

# COMPETÊNCIAS DE VENDEDORES NO MERCADO DE AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL

## 1. INTRODUÇÃO

O mercado B2B é marcado por sua racionalidade e os atributos de valor são avaliados na empresa compradora por pessoas que lá trabalham, as chamadas forças individuais. Atributos como propaganda, por exemplo, são menos efetivos do que preço, disponibilidade, facilidade de uso (WRIGHT, 2004; HUTT; SPEH, 2010; PLANK; REID, 2012).

As empresas buscam aumentar seu faturamento e lucratividade, porém, o que as empresas que trilham o caminho da venda de soluções buscam é se diferenciar de seus concorrentes, aumentar a participação em seus clientes e ampliar as barreiras de entradas para possíveis competidores (PORTER, 1989). Nesse processo, a participação do vendedor é fundamental, pois será ele quem entenderá as necessidades implícitas dos clientes transformando-as em explícitas e, posteriormente, obtendo o fechamento do negócio (RACKHAM, 2009).

As habilidades de vendas, se aprimoradas, podem transformar antigas frustrações em sucessos futuros e vender deve ser entendido como uma técnica, uma ciência, algo que possa ser incorporado por todos aqueles que almejam sucesso (ROMEO, 2008).

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA

Alguns vendedores conseguem mais sucesso, maiores vendas e crescimentos enquanto outros não passam de resultados médios e não se destacam em sua profissão. Saber vender é saber integrar habilidades durante o processo de vendas (ROMEO, 2008).

As habilidades e comportamentos necessárias para os vendedores de soluções no 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, que pode ser assim colocado: **Quais são as competências individuais dos vendedores do mercado B2B que podem maximizar os resultados das vendas de soluções?**

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, se tem como objetivo geral desse trabalho contribuir para que os vendedores que atuam no mercado de B2B melhorem seus resultados e, por conseguinte, das empresas aos quais pertencem.

Como objetivos específicos, pretende-se para o mercado B2B de automação industrial:

- 1. Identificar na literatura as fases, os envolvidos e suas influências no processo de vendas B2B;**
- 2. Identificar na literatura as competências necessárias para a atuação de um vendedor;**
- 3. Identificar, por meio da visão dos gerentes, as principais competências relevantes para vendedores.**

## 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 3.1. Vendas B2B

Segundo Kotler e Armstrong (2016), marketing é a função do negócio que trata com os clientes, engajando-os e gerenciando lucrativamente as relações com os mesmos. Possui dois principais objetivos, atrair novos clientes e crescer em clientes atuais através da entrega de

satisfação, ou seja, trabalha principalmente nas necessidades, desejos e demandas dos clientes. As necessidades, entretanto, não podem ser geradas pelos profissionais de marketing, mas esses sim, podem interferir nos desejos que posteriormente se tornam demandas. Dessa maneira, afirma-se que os profissionais de marketing devem fazer o melhor possível para entender o comportamento dos compradores de forma a construir um relacionamento lucrativo através da criação de um valor superior aos clientes.

No mercado industrial, os compradores e vendedores são dependentes uns dos outros e as ações de marketing são estímulos que influenciam, juntamente com outros fatores a decisão de compra. Esses fatores podem ser vinculados aos produtos, aos preços, aos pontos de distribuição ou às ações de promoção, à economia, à tecnologia, à política, à cultura, ou aos concorrentes.

O mercado B2B pode 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 segmento realizam 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, esse mercado exige profissionais capacitados, tanto para a compra quanto para a venda.

Kotler e Pfoertsch (2006) separam os tipos de fornecimento no mercado B2B em três diferentes classificações: peças e materiais, bens de capital e serviços e operações. Afirmam ainda que mesmo as empresas que fabricam produtos para consumidores finais necessitam vender seus produtos para revendedores ou lojas e que, praticamente todas as empresas de uma maneira ou de outra fazem parte do mercado B2B.

No mercado B2B se deve ter claro o quê e o por que se compra, quando a compra deverá ocorrer, como será essa compra, como os fornecedores serão escolhidos, quem fará parte desse processo e como será a escolha final dos produtos ou serviços. Por essa complexidade, muitos departamentos da empresa são envolvidos e, no entanto, apesar de existirem regras e lógica nos processos, esses 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 influenciados por fatores ambientais, organizacionais, interpessoais, individuais, pela situação da compra, que pode ser desmembrada em compra para reposição, compra para modificação e compra para nova tarefa, pelos *Hard Facts*, elencados como fatores objetivos, tais como preço, características, qualidade, entrega e serviços agregados e pelos *Soft Facts*, fatos menos concretos (segurança / diminuição de risco, relacionamento, confiança, pressão do tempo e benefícios da imagem). A Figura 1 exemplifica as influências existentes no centro de compras.

**Figura 1** – Influências no centro de compras

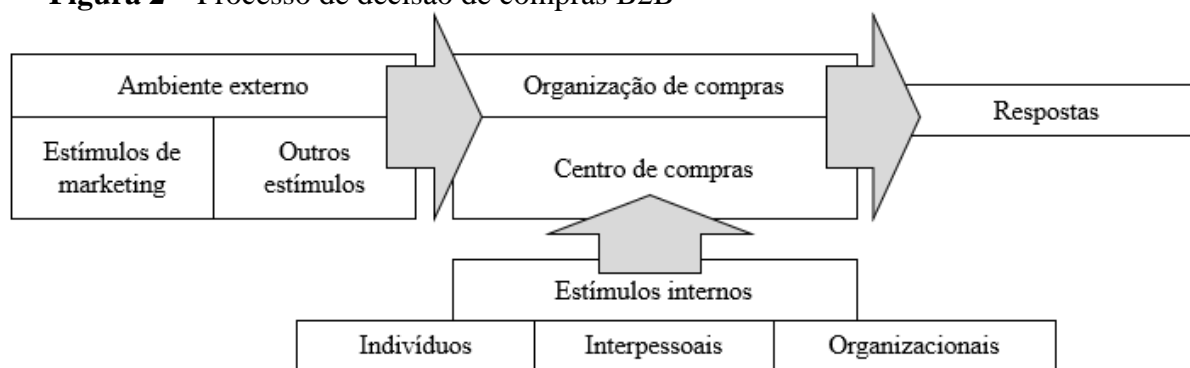


**Fonte:** Adaptado de Kotler e Pfoertsch (2006, p. 30)

### 3.1.1. Agentes atuantes no mercado B2B

Dentro da organização compradora existe uma estrutura de compras que sofre todas as influências internas e externas já mencionadas. No fluxo de compras, existem as respostas aos estímulos, que podem ser escolha do fornecedor, do produto ou serviço, termos de entrega, determinação do serviço, forma de pagamento e outros. A Figura 2 demonstra esse processo:

**Figura 2** – Processo de decisão de compras B2B



**Fonte:** Adaptado de Kotler e Armstrong (2016, p. 201 e 203)

Kotler e Armstrong (2016) e Kotler e Pfoertsch (2006) definem que no centro de compras existem os **Usuários, Influenciadores, Decisores** e os **Condutores**. E o processo de compras possui oito estágios, que se inicia com o reconhecimento do problema, passa pela descrição geral da necessidade, especificação do produto ou serviço, procura por fornecedores, solicitação da proposta, seleção do fornecedor, pedido e chega até a avaliação de performance após o fornecimento.

Para Wright (2004), o centro de compras em mercados B2B possui estruturas complexas, muita gente envolvida, as decisões demoram para serem tomadas, os compradores compram para toda a empresa, são utilizadas principalmente razões 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. Além de, normalmente, o usuário não ser o decisor principal, os participantes necessitam de informações detalhadas e necessidade de *benchmarking* formal entre os fornecedores. Há penalidades por falhas ou paradas inesperadas, há contratos que regem o fornecimento.

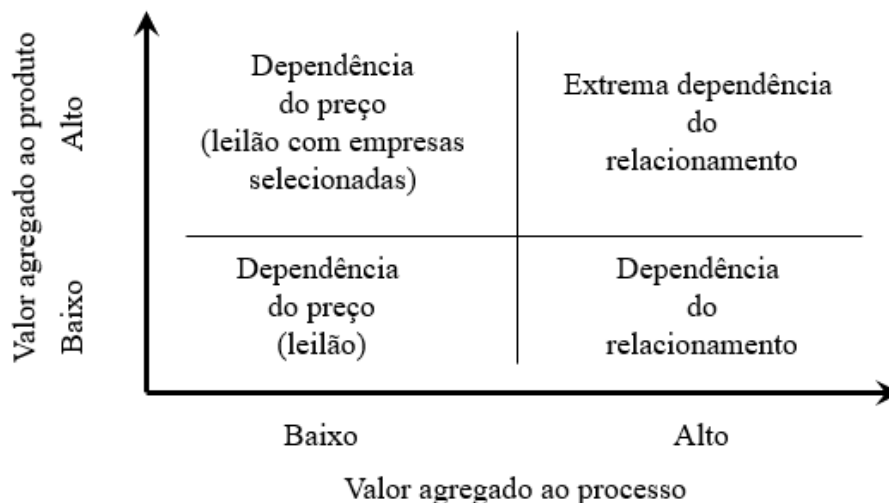
Para Kotler e Armstrong (2016), o fato de todo o processo de compras ser influenciado ou até mesmo gerido por pessoas traz uma importância ainda maior no marketing para os indivíduos. Atualmente, com a conectividade cada vez maior das pessoas com o trabalho e esse não sendo mais um local e sim um estado mental, tanto compradores quanto vendedores devem se atentar às informações importantes vinculadas ao processo decisório.

### 3.1.2. Como é a venda no mercado industrial

Para Lichtenthal e Plank (2004), o vendedor deve se apresentar como um parceiro de valor 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), mas 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. Em casos em que o valor agregado ao processo é alto e ao produto é baixo, o relacionamento é

fundamental para a concretização do negócio, porém, 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 3 descreve essas possibilidades.

**Figura 3** – Relacionamento *versus* valor agregado ao processo e ao produto



**Fonte:** Adaptado de Lichtenthal e Plank (2004, p. 234)

Kotler e Armstrong (2016) afirmam que um cliente adquire um produto de um fornecedor quando percebe um valor superior na diferença dos benefícios oferecidos e o custo de aquisição perante os produtos oferecidos pelos concorrentes no mercado – o que chamam de valor percebido pelo cliente.

Segundo Wright (2004), apesar das empresas do mercado B2B reconhecerem que necessitam pensar no futuro, elas não podem negligenciar seus clientes e devem colocar a satisfação dos mesmos como um fator primordial de operações. Para isso são elencadas algumas informações essenciais no nível tático de vendas, tais como: benefícios dos produtos; serviços necessários; definição de responsabilidades; indicadores de performance acordados; budget acordado; número de atendimentos e metas de vendas; recursos de suporte necessários; Monitoramento e controle dos sistemas.

Deve se encontrar e entender todas as pessoas envolvidas no processo de compras e revisitar esse fluxo tantas vezes quantas forem necessárias de forma a cobrir todas as expectativas da empresa compradora. Ao se realizar essa tarefa de forma perfeita, as chances da concorrência serão cada vez menores. É necessário entender todos os participantes, o que os motiva, como seus produtos e serviços são percebidos, além de se atentar para o fato de que as influências culturais são muito fortes nesse mercado. Padrões socioculturais, costumes, práticas, atitudes e crenças terão, todas, uma influência arrebatedora nas conversas e negociações com os compradores ou influenciadores, seja em um mesmo país como em outras culturas (KOTLER; ARMSTRONG, 2016).

Deve-se, portanto, se atentar aos seguintes quesitos: questionar constantemente os processos de compra para entender o que é realmente necessário; entender que não há compra por impulso; lembrar que todas as compras são avaliadas e questionadas por outras pessoas; avaliar os contratos e os riscos de uma compra errônea; envolver especialistas necessários; entender a relação com fornecedores preferenciais; lembrar que quanto maior é o time envolvido, mais difícil é a decisão (WRIGHT, 2004).

Para Wright (2004), existem alguns fatores que o vendedor deve observar nos envolvidos na compra de forma a entendê-los e, de forma positiva, utilizar essas características para conseguir influenciar na venda. São eles:

- **A ambição:** qual é a atividade política que possui dentro da organização;
- **Personalidade:** senso de humor, agressividade, assertividade, etc.;
- **Experiência:** tempo de trabalho dentro e fora da organização, quais são as especialidades, quais são as aversões;
- **Atitudes:** para com o fornecedor e para com a empresa compradora. Gosta, não gosta, quais são as posições;
- **Estilo de vida:** como é fora e dentro da empresa, conservador, teórico, agregador, movido pelo trabalho;
- **Autoimagem:** confiante, fácil de lidar, necessidade de impressionar;
- **Tolerância ao risco:** alto, médio, baixo;
- **Estilo de tomada de decisão:** consistente, conservador, agressivo, lento;
- **Estilo cognitivo:** necessita conhecer, pensamento rápido, cinestésico;
- **Responsabilidade com o trabalho:** alto, médio ou baixo comprometimento com o processo de decisão.

Pessoas com pensamentos racionais usam a lógica para a tomada de decisão, enquanto as pessoas com pensamentos emocionais pensam com o “coração”. As pessoas que possuem pensamento instintivo, possuem suas decisões baseadas em impulso e, por isso, 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. Todo esse relacionamento deve se basear em produtos e serviços de qualidade. Quando esses fatores não estão adequados às necessidades do cliente, mesmo vendedores extremamente hábeis não conseguem manter o relacionamento comercial entre a empresa fornecedora e compradora. Assim, o vendedor é a melhor forma de marketing no mercado B2B, pois ele leva diretamente os benefícios dos produtos ou serviços face as necessidades dos compradores, por isso, esse profissional deve se atualizar e se manter apto perante novas demandas e necessidades que se apresentam. 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. Por todos esses fatores, é que os vendedores, seus superiores e as equipes de suporte devem ser treinados em habilidades humanas para atender os clientes com a precisão necessária (WRIGHT, 2004).

### 3.2. Competências

White (1959), explicou fatores de motivação para os seres humanos e definiu competência como a capacidade de um organismo interagir efetivamente com seu ambiente. Isso acontece mesmo que não seja de forma inata ou instintiva. Para ele, um homem de negócios deve ser movido por algo que ele chama de comportamento, o que mais tarde chamou-se de competência, pois não se trata de nenhuma das motivações básicas dos seres humanos “...a ideia

é o indivíduo de alguma forma ser estimulado pelo comportamento todo o tempo, apesar da busca diária pela metas nos negócios estarem completamente fora das gratificações instintivas”.

McClelland (1973) verificou que nas escolas, a classificação por notas seguia o mesmo padrão de testes de inteligência e comprovou que as pessoas que tinham os melhores resultados nos testes de inteligência possuíam os melhores resultados nas notas escolares, o que também acontecia para pessoas que tinham mais tempo de estudo ou que tinham “melhores” estudos. Porém, isso não se sucedia da mesma forma quando comparados com o sucesso em suas carreiras. Pessoas com notas baixas tinham a mesma taxa de sucesso em suas profissões quanto às pessoas com notas mais altas. Por isso, sugeriu, em alguns passos, como deveria ser o teste para a seleção de profissionais. Passo 1: **Teste por critério de amostragem:** Determinar uma lista de atividades e verificar se o candidato tem a capacidade de fazer o que é exigido pela função, incluindo habilidades comportamentais; Passo 2: **Testes devem ser realizados para refletir mudanças sobre o que o profissional aprendeu:** as habilidades podem ser aprendidas, portanto, os testes devem estar aptos a conseguir medir esses aprendizados; Passo 3: **O como melhorar as características testadas deve estar publicamente explícito:** os testes e o que será avaliado devem estar claros tanto para o avaliador quanto para o avaliado. Passo 4: **Os testes devem avaliar as competências necessárias para os resultados que se esperam:** não há necessidade de se mensurar todas as habilidades de um candidato, avalie somente as que são realmente importantes para o cargo; Passo 5: **Testes devem envolver operantes e comportamento dos candidatos:** comportamento operante é aquele no qual, na falta de um claro estímulo, o indivíduo cria uma alternativa. É importante, no entanto, entender o porquê da alternativa criada. Na vida real, é mais importante achar a melhor alternativa; Passo 6: **Testes devem amostrar pensamentos operantes de forma a generalizar ao máximo as ações do avaliado:** o modo de pensar do avaliado é que refletirá seus comportamentos e, portanto, esses devem ser os pontos a serem avaliados e extrapolados para a correlação com as atividades a que se apresentará o candidato. Assim, definiu competência como “variáveis de personalidade, cognição, capacidades e habilidades”, e ofereceu diversos argumentos sobre a avaliação de competências ser o melhor caminho para a verificação de compatibilidade profissional.

Segundo o estudioso de competências francês, Philippe Zarifian (2001), foi em meados dos anos 1980 que a temática da competência começou a ser utilizada nas empresas. Para ele, essa nova abordagem na indústria trouxe novas práticas para o gerenciamento de recursos humanos. Ele definiu ser “Competência o tomar a iniciativa e o assumir a responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (ZARIFIAN, 2001), dessa forma explora que não há competência a não ser a do indivíduo.

Para Le Boterf (2008), deve-se utilizar os recursos corretos para implementar uma ação relevante de trabalho e que seja exitosa para que um indivíduo seja competente. Indivíduo esse que Sabe Ser, sendo que para ele, Saber Ser é diferente de Saber, que se compreende apenas em ter os recursos disponíveis. Para ele as competências se apresentam como em um *iceberg* no qual apenas sua ponta superior – as demonstrações – está visível, portanto, 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.

Segundo Boyatzis e McClelland (1980), competências são características que diferenciam os profissionais com performance superiores dos que possuem desempenhos médios.

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.

McLagan (1997) traz algumas abordagens de competências como: 1) Tarefas – uma atividade como competência; 2) Resultados financeiros – habilidade de trazer lucro para a companhia; 3) Entregas – habilidade de uma pessoa ou grupo em realizar um entrega; 4)

Conhecimentos, habilidades e atitudes – o objeto do conhecimento nesse caso importa (conhecimentos), habilidades processuais e também atitudes, valores, orientações, bem como comprometimento nesse caso são a definição de competência; 5) Diferenciadores de performance superior – normalmente focam em habilidades pessoais com raízes na inteligência e personalidade; 6) Porção de atributos – é o nome dado para uma coleção de conhecimentos, habilidades, atitudes, tarefas, resultados, entregas e diferenciadores de performance superior que são interpretados como competência. Exemplo: tomada de decisão, liderança, resolução de problemas.

Segundo Evers et al. (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 definição é a que será utilizada para a construção da metodologia de pesquisa que apresentar-se-á a seguir, onde os termos conhecimento, habilidades e valores serão chamados de elementos de competência.**

Sandberg (2000), sugere uma nova abordagem para competências, na qual a predefinição de competências em termos de concepção de trabalho habilitará uma descrição mais completa das competências e, então, uma melhor compreensão para se alcançar o desenvolvimento da competência desejada.

Joel Dutra (2001), por sua vez, sugeriu a discussão do conceito de entrega e propôs mais tarde o conceito de competência entregue, que é “caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização” (DUTRA, 2017).

Para Vazirani (2010) ainda, 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 e se apresentam sob diversas situações.

#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Esse estudo teve uma abordagem qualitativa, com algumas análises quantitativas que Bryman (2011) afirma que podem ser construídas em conjunto. Seu objetivo será descritivo, pois se pretende entender uma realidade baseada em algumas evidências e então transcrevê-las, que segundo Cooper e Schindler (2014) respondem o quê, qual, quando, onde e como. Os procedimentos técnicos utilizados foram análise bibliográfica e entrevistas.

##### 4.1. Agrupamento de competências

Primeiramente, as competências de diversos estudos – Churchill, Ford, Hartley e Walker (1985), Bernard L. Rosenbaum (2001), Darlene Russ-Eft, Edward DelGaizo, Jeannie Moulton e Ruth Pangilinan (2002), Maria Rita Gramigna (2002), Neves, Souza e Barbosa (2004), Zélia Miranda Kilimnik, Anderson de Souza Sant’Anna e Talita Ribeiro da Luz (2004), Barber e Tietie (2006), Coda (2016), Ram Charan (2007), Maria Odete Rabaglio (2015) – foram agrupadas conforme similaridade dos termos e pelo método sugerido por Boyatzis, Goleman e Rhee (1999), que indicam 4 tipos de relações entre as competências de um mesmo *Cluster* (grupo): devem ser partes de um todo e complementares umas às outras; podem se manifestar de forma alternada; podem ser compensatórias – ao se utilizar mais de uma, pode se resultar em menos de outra; podem ser antagônicas.

Com esse critério de análise, as competências foram distribuídas em **21 grupos** (Barber e Tietie (2006)) – e esses **grupos** distribuídos entre **3 elementos de competência**, nominados

pelo autor e sugeridos por Evers et al. (1998), resultando na classificação apresentada no Quadro 1.

**Quadro 1** – Grupos por elementos de competência

	ELEMENTOS DE COMPETÊNCIA		
	CONHECIMENTOS	HABILIDADES	VALORES
<b>GRUPOS</b>	Conceito de negócios	Análise	Reputação
	Competidores	Descoberta	Comprometimento
	Clientes	Interpessoal	Motivação para o Sucesso
	Empregar	Gerencial	Visão de futuro
	Finanças	Resolução de problemas	
	Segmento	Técnicas	
	Produto	Filosóficas	
	Vendas	Criatividade	
	Tecnologia		

**Fonte:** Autor

#### 4.2. Entrevistas com gerentes

As entrevistas com os gerentes foram responsáveis pela avaliação das competências identificadas na etapa anterior, e pretendeu-se em ordem de importância: 1. Classificar as competências de acordo com as opiniões dos gerentes; 2. Comparar as competências segundo sua importância com a performance dos melhores vendedores (na visão dos gerentes); 3. Validar a classificação dos **grupos** retirados da literatura.

Por se tratarem de questões em sua maioria diretas e fechadas, mais indicadas para pesquisas no mercado B2B segundo McNeil (2005), e por se tratar de um assunto com muita informação (21 **grupos** e 97 competências), onde poderiam haver dúvidas sobre algumas definições, optou-se pela entrevista semiestruturada, com o uso de escalas do tipo *Phrase Completion* para todas as respostas, que, segundo Silvas e Costa (2014), são mais indicadas para pesquisas com interesse mais profissional e de decisão..

Os respondentes possuíam grande experiência profissional – todos acima de 15 anos – dentre os quais no mínimo há 2 anos como gerentes das empresas em que trabalham atualmente. Todos possuíam formação superior em engenharia ou administração e possuem pós-graduação em administração, marketing, planejamento estratégico, gestão de negócios ou MBA executivo internacional e todos tiveram experiências profissionais internacionais. Suas idades variavam de 38 a 54 anos de idade e todos eram do gênero masculino. Uma característica que se destacou nesse grupo, foi a baixa “rotatividade” de empregos dos respondentes. Dois dos respondentes sempre trabalharam na mesma empresa, dois trabalharam em duas empresas, dois trabalharam em três empresas e apenas um deles trabalhou em quatro empresas.

Durante as entrevistas, as discussões foram muito importantes e evitaram qualquer tipo de desalinhamento, o que reforçou a necessidade da entrevista semiestruturada. Ao final não houve nenhuma competência com a qual os entrevistados não concordassem com suas definições.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na primeira etapa da pesquisa foi avaliada se a relação entre os **grupos** e os **elementos de competência** estavam adequadas pela visão dos respondentes. Os percentuais relativos a cada elemento de competência para cada grupo estão apresentados no Quadro 2.



**Quadro 2 – Percentual de alinhamento entre autores estudados e respondentes**

GRUPO	ELEMENTOS DE COMPETÊNCIA			% DE ALINHAMENTO
	CONHECIMENTO	HABILIDADES	VALORES	
Análise	40,15%	<b>43,18%</b>	16,67%	100%
Clientes	36,23%	<b>40,58%</b>	23,19%	75%
Competidores	<b>42,96%</b>	38,52%	18,52%	100%
Comprometimento	18,70%	28,46%	<b>52,85%</b>	100%
Conceito de negócios	<b>40,85%</b>	34,51%	24,65%	100%
Criatividade	19,57%	38,41%	<b>42,03%</b>	84%
Descoberta	28,47%	<b>40,97%</b>	30,56%	100%
Empregar/aplicar	40,43%	<b>42,55%</b>	23,19%	89%
Filosóficas	<b>41,13%</b>	36,17%	22,70%	73%
Finanças	<b>46,76%</b>	41,01%	12,23%	100%
Gerencial	32,75%	<b>38,60%</b>	28,65%	100%
Interpessoal	21,71%	37,50%	<b>40,79%</b>	83%
Motivação para o Sucesso	17,46%	31,75%	<b>50,79%</b>	100%
Produto	<b>43,36%</b>	35,66%	20,98%	100%
Reputação	23,62%	25,98%	<b>50,39%</b>	100%
Resolução de problemas	29,75%	<b>39,87%</b>	30,38%	100%
Segmento	<b>49,21%</b>	39,68%	11,11%	100%
Técnicas	<b>44,97%</b>	40,94%	14,09%	87%
Tecnologia	<b>48,23%</b>	37,59%	14,18%	100%
Vendas	33,73%	<b>36,75%</b>	23,19%	78%
Visão de futuro	31,69%	33,80%	<b>34,51%</b>	100%
			<b>MÉDIA</b>	<b>93,74%</b>

**Fonte:** Autor

Para os casos em que o elemento de competência com maior percentual determinado pelos respondentes coincidia com a definição dos autores, a célula correspondente do quadro foi marcada com a cor cinza escuro (isso aconteceu em 14 casos dentre os 21 possíveis). Para os casos onde isso não ocorreu, as determinações dos autores estudados foram marcadas pela cor cinza claro na coluna que indica a posição dos autores. Todos os elementos de competência com maiores porcentagens de cada **grupo** indicadas pelos respondentes estão marcados na tabela em negrito.

Também foi adotado um percentual de acerto de 100% para os casos onde houve coincidência de opiniões entre autores e respondentes. Para os **grupos** em que isso não ocorreu, foi aplicada uma fórmula de proporcionalidade para o cálculo do percentual de alinhamento. Dessa maneira, caso o percentual atribuído pelos respondentes para a definição dos autores fosse 0% e qualquer outro fosse 100%, o percentual de alinhamento seria 0%.

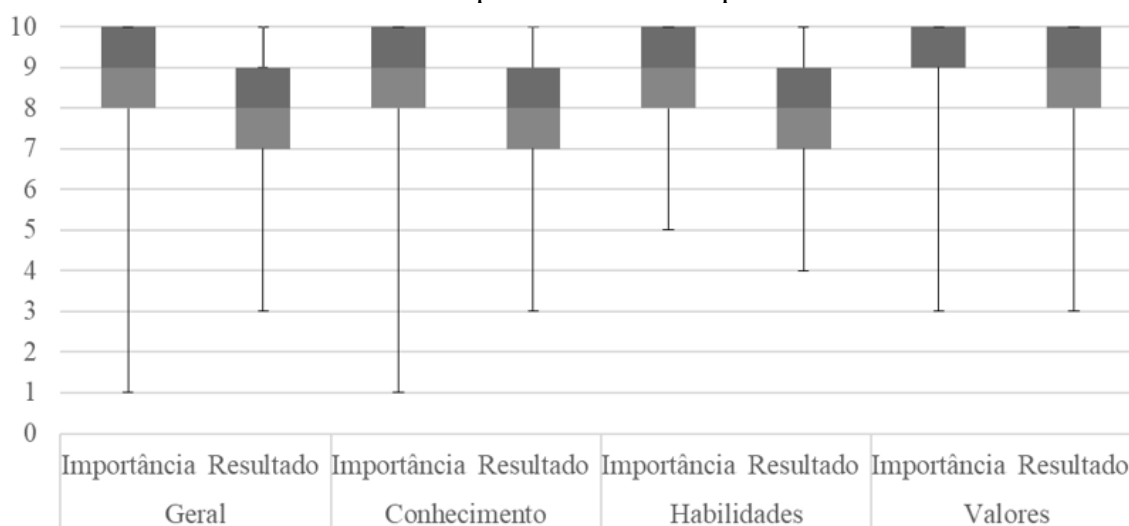
Para o caso de qualquer outro valor diferente de 0% atribuído às definições dos autores, a “distância” da maior nota atribuída pelos respondentes, relativa a nota referência dos autores, dividida pela extensão entre as notas resultou em um percentual da distância entre os pontos, portanto, ao se subtrair de 100% (1), esse valor, se obteve o valor do percentual de alinhamento entre respondentes e autores. Segue a fórmula:

$$1 - \frac{| \text{maior \% da opinião dos respondentes} - \% \text{ da opinião dos respondentes para a definição dos autores} |}{| \text{maior porcentagem} - \text{menor porcentagem} |}$$

Por meio desse cálculo, obteve-se a resultante de 93,74% de alinhamento de opinião entre os respondentes e os autores estudados para os **elementos de competências** e os **grupos** apresentados pelos autores.

Na etapa 2 das entrevistas, os respondentes avaliaram as importâncias de cada uma das competências dentro de cada **grupo**, assim como a performance do melhor vendedor de suas equipes para cada uma dessas competências. No Gráfico 1, se observa que em todos os **grupos**, e conseqüentemente na avaliação geral, há uma alta importância conferida pelos respondentes. Para todos os casos, a nota mediana foi 9 e a máxima 10. No entanto, as notas mínimas foram: 1 para competência(s) do **elemento de competência conhecimento**, 5 para competência(s) do **elemento de competência habilidades** e 3 para competência(s) do **elemento de competência valores**. Verifica-se, também, que as notas dos resultados estão abaixo das notas de importância atribuídas para todos os elementos de competência.

**Gráfico 1** – Notas atribuídas às importâncias das competências



**Fonte:** Autor

Na última etapa, houve uma classificação geral das competências e no Quadro 3 estão apresentadas todas as competências estudadas com seus **grupos** em ordem de importância, segundo os respondentes.

**Quadro 3** – Competências em ordem de importância

#	COMPETÊNCIA	GRUPO	#	COMPETÊNCIA	GRUPO
1	Processo de tomada de decisão	Clientes	50	Dinamismo	Motivação para o Sucesso
2	Ética	Reputação	51	Orientação para a audiência	Motivação para o Sucesso
3	Lealdade	Reputação	52	Autoconfiança	Motivação para o Sucesso
4	Integridade	Reputação	53	Alavancagem de lucro	Conceito de negócios
5	Saber Ouvir	Interpessoal	54	Aplicação do produto/serviço	Produto

#	COMPETÊNCIA	GRUPO	#	COMPETÊNCIA	GRUPO
6	Credibilidade	Reputação	55	Processo de venda	Vendas
7	Profissionalismo	Reputação	56	Comunicação não verbal	Interpessoal
8	Necessidades dos clientes	Clientes	57	Comunicação escrita	Interpessoal
9	Apresentação de benefícios de produtos e serviços	Produto	58	Argumentação	Interpessoal
10	Vendas consultivas	Vendas	59	Bom humor	Interpessoal
11	Comunicação Objetiva	Interpessoal	60	Humildade	Interpessoal
12	Networking - fazer-se presente/ser lembrado	Interpessoal	61	Auto percepção	Interpessoal
13	Determinação	Comprometimento	62	Gerenciamento do tempo	Gerencial
14	Gerenciamento das contas	Vendas	63	Informações dos contatos	Clientes
15	Comunicação verbal	Interpessoal	64	Análise custo x benefício	Produto
16	Priorização	Resolução de problemas	65	Gerenciar múltiplas prioridades	Gerencial
17	Persistência	Resolução de problemas	66	Capacidade de assumir riscos	Resolução de problemas
18	Respeito	Reputação	67	Discrição	Reputação
19	Resiliência	Comprometimento	68	Identificar mudanças externas	Visão de futuro
20	Comunicação assertiva	Interpessoal	69	Fortalezas e fraquezas relativas dos produtos/serviços	Competidores
21	Tomada de decisão	Resolução de problemas	70	Empatia	Interpessoal
22	Equilíbrio emocional	Resolução de problemas	71	Vocabulário adequado à indústria	Técnicas
23	Negociação	Técnicas	72	Empreendedorismo	Visão de futuro
24	Flexibilidade	Motivação para o Sucesso	73	Atenção ao mercado	Segmento
25	Contatos de influência	Clientes	74	Investigação de novos clientes	Descoberta
26	Técnicas de vendas	Vendas	75	Liderança	Gerencial

#	COMPETÊNCIA	GRUPO	#	COMPETÊNCIA	GRUPO
27	Estabelecimento de metas	Gerencial	76	Utilização dos recursos internos	Gerencial
28	Responsabilidade	Comprometimento	77	Ambição	Motivação para o Sucesso
29	Pro atividade	Motivação para o Sucesso	78	Posicionar e reposicionar	Visão de futuro
30	Foco em resultados	Motivação para o Sucesso	79	Conscientização do cliente	Filosóficas
31	Otimismo	Motivação para o Sucesso	80	Organização	Resolução de problemas
32	Autoaprendizagem	Motivação para o Sucesso	81	Paciência	Resolução de problemas
33	Capacidade de inovação	Criatividade	82	Agilidade	Análise
34	Solução de conflitos	Gerencial	83	Capacidade de prestar esclarecimentos	Gerencial
35	Planejamento	Gerencial	84	Fortalezas dos produtos	Produto
36	Ter responsabilidade (ser o dono)	Gerencial	85	Fraquezas dos produtos	Produto
37	Análise custo x benefício e ROI	Técnicas	86	Domínio de novas tecnologias	Tecnologia
38	Cooperação	Comprometimento	87	Pensamento crítico	Resolução de problemas
39	Autocontrole	Motivação para o Sucesso	88	Capacidade de analisar dados e informações	Análise
40	Comunicação transparente	Interpessoal	89	Visão estratégica	Gerencial
41	Cortesia	Interpessoal	90	Cultura da qualidade	Técnicas
42	Rendimento sob pressão	Resolução de problemas	91	Habilidades computacionais	Técnicas
43	Conceituar Soluções	Técnicas	92	Disponibilidade de recursos	Empregador
44	Disciplina	Comprometimento	93	Visão sistêmica	Visão de futuro
45	Disponibilidade	Motivação para o Sucesso	94	Especificação técnica	Produto
46	Capacidade para alianças	Motivação para o Sucesso	95	Domínio das normas aplicadas	Tecnologia
47	Automotivação	Motivação para o Sucesso	96	Conhecimento dos padrões de qualidade	Tecnologia
48	Impactos financeiros das decisões	Finanças	97	Conhecimento dos padrões técnicos	Tecnologia

#	COMPETÊNCIA	GRUPO	#	COMPETÊNCIA	GRUPO
49	Compartilhar de conhecimentos	Interpessoal			

Fonte: Autor

## 6. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão central a ser respondida com o presente trabalho foi: **quais as competências individuais que mais impactam nos resultados de vendas de soluções do mercado B2B de automação industrial?** Por meio de entrevistas com 7 gerentes (especialistas em vendas) de 7 empresas reconhecidamente bem-sucedidas no mercado industrial brasileiro, foi possível identificar e ordenar uma lista de competências para os vendedores dessas empresas previamente retirada de estudos já realizados. Pretendia-se, em ordem de importância:

1. Classificar as competências de acordo com as opiniões dos gerentes;
2. Comparar as competências segundo sua importância com a performance dos melhores vendedores (na visão dos gerentes);
3. Validar a classificação dos **grupos** retirados da literatura.

Ao se iniciar pelo item 1 – classificação das competências – deve-se avaliar todo o contexto. Esse estudo contou com 7 gerentes de larga experiência, tanto nos ramos de atividade, quanto em gestão de pessoas, porém, que representam uma pequena parcela do mercado. Sugere-se, portanto, uma análise mais ampla com o uso de métodos estatísticos, através da utilização da lista inicial aqui apresentada com recortes adequados.

Em relação ao item 2, dentre as 30 primeiras posições, um total de 12 competências mostraram-se vinculadas ao **elemento de competência valores**. Tendo em vista que os valores são intrínsecos às pessoas, que eles demandam muito esforço para mudança e que em alguns casos isso não é conseguido, pode-se constatar **a grande importância da análise dos valores de um indivíduo durante sua contratação**.

Na comparação das competências que possuem maior divergência entre importância e resultados dos melhores vendedores se verifica que apenas um **elemento de competência valores** (Empreendedorismo) figura entre as 10 principais divergências com +0,12% de divergência.

Dessa maneira, foi possível verificar que **os melhores vendedores possuem valores alinhados com os mais importantes segundo a visão dos gerentes**.

Finalmente, em relação ao item 3 – validar a classificação dos **grupos** retirados da literatura – foi possível avaliar que houve grande sinergia entre o estudo e os respondentes com 93,74% de alinhamento. Dessa forma, é possível concluir que **os grupos apresentados são válidos para estudos do mercado B2B de automação industrial**.

De forma a resumir as conclusões, pode-se dizer que:

- Uma lista de competências para vendedores do mercado B2B de automação industrial foi identificada e classificada;
- Os **grupos** retirados do estudo bibliográfico estão alinhados com a visão dos respondentes;
- As competências do **elemento de competências valores** dos melhores vendedores estão alinhadas com a expectativa dos respondentes.

Algumas recomendações para estudos futuros podem ser evidenciadas, sem ser exaustivo. São elas:

- Os melhores vendedores possuem algumas competências que estão desalinhadas da importância dada pelos seus gerentes: **será que se os mesmos melhores vendedores tivessem essas competências alinhadas com as expectativas, eles ainda seriam os melhores?**
- Diminuir a lista de competências apresentada de forma a ser mais facilmente utilizada no dia-a-dia. Para isso, a continuidade desse trabalho deve existir. Com uma pesquisa mais ampla e com dados estatísticos;
- Estudar a forma de aprimoramento de cada uma das competências de maneira a auxiliar no desenvolvimento de profissionais.

Há a ciência dos autores que algumas limitações se fizeram presentes no desenho e realização da presente pesquisa. São elas: definição da amostra, falta de perfeito controle sobre o entendimento das questões e percepções dos entrevistados e método de análise. Tudo isto implica num baixo poder de inferência dos resultados, que devem ser vistos com restritos ao contexto estudado.

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**

- 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.
- BERDROW, I.; EVERS, F. T. Bases of competence: an instrument for self and institutional assessment. **Assessment & Evaluation in Higher Education**, v. 35, n. 4, 2010.
- 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.
- BRYMAN, A. Business Research Methods. 3rd 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<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2014.
- DUTRA, J. S. et al – organizador e autor Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.
- DUTRA, J. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.

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

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

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

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, Philip; ARMSTRONG, Gary. Principles of Marketing. 16th ed. EUA: Pearson, 2016.

KOTLER, Philip; PFOERTSCH. 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.

MCLAGAN, P. Competencies: the next generation. *Training and Development*, p. 40-47, May 1997.

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

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. Strategy and performance: 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.

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.

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.

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.

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.

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.

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

WHITE, R. W. Motivation reconsidered: The concept of competence. **Psychological Review**, v. 66, p. 297-333, 1959.

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