoconfiança	Valores
4	Integridade	Valores	53	Alavancagem de lucro	Conhecimento
5	Saber Ouvir	Habilidades	54	Aplicação do produto/serviço	Conhecimento
6	Credibilidade	Valores	55	Processo de venda	Conhecimento
7	Profissionalismo	Valores	56	Comunicação não verbal	Habilidades
8	Necessidades dos clientes	Conhecimento	57	Comunicação escrita	Habilidades
9	Apresentação de benefícios de produtos e serviços	Conhecimento	58	Argumentação	Habilidades
10	Vendas consultivas	Conhecimento	59	Bom humor	Habilidades
11	Comunicação Objetiva	Habilidades	60	Humildade	Habilidades
12	Networking ser lembrado	Habilidades	61	Auto percepção	Habilidades
13	Determinação	Valores	62	Gerenciamento do tempo	Habilidades
14	Gerenciamento das contas	Conhecimento	63	Informações dos contatos	Conhecimento
15	Comunicação verbal	Habilidades	64	Análise custo x benefício	Conhecimento
16	Priorização	Habilidades	65	Gerenciar múltiplas prioridades	Habilidades
17	Persistência	Habilidades	66	Capacidade de assumir riscos	Habilidades
18	Respeito	Valores	67	Discrição	Valores
19	Resiliência	Habilidades	68	Identificar mudanças externas	Valores
20	Comunicação assertiva	Habilidades	69	Fortalezas e fraquezas relativas dos produtos/serviços	Conhecimento
21	Tomada de decisão	Habilidades	70	Empatia	Habilidades
22	Equilíbrio emocional	Habilidades	71	Vocabulário adequado à indústria	Habilidades
23	Negociação	Habilidades	72	Empreendedorismo	Valores
24	Flexibilidade	Valores	73	Atenção ao mercado	Conhecimento
25	Contatos de influência	Conhecimento	74	Investigação de novos clientes	Habilidades
26	Técnicas de vendas	Vendas	75	Liderança	Habilidades
27	Estabelecimento de metas	Habilidades	76	Utilização dos recursos internos	Habilidades
28	Responsabilidade	Valores	77	Ambição	Valores
29	Pro atividade	Valores	78	Posicionar e reposicionar	Valores
30	Foco em resultados	Valores	79	Conscientização do cliente	Valores
31	Otimismo	Valores	80	Organização	Habilidades
32	Autoaprendizagem	Valores	81	Paciência	Habilidades
33	Capacidade de inovação	Habilidades	82	Agilidade	Habilidades
34	Solução de conflitos	Habilidades	83	Prestação de esclarecimentos	Habilidades
35	Planejamento	Habilidades	84	Fortalezas dos produtos	Conhecimento
36	Ter responsabilidade de dono	Habilidades	85	Fraquezas dos produtos	Conhecimento
37	Análise custo x benef. e ROI	Habilidades	86	Domínio de novas tecnologias	Conhecimento
38	Cooperação	Valores	87	Pensamento crítico	Habilidades
39	Autocontrole	Valores	88	Capacidade de analisar dados	Habilidades
40	Comunicação transparente	Habilidades	89	Visão estratégica	Habilidades
41	Cortesia	Habilidades	90	Cultura da qualidade	Habilidades
42	Rendimento sob pressão	Habilidades	91	Habilidades computacionais	Habilidades
43	Conceituar Soluções	Habilidades	92	Disponibilidade de recursos	Conhecimento
44	Disciplina	Valores	93	Visão sistêmica	Valores
45	Disponibilidade	Valores	94	Especificação técnica	Conhecimento
46	Capacidade para alianças	Valores	95	Domínio das normas aplicadas	Conhecimento
47	Automotivação	Valores	96	Conhecimento dos padrões de qualidade	Conhecimento
48	Impactos financeiros das decisões	Conhecimento	97	Conhecer padrões técnicos	Conhecimento
49	Compartilhar de conhecimentos	Habilidades			

Fonte: Autores

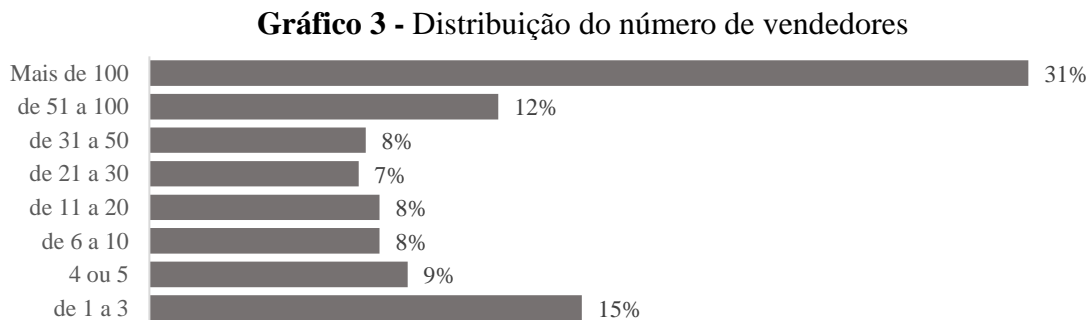
### ETAPA 3 – Survey

Na etapa 3, as 23 competências mais importantes segundo os especialistas foram enviadas para profissionais que possuem contato com o mercado B2B de automação industrial brasileiro de forma a se obter as 10 principais competências para esse público e contou com 402 respondentes. Dos respondentes, 89,6% foram do gênero masculino, 9,7% do gênero feminino, 0,5% de outro gênero e 0,2% preferiu não responder. As idades variaram de menos de 19 anos (1%) até mais ou igual a 60 anos (3%). No Gráfico 2 se apresenta essa distribuição:



Fonte: Autores

Com relação às empresas dos respondentes, 63% são multinacionais e 37% empresas brasileiras e quanto ao número de funcionários, houve uma certa preponderância de empresas com mais de 100 vendedores (31%), seguidas de 1 a 3 vendedores (15%) e 51 a 100 vendedores (12%). O Gráfico 3 apresenta esses resultados:



Fonte: Autores

Dos 402 respondentes, 56% atuam como vendedores (227 pessoas) e 16% (64 pessoas) informaram que sempre atuaram nessa profissão. Dentre os vendedores (56%) foi perguntado quanto tempo no total eles trabalharam como vendedores, o que resultou no gráfico a seguir:



Fonte: Autores

O Quadro 3 apresenta algumas classificações das 10 primeiras competências na visão da população respondente e a sua comparação com os recortes da população que atua como vendedor e da população que trabalha em empresas multinacionais. Nesse Quadro, pode se verificar que de forma geral as principais competências são bem avaliadas independentemente dos grupos. Apenas uma competência se diferenciou em cada grupo quando comparada ao grupo geral, sendo Autoaprendizagem no grupo dos vendedores no lugar de Necessidades dos clientes (que aparece em 14º lugar), e Gerenciamento de Contas para o grupo de multinacionais no lugar de Contatos de Influência (em 13º lugar):

**Quadro 3 – As 10 competências mais importantes (Geral, Vendedores e Multinacionais)**

	<b>Geral</b>	<b>Vendedores</b>	<b>Multinacional</b>
1º	Saber Ouvir	Saber Ouvir	Saber Ouvir
2º	Comunicação Verbal	Comunicação Verbal	Venda Consultiva
3º	Comunicação Objetiva	Equilíbrio Emocional	Comunicação Verbal
4º	Equilíbrio Emocional	Determinação	Comunicação Objetiva
5º	Venda Consultiva	Venda Consultiva	Equilíbrio Emocional
6º	Determinação	Comunicação Objetiva	Determinação
7º	Networking	Networking	Networking
8º	Contatos de influência	Contatos de influência	Necessidades dos clientes
9º	Necessidades dos clientes	Resiliência	Gerenciamento de Contas
10º	Resiliência	Autoaprendizagem	Resiliência
		Necessidades dos clientes 14º	Contatos de influência 13º

Fonte: Autores

Ao se analisar a comparação por tipo de negócio, pode se observar alternância de algumas posições entre elas, porém, mantendo-se as mesmas 10 competências. Nota-se que a competência Necessidade dos clientes é substituída por Solução de Conflitos para o negócio Serviço e por Flexibilidade no negócio Revenda, reaparecendo então em 14º e 17º posições respectivamente a esses negócios. O Quadro 4 apresenta esses dados:

**Quadro 4 – As 10 competências mais importantes por tipo de negócio**

	<b>Venda de equipamentos</b>	<b>Serviços</b>	<b>Revenda</b>
1º	Saber Ouvir	Saber Ouvir	Saber Ouvir
2º	Venda Consultiva	Comunicação Verbal	Comunicação Verbal
3º	Comunicação Verbal	Venda Consultiva	Determinação
4º	Comunicação Objetiva	Comunicação Objetiva	Comunicação Objetiva
5º	Equilíbrio Emocional	Equilíbrio Emocional	Equilíbrio Emocional
6º	Determinação	Determinação	Networking
7º	Networking	Contatos de influência	Contatos de influência
8º	Resiliência	Networking	Flexibilidade
9º	Contatos de influência	Resiliência	Resiliência
10º	Necessidades dos clientes	Solução de Conflitos	Venda Consultiva
		Necessidades dos clientes 14º	Necessidades dos clientes 17º

Fonte: Autores

Na comparação entre os grupos geral, vendedores e não vendedores. Verifica-se que para os vendedores, a competência Autoaprendizagem faz parte das 10 principais substituindo a competência Necessidades dos clientes, que aparece em 5º lugar para o grupo não vendedores. A competência Técnicas de negociação aparece entre as 10 principais para os não vendedores, substituindo a competência Networking que aparece em 7º colocação para os grupos geral e vendedores e reaparece em 17º lugar no seu próprio grupo. O Quadro 5 apresenta esses dados:

**Quadro 5 – As 10 competências mais importantes (Geral, Vendedores e Não vendedores)**

	Geral	Vendedores	Não vendedores
1º	Saber Ouvir	Saber Ouvir	Saber Ouvir
2º	Comunicação Verbal	Comunicação Verbal	Comunicação Objetiva
3º	Comunicação Objetiva	Equilíbrio Emocional	Venda Consultiva
4º	Equilíbrio Emocional	Determinação	Equilíbrio Emocional
5º	Venda Consultiva	Venda Consultiva	Necessidades dos clientes
6º	Determinação	Comunicação Objetiva	Comunicação Verbal
7º	Networking	Networking	Técnicas de negociação
8º	Contatos de influência	Contatos de influência	Contatos de influência
9º	Necessidades dos clientes	Resiliência	Determinação
10º	Resiliência	Autoaprendizagem	Resiliência
		Necessidades dos clientes 14º	Networking 17º

Fonte: Autores

## CONCLUSÕES

Ao se realizar a análise bibliográfica pode-se verificar que os temas estudados (Vendas, B2B, Competências e Quarta revolução industrial) estão em uma trajetória crescente em números de pesquisas, porém, que nas bases pesquisadas, não haviam estudos que apresentavam análise com os 4 temas, o que valoriza o aprofundamento no estudo.

Uma lista de 97 competências foi criada a partir de estudos prévios que também possuíam listas de competências. Essas competências foram divididas em 3 grupos (Conhecimento, Habilidade e Valores) como indicado por Evers (1998) e por meio de entrevistas com 7 especialistas (gerentes de vendas) de 7 empresas reconhecidamente bem-sucedidas no mercado industrial brasileiro, foi possível classificar essa lista de competências para os vendedores.

Dentre as 10 primeiras posições das 97 competências, 5 mostraram-se vinculadas ao grupo Valores. Tendo em vista que os valores são intrínsecos às pessoas, que eles demandam muito esforço para mudança e que em alguns casos pode não ser conseguido, constata-se a grande importância da análise dos valores de um indivíduo durante sua contratação.

Após a classificação por meio da visão dos especialistas, foram retiradas as competências do grupo Valores, exatamente pelos motivos de serem mais dificilmente aprimoradas, o que resultou num total de 67 competências. Dessas, as primeiras 23 na visão dos especialistas foram selecionadas para uma pesquisa com uma população mais ampla.

Assim, uma pesquisa *survey* foi realizada e contou com 402 respondentes que tinham menos de 20 anos (1%), mais de 60 anos (3%) e entre 30 e 49 anos (62%) e foram 89,6% do gênero masculino.

As multinacionais representaram 63% das empresas em que os respondentes trabalhavam e 37% foram de empresas nacionais brasileiras.

Empresas com mais de 50 vendedores representaram 43% e empresas com até 3 vendedores foram 15% da população.

Atuavam como vendedores quando responderam à pesquisa 56% da população, sendo que 16% da população sempre havia atuado como vendedor.

Na visão do público não vendedor a Comunicação objetiva é mais importante do que para os vendedores. Por outro lado, na visão dos vendedores a Comunicação Verbal aparece como mais importante do que a Comunicação Objetiva.

As competências Autoaprendizagem e Networking são menos bem avaliadas pelos não vendedores e podem ser menos valiosas nessa relação vendedor – não vendedor.

As 10 competências mais importantes para os vendedores B2B do mercado industrial de automação industrial brasileiro de acordo com os respondentes da pesquisa são: **Saber Ouvir, Comunicação Verbal, Comunicação Objetiva, Equilíbrio Emocional, Venda Consultiva,**

## **Determinação, Networking, Contatos de influência, Necessidades dos clientes e Resiliência.**

Deve-se avaliar, no entanto, todo o contexto. Esse estudo partiu de uma pesquisa ampla, porém, não exauriu todas as possibilidades de competências humanas, contou também com 7 especialistas de larga experiência, tanto nos ramos de atividade, quanto em gestão de pessoas, porém, que representam uma pequena parcela do mercado com diversos vieses que podem ser atribuídos às suas experiências e também a falhas na pesquisa (por exemplo, como garantir o mesmo entendimento entre todos sendo que as entrevistas foram realizadas individualmente?).

Há ainda o fato de na pesquisa aberta, não haver um método de checagem de autoafirmação das respostas, portanto, podem ter ocorrido desvios nos resultados concretos. Por isso, sugere-se, uma análise mais ampla com o uso de métodos estatísticos, através da utilização da lista inicial aqui apresentada com e com recortes adequados para o estabelecimento e obtenção de dados. Sugere-se também, a ampliação da pesquisa e comparação entre setores de forma a verificar quais competências são mais adequadas a qual setor. Além disso, uma análise das formações dos respondentes pode auxiliar na identificação de clusters de competências, comparações e de adequações de grades curriculares.

Para finalizar, o resultado desse trabalho visa o auxílio do profissional de vendas do mercado industrial no desenvolvimento das competências que são necessárias para o seu trabalho. Seja para o vendedor que busca seu autodesenvolvimento ou para o gestor que pretenda auxiliar seus subordinados no aperfeiçoamento das competências que aqui se apresentaram como as mais importantes.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ACATECH. Report Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0: Securing the future of German manufacturing industry Final report of the Industrie 4.0 Working Group. 2013.

BALDASSARI, P.; J.D. ROUX, J.D. People + Strategy, v. 40, ed. 3, Summer, 2017.

BARBER, C. S.; TIETIE, B. C. A New Look at Industrial Sales and its Requisite Competencies. **Journal of Selling & Major Account Management**, Northern Illinois University, Fall, 2006.

BOYATZIS, R. E.; GOLEMAN, D.; RHEE, K. Clustering competence in emotional intelligence: insights from the emotional competency inventory (ECI)s. Handbook of emotional intelligence. San Francisco: Jessey-Bass, p. 343-362, 2000.

BRIGHAM, E. F.; EHRHARDT, M. C. Financial Management. 13. ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2011.

BRYMAN, A. Business Research Methods. 3. ed. New York: Oxford University Press, 2011.

CHARAN, R. Know-How: as 8 competências que separam os que fazem dos que não fazem. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

CHURCHILL, G.A.; FORD, N.M.; HARTLEY, S.W.; WALKER, O.C. The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. **Journal of Marketing Research**, v. 22, p. 103-118, 1985.

CODA, R. Competências comportamentais: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho. São Paulo: Atlas, 2016.

COOPER, D R.; SCHINDLER, P. S. Business Research Methods. 12. ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2014.

DUTRA, J. Competências: conceitos, instrumentos e experiências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DUTRA, J. S. et al. *Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.

ERAUT, M. *Developing professional knowledge and competence*. London: The Falmer Press, 1994.

EVERS, F. T. *The bases of competence: skills for lifelong learning and employability*. San Francisco: Jossey-Bass, c, 1998.

FRANK, M.; ROEHRIG, P.; PRING, B. *What to do when machines do everything*. New Jersey, John Wiley & Sons, 2017.

FREY, C. B.; OSBORNE, M. A. *The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?* 2013.

GRAMIGNA, M. R. *Modelo de competências e gestão de talentos*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

JESUTHASAN, R. The Human Response to AI. *PEOPLE + STRATEGY*, v. 40, 3. ed. SUMMER, p. 9-10, 2017.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. de S.; LUZ, T. R. Competências profissionais e modernidade organizacional: Coerência ou contradição? *RAE*, edição especial, p. 10–21. 2004.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Principles of Marketing*. 16. ed. EUA: Pearson, 2016.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 4.0*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P.; PFOERTSCH, W. *B2B Brand Management*. Germany: Springer Berlin, 2006.

LASSE, C. What Is a Competency? Disponível em: <<https://www.td.org/insights/what-is-a-competency>>. Acesso em 8 dez. 2017.

LE BOTERF, G. *Repenser la competence - Pour dépasser les idées reçues - 15 propositions*. Paris: Eyrolles, 2008.

LICHTENTHAL, D.; PLANK, R. E., REID, D. A. *Fundamentals of Business Marketing Research*, USA: Best Business Books, 2004.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, v. 1, p. 1-14, 1973.

MCCLELLAND, D. C.; BOYATZIS, R. E. Opportunities for counselors from the competence assessment movement. *The personal and guidance Journal*, v.58, n.5, p. 369-372, jan. 1980.

MCNEIL, R. *Business to Business Market Research: Understanding and Measuring Business Markets*. London: Kogan Page, 2005.

MULFORD, P. The Age of Man–Machine Partnerships. *PEOPLE + STRATEGY*, v. 40. 3. ed. SUMMER 2017 p. 11-12, 2017.

NEVES, J. A. D.; de SOUZA, M. M.; BARBOSA, F. S. C. Habilidades profissionais determinantes do sucesso em vendas. *REAd*, 41. ed. v. 10 n. 5, p. 1-24, set./out., 2004.

NORONHA, J. R. *As 50 questões que mais intrigam a vida de quem vende*. São Paulo: Évora, 2014.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PUNWATKAR, S.; VARGHESE, M. Impact of Competencies on Sales Performance: Empirical Evidence on Salesmen at a Furniture Mart in Central India. *Pacific Business Review International*, v. 6, n. 12, jun., 2014.

RABAGLIO, M. O. *Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos*. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2015.

RACKHAM, N. *Alcançando Excelência em vendas: SPIN selling. Construindo Relacionamentos de Alto valor para seus clientes*. São Paulo: M. Books do Brasil, 2009.

RESENDE, S., FERNANDES, B. M., CRUZ, F. T. A estrutura universal dos valores humanos. **Universitas Ciênciã da Saúde**, UNICEUB, Brasília, v. 3, n. 2, p. 227-248, jul./dez., 2005. DOI: 10.5102/ucs.v3i2.556

ROEHRIG, P. COGNIZANT. Smart Hands and Smart Robots Evolving Business Process Services Reconstruct the Enterprise. **FUTURE OF WORK**, March 2011.

ROMEO, R. Vendas B2B: como negociar e vender em mercados complexos e competitivos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

ROSENBAUM, Bernard L. Seven emerging sales competencies. **Business Horizons**, jan./fev. 2001.

ROSTOW, W. W. Technology and administrative style: a review. **Journal of evolutionary economics**, Springer-Verlag, v. 1, p. 307-319 1991.

RUSS-EFT, D.; DELGAIZO, E.; MOULTON, J.; PANGILINAN, R. Sales Superstars: Defining Competencies Needed for Sales Performance in: Competencies: Fuzzy Concepts to Context. Symposium, Honolulu Hawaii. In: **Academy of Human Resource Development (AHRD)**, 2002.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.

SCHWAB, K. The fourth industrial revolution. Cologny/Geneva: World Economic Forum, 2016.

SENGE, P. M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 29. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2013.

SILVA Júnior, S. D.; COSTA, F. J. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. PMKT – **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, São Paulo, v. 15, p. 1-16, out., 2014.

TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S. H. Estrutura motivacional dos valores humanos. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 9, n. 2, p. 329-348, 1993.

VAZIRANI, N. Competencies and Competency Model – A brief overview of its Development and Application. **SIES Journal of Management**, v. 7, n.1, p. 121-131, apr./aug. 2010.

ZALLOCCO, R.; POLLINS, E. B.; MALIIN, M. L. A re-examination of B2B sales performance, **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 24, n. 8, p. 598–610, 2009.

ZARIFIAN, P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

WEF. Annual Meeting 2016. Davos-Klosters, Switzerland, 20-23 Jan. 2016.

WRIGHT, R. Business-to-business marketing. United Kingdom: Pearson, 2004.