

## **COMPETÊNCIAS DE VENDAS INDUSTRIAIS NA QUARTA REVOLUÇÃO**

**JOSÉ FOLHA MÓS NETO**

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA

**DANIEL ESTIMA DE CARVALHO**

FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS (FFIA)

# COMPETÊNCIAS DE VENDAS INDUSTRIAIS NA QUARTA REVOLUÇÃO

## INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios tem passado por constantes mudanças nos últimos séculos, desde a primeira revolução industrial em meados do século XVIII até atualmente com a quarta – que em escala, escopo e complexidade é algo que a humanidade nunca havia experimentado e que trará a automação para substituir trabalhos até recentemente impensáveis, além de proporcionar uma capitalização devido a necessidade de novos bens e serviços (SCHWAB, 2016).

A globalização em substituição a internacionalização no século XX, no qual a indústria teve seu foco voltado para automação e melhoria dos processos, facilitou o modo de vida dos cidadãos e isso aconteceu principalmente pela nova forma de aproximação das pessoas e do modo que a sociedade se alterou em termos comerciais através da internet (SHAPIRO, 2002), (SINGER, 2016) e (ARCE, 2014).

Essas mudanças de relação estão acontecendo em todas as áreas, seja no mercado de consumo no qual as empresas vendem para pessoas – *Consumer Market*, mercado B2C ou *Business to Consumer* – acontecem também no comércio entre empresas, chamado de Mercado industrial, *Business Market*, B2B ou *Business to Business* (KOTLER; KELLER, 2012).

## PROBLEMA DE PESQUISA

A soma dos fatores expostos ao grande desenvolvimento de robôs, às interfaces cognitivas e à inteligência artificial resulta em um mundo cada vez mais polarizado, onde os que sabem, sabem muito e os que não sabem, estão alienados.

As habilidades e comportamentos dos profissionais são fatores que auxiliam em sua empregabilidade, mas de forma mais importante, em como eles desempenham suas atividades. As competências necessárias para o profissional na era da quarta revolução é o que norteia o problema de pesquisa a ser estudado: **Quais são as competências do profissional da quarta revolução industrial?**

Para seguir com esse estudo, se escolheu estudar a profissão de vendedor que sofre a exigência cada vez maior dos consumidores devido a mercados cada vez mais competitivos (SPIRO, 2009) e um mercado que ainda é o maior no mundo, o mercado industrial. O objetivo geral esse estudo é: **Identificar as 10 competências individuais mais importantes de um profissional de vendas no mercado industrial na era da quarta revolução industrial.**

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### A QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

O mundo está mudando em uma velocidade incrível em uma revolução tão profunda quanto a que deu origem à indústria moderna (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

Nesse contexto de extrema mudança e competitividade, em que os computadores cada vez mais estão fazendo os trabalhos dos seres humanos, 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 – capacidade de reagir a fatos em velocidade compatível com as ações e emoções envolvidas de forma adequada. 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 em algum grau ainda não conseguem suprir os fatores mencionados (FREY; OSBORNE, 2013). No entanto, a capacidade de resolução de problemas, habilidades sociais e de sistemas são requisitos que serão cada vez mais valorizados (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 prática 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. As novas tecnologias são imediatamente importantes no mundo dos negócios e os países estão cada vez mais dependentes de desenvolverem tecnologias para continuarem sendo “desenvolvedores” e a capilaridade dessa revolução 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 Estado Unidos na segunda (ROSTOW, 1991).

As tecnologias na quarta revolução industrial e as várias formas que elas podem interagir entre si, realçam que a performance humana pode ser utilizada desde a realização de atividades mundanas até o encontro de soluções maravilhosas (WEF, 2016).

A tecnologia digital está proporcionando o desenvolvimento de plataformas colaborativas como o Wikipedia nas mais diversas áreas de conhecimento. Todos esses esforços são parte da

quarta revolução industrial que se caracteriza pela fusão de tecnologias que rapidamente estão borrando as linhas que dividem os mundos real e virtual e 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 (BALDASSARI; ROUX, 2017).

A inerente relação de dependência entre sociedade, empresas e o trabalho não podem ser supervalorizadas. A força das tecnologias habilitadoras e a democratização do trabalho possuem a mesma proporção e alteram a forma de como o trabalho é feito. No entanto, a velocidade de mudança da quarta revolução é tão maior que ofusca a importância das anteriores. O significado de trabalho como emprego já não existe mais e nós veremos as empresas que ofereciam “eternos” empregos mudarem sua abordagem para trabalhos que possam ser automatizados, para trabalhadores que gerenciem suas próprias atividades, capacidades, bem como algumas habilidades. Essas empresas tratarão o trabalho não mais como emprego, mas sim como uma entidade feita de “fatias” em que são recrutados trabalhadores que possuam a melhor competência para a realização de uma parte do todo. No futuro as empresas serão velozes, ágeis entidades que organizarão o trabalho de parceiros. Constantemente alterarão seus custos e riscos de forma a otimizar sua velocidade e capacidade. 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*) irá causar no trabalho desacoplando organizações de seus chamados talentos da casa. Seja a internet das pessoas ou a economia sob demanda (*ODE on demand economy*), é evidente que cada vez mais empregados e empregadores estão trabalhando por projetos e não mais em empregos e isso continuará aumentando, pois, as pessoas deverão trabalhar por um propósito para poderem se sentir engajadas. (MULFORD, 2017).

As pessoas que tomam as grandes decisões nas empresas serão forçadas a reexaminar como gerenciar talentos, tecnologias, clientes, e modelos de negócios para geração de valor e diferenciação nos seus mercados através de quatro principais fatores: **O novo mundo do trabalho.** É a transformação da globalização. O custo das interações está caindo e a colaboração está aumentando. As empresas melhoram a eficiência de seus custos através de redes de conhecimentos de seus profissionais, clientes e até mesmo de seus concorrentes.; **O novo trabalhador/consumidor.** O *millennial mindset* está penetrando nos negócios com novos valores, demandas por tecnologias e novas formas de trabalho forçando os decisores a pensar

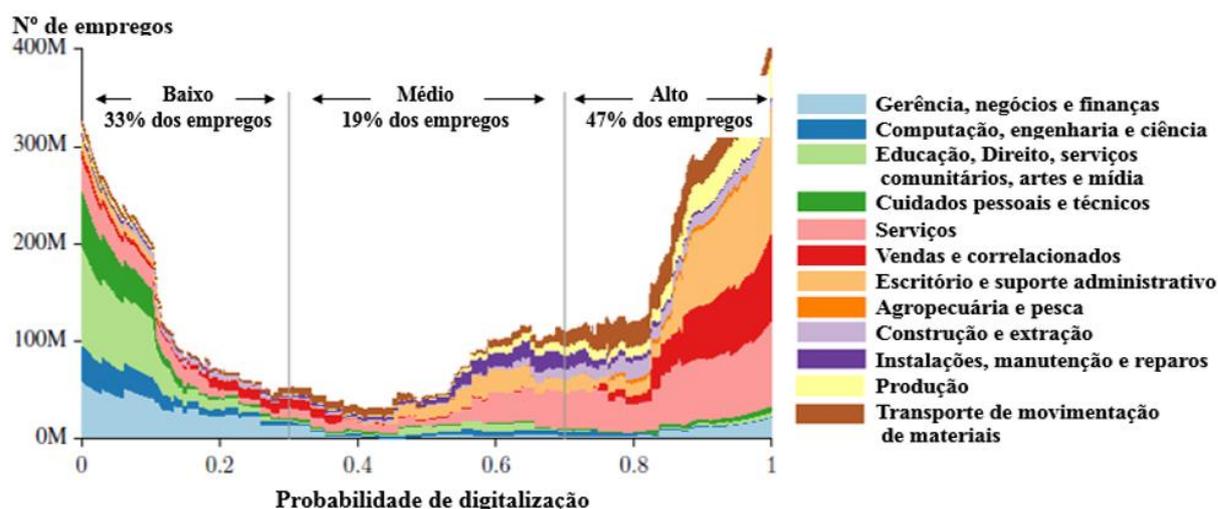
em novas abordagens, tanto interna quanto externamente; **A nova forma de trabalhar.** As empresas estão virtualizando processos para aumentar produtividade e maximizar o compartilhamento de conhecimento. Ação que permite as companhias responder e até de se antecipar às oportunidades de forma mais efetiva e mais rápida; **Novas tecnologias de trabalho.** As empresas que se adaptarem mais rapidamente aos comportamentos sociais de mobilidade e com tecnologias em nuvens, 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 e muito bem treinados para instalar, programar e manter esses equipamentos, mas não haverá a diminuição de postos de trabalhos (BALDASSARI; ROUX, 2017).

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 complementam trabalhos mais abstratos e criativos. Pessoas com mais habilidades e competências, subirão a escada da empregabilidade enquanto pessoas menos capacitadas, descerão os degraus e até mesmo sairão dessa competição. (FREY; OSBORNE, 2013)

A seguir apresenta-se o Gráfico 01 com a dispersão entre o número de empregos pela probabilidade de substituição por tecnologia (digitalização). As principais áreas de substituição são: serviços, vendas/ações correlatas, profissões de escritório/suporte administrativo e produção.

**Gráfico 01** – Profissões substituíveis por tecnologia



Fonte: (FREY; OSBORNE, 2013) – Adaptado pelos autores

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 de recreação; Supervisores de mecânica, instalação e reparos; Diretores de gerenciamento de emergência; Profissionais da saúde mental e de abuso de substâncias; Audiologistas; Profissionais de terapias ocupacionais; Orto e protéticos; profissionais da saúde e bem-estar; Cirurgias orais e maxilo-faciais; Supervisores de incêndio e prevenção de conflitos. Já as profissões que mais tem chances de serem substituídas são: Atendentes de novas contas; Operadores de fotografia e operadores de máquinas; Preparadores de taxas; Agentes de transportes; Assistente de reparos; Redatores de seguros; Técnicos matemáticos; Relacionadas a esgoto; Examinadores de títulos; Telemarketing (FREY; OSBORNE, 2013).

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 ou setores que atuamos, sofrerão profundas mudanças? Mas não se deve pensar muito longe, o futuro é muito próximo e que o curto e longo prazos estão muito interligados (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

Talvez pela primeira vez na história, a humanidade tenha capacidade de criar muito mais informações do que o homem pode absorver, de gerar uma interdependência muito maior do que o homem pode administrar e de acelerar as mudanças com uma velocidade muito maior do que o homem 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, o que aumenta a instabilidade do sistema. (SENGE, 2013).

A quarta revolução industrial primeiramente traz um efeito destrutivo substituindo a mão-de-obra, pela automação, gerando desemprego ou realocação de recursos. Em um segundo momento, adiciona-se a capitalização, que é gerada pela demanda de novos bens e serviços que por consequências força a geração de novos empregos, negócios e até mesmo segmentos de mercado. A habilidade de antecipação de tendências de emprego e necessidades em termos de

conhecimento e competências requeridas para se tornar adaptável é crítica para todos os envolvidos. O talento é mais importante do que 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 seus *mindset* de forma a buscarem profissionais que tenham essas habilidades como forma de se preparar para o futuro (SCHWAB, 2016).

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)

Estamos em uma nova era econômica que transformará as bases do trabalho e da competição de todas as indústrias. Os próximos titãs digitais, provavelmente, não sairão de empresas do vale do silício, mas sim, de indústrias tradicionais, exemplificando que a revolução está acontecendo em todos os locais. A maioria dos empregos será automatizado nos próximos anos e os bens estarão cada vez mais conectados, interativos, inteligentes e confiáveis. No entanto, para que isso aconteça, 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).

**Figura 01** – Evolução dos 3 M's

MATÉRIA-PRIMA	MÁQUINAS	MODELOS DE NEGÓCIO
1800 - CARVÃO		
1900 – PETRÓLEO, ELETRICIDADE E AÇO		
2000 - DADOS		

Fonte: (FRANK; ROEHRIG; PRING, 2017) – adaptado pelos autores

A indústria 4.0 com seu novo elemento, a customização em massa, na qual pode-se customizar todos os itens de uma produção, ou seja, permitir lotes de produção com o tamanho de uma peça e fazer ainda que as empresas obtenham lucro criará valor para o cliente e para as empresas (ACATECH, 2013).

Para que isso seja implementado, muita tecnologia será necessária e também 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 *input* humano (geralmente julgamento ou questionamento). 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 (FRANK; ROEHRIG; PRING, 2017).

## COMPETÊNCIA

Uma 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 (ERAUT, 1994), no entanto, em um conceito mais amplo de competência, as definições variam de acordo com a abordagem

em que se insere e podem ser para: Tarefas; Resultados financeiros; Entregas; Conhecimentos, habilidades e atitudes; Diferenciadores de performance superior; ou ainda, para a fusão dos atributos mencionados (MCLAGAN, 1997).

As competências ainda 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. E, os valores representam a dimensão afetiva que envolvem as relações humanas, tais como: sentimentos, atitudes, opiniões, padrões e crenças. (EVERS, 1998).

O entendimento de que a concepção do trabalho constitui a competência, habilita uma descrição mais completa da mesma e, portanto, uma melhor compreensão para se alcançar o desenvolvimento da competência desejada (SANDBERG, 2000).

“Competência é “o tomar a iniciativa” e “o assumir a responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” e foi em meados dos anos 1980 que essa temática da competência começou a ser utilizada nas empresas, o que trouxe novas práticas para o gerenciamento de recursos humanos tais como: 1) Novas práticas de recrutamento; 2) Compromisso com a mobilidade interna; 3) Insistência inédita de responsabilização dos assalariados; 4) Modificação do sistema de classificação e remuneração. (ZARIFIAN, 2001).

Competência para empresas é melhor determinada como variável e não como um atributo, visto que não necessariamente uma empresa tem ou não uma competência, mas ela pode tê-la em um determinado grau quando comparado com suas concorrentes (MILLS et al. 2002).

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, diferente de Saber que se compreende apenas em ter os recursos disponíveis (LE BOTERF, 2008).

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 (VARIZANI, 2010).

Por consequência, o conceito de competência entregue se caracteriza como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização (DUTRA, 2017) e ao seguir esse conceito, serão apresentadas na sequência desse estudo como se estabeleceu uma lista de competências para os vendedores que atuam no mercado industrial brasileiro.

## **METODOLOGIA**

Gephart (2004) explica a importância da demonstração do processo de como a pesquisa foi realizada e a explicação de como a pesquisa transformou observações em dados, resultados, achados e *insights*.

Essa pesquisa tem natureza aplicada pois realizou análises de entendimentos práticos, possui objetivo descritivo que segundo Cooper e Schindler (2014) respondem o quê, qual, quando, onde e em algumas vezes como, porém, nessa pesquisa o enfoque será o qual. O resultado foi oriundo de uma abordagem quantitativa com procedimento técnico do tipo levantamento. Segundo Bryman (2011), análises quantitativas e qualitativas podem ser utilizadas em conjunto o que favorece e complementa a ideia de justificar um ponto de vista e que no caso dessa pesquisa, está extremamente aplicado, pois o levantamento de campo foi baseado em uma pesquisa qualitativa que culminou com as competências estudadas que serão utilizadas nessa pesquisa de forma quantitativa.

O primeiro passo foi uma avaliação da pesquisa recente sobre o tema que possuía 97 competências oriundas de diversos autores e que foram ordenadas segundo sua importância por 7 especialistas em vendas do mercado industrial brasileiro (FOLHA, 2019). Nessa avaliação, foram retiradas as 31 competências vinculadas a valores (que a própria pesquisa indicou) e selecionadas as 22 primeiras, vinculadas a conhecimento e habilidades, do total de 66 restantes, ou seja, o primeiro terço. As 22 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; Persistência; Resiliência; Equilíbrio Emocional; Técnicas de negociação; Flexibilidade; Contatos de influência; Estabelecimento de Metas; Responsabilidade; Autoaprendizagem; Capacidade de Inovação; Solução de Conflitos e Análise Financeira.

O segundo passo foi a elaboração da pesquisa (questionário) que fundamentalmente se pautou em escalas *Phrase Completion* que segundo Silvas e Costa (2014) é o tipo de escala mais adequada para pesquisas com interesse mais profissional e de decisão. 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 para o momento em que estão vivendo, a realidade da indústria 4.0.

A pesquisa foi divulgada de 10 de fevereiro a 29 de maio de 2019 e contou com 402 respondentes de todo o território brasileiro. O meio de divulgação foi através dos contatos

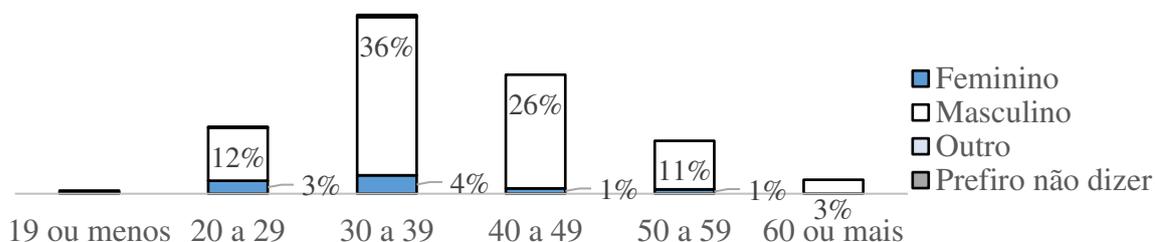
peçoais dos pesquisadores, divulgação por *posts* no LinkedIn e do apoio de diversos profissionais que se engajaram e divulgaram o link da pesquisa para suas redes de contatos.

Após o encerramento da pesquisa, as competências foram ordenadas conforme algumas classificações que serão apresentadas a seguir.

## ANÁLISES

Dentre os respondentes, 89,6% são o 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%) e no Gráfico 02, se apresenta a distribuição dos respondentes por seu gênero e idade:

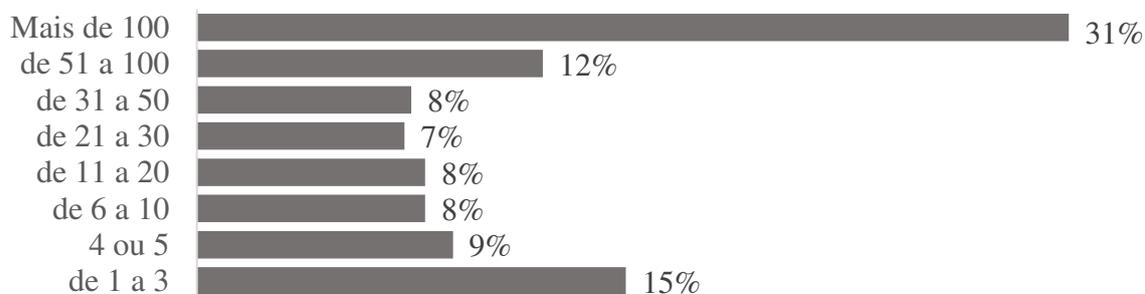
**Gráfico 02** – Distribuição de Gênero e Idade



**Fonte:** Autores

Com relação às empresas dos respondentes, 63% são multinacionais e 37% empresas brasileiras. Quanto ao número de funcionários, houve uma certa preponderância de empresas com mais de 100 vendedores (31%), seguido de 1 a 3 vendedores (15%) e 51 a 100 vendedores (12%). O Gráfico 03 apresenta esses resultados:

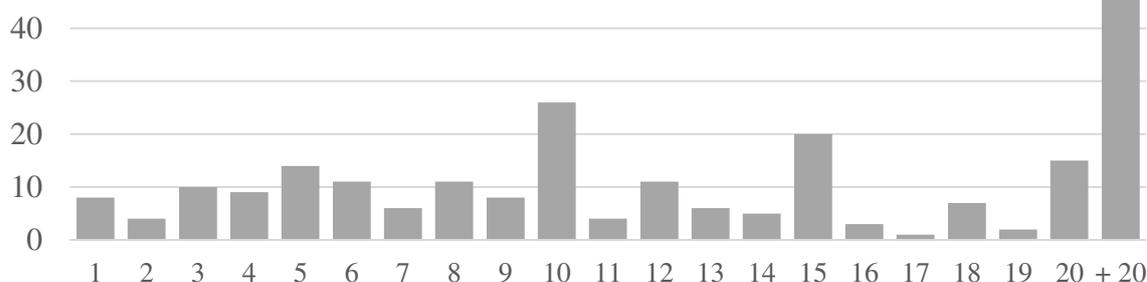
**Gráfico 03** - Distribuição do número de vendedores



**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:

**Gráfico 04** – Quantidade de pessoas por número de anos atuando como vendedor



**Fonte:** Autores

O Quadro 01 apresenta algumas classificações das 10 primeiras competências na visão da população respondente e a sua comparação com a 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 diferencia 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 01** – 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 realizar o mesmo tipo de análise, mas comparando o tipo de negócio, pode se observar que as 10 competências para a venda de equipamentos são as mesmas do grupo geral, apenas com a alternância de algumas posições entre elas, porém, ao se comparar o tipo de negócios, 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 02 apresenta esses dados:

**Quadro 02** – As 10 competências mais importantes por tipo de negócio

	Venda de equipamentos	Serviços	Revenda
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

A última comparação se dará com os grupos geral, vendedores e não vendedores. Verifica-se que para os vendedores, a competência Autoaprendizagem faz parte das 10 principais competências para vendedores, substituindo dessa maneira a competência Necessidades dos clientes, que aparece em 5º lugar para o grupo não vendedores. De forma semelhante, 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, reaparecendo em 17º lugar no seu próprio grupo.

Ainda se pode avaliar outras particularidades: em todas as comparações, a competência Saber ouvir apareceu em 1º lugar e a comunicação verbal aparece para os vendedores em segundo lugar, aparece em 6º lugar para o grupo Não vendedores, mas em 2º lugar, aparece a competência Comunicação Objetiva. O Quadro 03 apresenta esses dados:

**Quadro 03** – 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

A quarta revolução industrial traz consigo muitas mudanças para o mundo do trabalho assim como aconteceu nas revoluções anteriores. No entanto, nesse momento, com o grande desenvolvimento tecnológico existente e com a interconexão de diversas disciplinas, têm-se chegado a algumas soluções que podem amedrontar alguns seres humanos, isso principalmente pelo fato de não se saber como se dará a relação humana com estas “máquinas” que estão sendo inventadas.

Percebe-se também que por mais que se fale de inteligência artificial, robôs, aprendizado de máquinas, inteligência cognitiva, espaço físico-cibernético, realidade aumentada, realidade virtual, entre outros, ainda em todos esses ambientes ou tecnologias, os seres humanos são necessários e os dominam. Portanto, o que há de fato é a competição entre candidatos para a realização de tarefas que ainda são exclusivamente para humanos.

Ao se iniciar a trilha de uma carreira, uma pessoa deveria se perguntar que tipo de atividade irá querer fazer num futuro próximo e trabalhar para conquistar as competências necessárias para aquele caminho escolhido – assim como sempre foi. A diferença na atualidade reside no fato de que as dificuldades e esforços necessários são cada vez maiores, além da necessidade da manutenção da abertura e flexibilidade para novas realidades que chegam a cada dia.

Isso requer uma adaptabilidade muito maior que em qualquer época. Não há mais espaço para frases do tipo: “isso não é para mim”, ou, “meu jeito é esse” em nenhuma área da economia.

Todos os profissionais, de qualquer setor, deverão ter claras quais são suas principais habilidades e pontos fortes para que possam saber vendê-las para as empresas que necessitem.

O profissional da quarta revolução industrial, depende principalmente do entendimento dos seres humanos, que estão em transformação constante, que são diferentes entre si e que possuem diferentes percepções sobre um mesmo assunto em um mesmo ponto de julgamento, portanto, as habilidades interpessoais e de respeito às diferenças serão de grande valor.

Os profissionais de vendas, da mesma forma, devem se adaptar e o estudo apresentado nesse artigo trouxe dados que poderá ajudar esses atores a entenderem e se ajustarem a uma nova realidade. Percebe-se que competências como Saber ouvir, Comunicação Objetiva, Venda Consultiva, Equilíbrio Emocional, Necessidades dos Clientes, Comunicação Verbal, Técnicas de Negociação, Contatos de Influência, Determinação e Resiliência, são as que o público não vendedor entende como sendo as principais 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. Sugere-se, portanto, as reflexões individuais para cada vendedor ou influenciador de vendas que tenha contato com esse estudo: será que estou me adaptando de forma adequada? Será que as competências que me trouxeram até onde estou irão me levar para onde eu quero? Sugere-se também, para esses profissionais, a busca pelo desenvolvimento pessoal nas competências que possam ajuda-los na melhoria de seus resultados. Seja através de cursos, leitura de livros ou acompanhamento profissional com coachs especializados em vendas e competências que estejam atualizados e atentos às mudanças que estão ocorrendo na quarta revolução industrial.

## REFERÊNCIAS

- 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.
- ARCE, G. Universitas Relações Internacionais, Brasília. v. 12, n. 2, p. 1-35, jul./dez. 2014.
- BALDASSARI, P.; J.D. ROUX, J.D. **People + Strategy**, v. 40, ed. 3, Summer, 2017.
- BERDROW, I.; EVERS, F. T. Bases of competence: an instrument for self and institutional assessment. *Assessment & Evaluation in Higher Education*. v. 35, 4. ed. 2010.
- 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.
- EVERS, Frederick T. **The bases of competence: skills for lifelong learning and employability**. San Francisco: Jossey-Bass, c, 1998.
- FOLHA, J. M. N. *Competências de vendedores de soluções no mercado B2B de automação industrial*. São Paulo, [s.n.]: 2019.
- 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.
- JESUTHASAN, R. The Human Response to AI. **PEOPLE + STRATEGY**, v. 40, 3. ed. SUMMER, p. 9-10, 2017.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing Management*. 14th ed. EUA: Prentice Hall, 2012.
- LE BOTERF, G. *Repenser la compétence \_ Pour dépasser les idées reçues \_ 15 propositions*, Paris, Eyrolles, 2008.
- MCLAGAN, P. *Competencies: the next generation*. *Training and Development*, p. 40-47, May 1997.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. *Strategy and performance: Competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- MULFORD, P. *The Age of Man–Machine Partnerships*. **PEOPLE + STRATEGY**, v. 40. 3. ed. SUMMER 2017 p. 11-12, 2017.

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.

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

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

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.

SHAPIRO, S. M. **24/7 Innovation: A Blueprint for Surviving and Thriving in an Age of Change.** EUA: Ed. McGraw Hill, 2002.

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

SINGER, P. **One World Now: The Ethics of Globalization.** EUA: Ed. Yale University Press, 2016.

SPIRO, R. L.; RICH G. A.; STANTON, W. J. **Gestão da força de vendas.** São Paulo: McGraw-Hill, 12. ed. 2009.

VAZIRANI, N. **Competencies and Competency Model – A brief overview of its Development and Application.** SIES Journal of Management, April-August, v. 7(1), p. 121-131, 2010.

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

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