

UNIVERSIDADE FEEVALE

FELIPE GASPAR MOMBERGER

PERFIL DO PROFISSIONAL ATUANTE EM VENDAS TÉCNICAS EM ÁREAS  
RELACIONADAS À ENGENHARIA MECÂNICA

Novo Hamburgo

2012

FELIPE GASPAR MOMBERGER

PERFIL DO PROFISSIONAL ATUANTE EM VENDAS TÉCNICAS EM ÁREAS  
RELACIONADAS À ENGENHARIA MECÂNICA

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial à  
obtenção do grau de Bacharel em  
Engenharia Industrial, Habilitação em  
Engenharia Industrial Mecânica pela  
Universidade Feevale.

Orientador: Prof. Me. Fabiano André Trein

Novo Hamburgo

2012

FELIPE GASPAR MOMBERGER

Trabalho de Conclusão do Curso de Engenharia Industrial Habilitação Mecânica, com título Perfil do profissional atuante em vendas técnicas em áreas relacionadas à engenharia mecânica, submetido ao corpo docente da Universidade Feevale, como requisito necessário para obtenção do Grau de Bacharel em Engenharia Industrial – Habilitação Mecânica.

Aprovado por:

---

Professor: Me. Fabiano André Trein  
Professor Orientador

---

Engenheira Jéssica Richel

---

Engenheiro Luis Carlos Buchmann Júnior

---

Engenheiro André Paulo Mertins

Novo Hamburgo, dezembro de 2012.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar ao meu amor, minha esposa Bruna, que esteve ao meu lado durante toda esta jornada, sendo paciente, compreensiva e muito companheira para realizar aquilo que por ventura não pude colaborar, para me dedicar a este estudo.

Aos meus pais que me ensinaram toda a base necessária para chegar a este momento e estiveram ao meu lado sempre que precisei.

A toda minha família, pelo apoio, pelo carinho e a torcida para que eu tivesse sucesso.

Aos meus amigos pela compreensão, por nem sempre poder estar presente nos últimos tempos.

A todos amigos e colegas que participaram da pesquisa, tornando possível a realização deste trabalho.

Ao meu orientador, professor Fabiano André Trein, pela colaboração e orientação no desenvolvimento deste trabalho.

## RESUMO

A venda técnica em áreas relacionadas à engenharia demonstra um perfil de vendedores diferente de outras áreas, onde estes profissionais necessitam de um conhecimento técnico maior a respeito do produto, do mercado e dos clientes aos quais atendem. O objetivo deste trabalho foi de definir as habilidades necessárias para estes profissionais, através de pesquisa bibliográfica e pesquisa prática, onde se confrontou as ideias preconizadas pelos autores com a realidade encontrada no mercado de trabalho. Foram elucidados os conceitos pertinentes ao tema, que forneceram o embasamento necessário para a realização da pesquisa prática, e que por sua vez teve seus dados tabulados e expressos em forma de gráficos para facilitar a interpretação dos resultados. Como resultado final, verificou-se um grande número de pessoas com formação técnica e em nível de graduação em áreas relacionadas à engenharia atuando em vendas com muitas das habilidades necessárias para atuar na área, porém, em muitos casos com pouca formação e orientação na parte comercial.

**Palavras chave:** Venda técnica; Perfil de vendedores; Formação técnica; Engenharia.

## **ABSTRACT**

The technical sales in areas related to engineering demonstrate a profile of different sellers from other areas, because these professionals require a greater technical knowledge regarding the product, the market and the customer they attend. The objective of this study was to define the necessary skills for these professionals, through a literature review and practice research, where the ideas advocated by the authors were confronted with the reality found in the labor market. The concepts relevant to the topic were elucidated, which provided the necessary basement for the practice research, and which in turn had their data tabulated and expressed in the form of graphs for easier interpretation of results. As a conclusion, there was a large number of people with technical training and graduate level in areas related to engineering working in sales with many of the skills needed to work in the area, even though in many cases with little training and guidance on the commercial field.

**Key words:** Technical sales; Profile of sellers; Technical training; Engineering.

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Variação da necessidade de cada habilidade..... | 22 |
|--|----|

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1 – Graduação dos entrevistados .....  | 39 |
| Gráfico 2 - Percentual de entrevistados que possuem algum curso na área de vendas..... | 41 |
| Gráfico 3 - Necessidade de cursos na área de acordo com os entrevistados .....         | 42 |
| Gráfico 4 - Resolução do problema versus efetuação da venda .....                      | 44 |
| Gráfico 5 - Motivação para atuar em vendas.....  | 45 |
| Gráfico 6 - Organização e disciplina.....  | 47 |
| Gráfico 7 - Comunicação e empatia com o cliente .....                                  | 48 |
| Gráfico 8 - Conhecimento do produto ou serviço que vende.....                          | 49 |
| Gráfico 9 - Conhecimento a respeito dos clientes .....                                 | 51 |
| Gráfico 10 - <i>Ego-drive</i> , prazer por atuar em vendas.....                        | 52 |

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Responsabilidades e funções dos vendedores técnico e especializado ...24

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO .....</b>                                  | <b>11</b> |
| <b>1. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....</b>                | <b>14</b> |
| 1.1    COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NA ÁREA DE VENDAS..... | 23        |
| 1.2    ÁREA DE VENDAS .....                              | 26        |
| 1.3    ENGENHARIA DE VENDAS .....                        | 30        |
| <b>2. METODOLOGIA .....</b>                              | <b>33</b> |
| 2.1    TIPOS DE PESQUISA .....                           | 34        |
| 2.2    COLETA DE DADOS .....                             | 35        |
| 2.3    ANÁLISE DE DADOS.....                             | 36        |
| <b>3. ESTUDO DE CASO .....</b>                           | <b>38</b> |
| 3.1    EDUCAÇÃO FORMAL .....                             | 38        |
| 3.2    FORMAÇÃO EM VENDAS.....                           | 40        |
| 3.3    NECESSIDADE DE COMPLEMENTO DA FORMAÇÃO .....      | 42        |
| 3.4    RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS.....                       | 43        |
| 3.5    MOTIVAÇÃO.....                                    | 45        |
| 3.6    ORGANIZAÇÃO E DISCIPLINA.....                     | 46        |
| 3.7    COMUNICAÇÃO E EMPATIA COM O CLIENTE .....         | 48        |
| 3.8    CONHECIMENTO DO PRODUTO OU SERVIÇO .....          | 49        |
| 3.9    CONHECIMENTO DOS CLIENTES.....                    | 50        |
| 3.10 <i>EGO-DRIVE</i> .....                              | 52        |
| <b>CONCLUSÃO .....</b>                                   | <b>54</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                  | <b>57</b> |
| <b>ANEXO A – Formulário de pesquisa .....</b>            | <b>60</b> |

## INTRODUÇÃO

As características do mercado atual, onde se vive uma constante inovação tecnológica dos produtos, trazem a necessidade de profissionais cada vez mais capacitados, incluindo os da área de vendas, com pessoas que sejam capazes de aliar todos os aspectos mais importantes da função, desde conhecimento do produto e suas aplicações até o atendimento ao cliente, negociação, motivação, entre outros.

Para grande parte dos clientes, que busca competitividade, não é necessário somente comprar o “melhor” ou o “mais barato”, e sim ter empresas que lhes forneçam soluções, com a melhor relação “custo x benefício”, de modo que o seu produto final tenha o diferencial técnico com um custo competitivo no mercado.

Nesta relação se encontra o vendedor, que é o elo pessoal entre a empresa e o cliente, que faz o atendimento, propondo soluções que contemplem, ou até mesmo superem suas expectativas, e ao mesmo tempo garanta a venda, objetivando bons resultados e lucro para a empresa.

Para cada tipo de empresa existe um perfil de vendedor que mais se adequa, levando em consideração suas peculiaridades, seu ambiente externo, sua cultura, seus pontos fortes e fracos, suas ameaças e oportunidades, seus processos, seus produtos, sua competição e até seus vícios e cacoetes.

É visível que profissionais atuantes na área de vendas com formação muito mais focada na negociação e atendimento ao cliente muitas vezes possuem pouco conhecimento técnico do produto ou serviço, ou até mesmo das aplicações dele em diferentes segmentos, assim como o contrário também pode ser verdadeiro, profissionais com formação extremamente técnica, que atualmente são muito encontrados nas áreas comerciais de empresas, como engenheiros ou técnicos, possuem pouca instrução para a atividade de negociação, atendimento, prospecção e outras técnicas de vendas.

Desta forma, vem se consolidando através dos anos, a função de vendedor técnico ou “engenheiro de vendas”, um profissional capaz de aliar as funções de atendimento à cliente ao conhecimento do produto/serviço, fornecendo soluções.

O problema a ser respondido através deste trabalho é: quais as habilidades necessárias para o profissional que está atuando em vendas técnicas em áreas relacionadas à engenharia mecânica?

O tema deste trabalho será justamente abordar o perfil destes profissionais, pois, tendo em vista a necessidade do mercado de contratar profissionais capacitados tecnicamente para atuar em vendas aliado ao fato de muitas pessoas com formação em áreas ligadas à Engenharia estarem atuando neste setor, verificou-se a necessidade de saber qual o perfil em termos de habilidades para atuar nesta área, e quais os conhecimentos que devem ser adquiridos após a conclusão de um curso de Engenharia.

Pode-se estabelecer que o objetivo geral deste trabalho foi o de definir as habilidades necessárias para o profissional que está atuando em vendas técnicas em áreas relacionadas à engenharia mecânica, levando em consideração os profissionais atuantes neste momento e as exigências do mercado.

Como objetivos específicos, tem-se a seguir:

- Elucidar os conceitos de venda técnica.
- Abordar os principais elementos da engenharia na área comercial.
- Verificar quais as habilidades necessárias de engenharia aplicadas à área de vendas.
- Fazer um levantamento do perfil atual dos profissionais que atuam em vendas técnicas em áreas relacionadas à engenharia mecânica através de pesquisa.

Este trabalho será apresentado na forma de um levantamento do perfil destes profissionais e posterior análise dos dados coletados, com base no referencial teórico estudado que é parte inicial do mesmo.

No primeiro capítulo será apresentada a pesquisa bibliográfica, que abordará a teoria necessária para este estudo. Nela estarão contemplados conceitos da gestão de recursos humanos, de competências profissionais para determinadas tarefas, conhecimentos relativos à área de vendas e específicos sobre a área de vendas técnicas, tema central deste trabalho.

Este embasamento teórico irá servir para alcançar os três primeiros objetivos específicos deste trabalho, pois elucidará os conceitos necessários para o andamento do mesmo, e trará as afirmações dos autores quanto à área de vendas e perfil dos vendedores.

A metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho estará contemplada no segundo capítulo, onde está definida a forma com que foi feito o embasamento teórico, a pesquisa prática e análise dos resultados da pesquisa

quando comparados à teoria, servindo também para ilustrar alguns conceitos que serviram de base para orientar a sequência de elaboração deste estudo.

O estudo de caso, ou seja, a análise dos dados obtidos será apresentada no terceiro capítulo, onde estarão também algumas considerações do autor e o confronto dos resultados com toda a teoria estudada.

## 1. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A missão do profissional de RH, assim como dos profissionais de Finanças, Produção, Marketing, Informática, e de todas as áreas ou subsistemas que compõem a empresa, é contribuir para o aumento do valor do negócio (PASCHINI, 2006).

Somente empresas que apresentam excelente desempenho, de forma consistente e sustentada, são capazes de propiciar níveis de retorno em conformidade com as expectativas dos acionistas. Ou seja, adequado retorno sobre o capital investido a curto, médio e longo prazos. Consequentemente, conseguem atrair novos investimentos, que são convertidos em aumento de sua capacidade competitiva. Aumentando sua vantagem competitiva, continuará gerando bons níveis de retorno sobre o capital investido, o que atrairá novos e maiores investimentos. Esses novos investimentos são alocados em melhoria de processos, sistemas, desenvolvimento do capital humano etc., o que, novamente aumenta suas vantagens competitivas (PASCHINI, 2006).

Há implicações das reformulações no modelo de gestão estratégica de pessoas, onde Mascarenhas (2008) destaca o novo status a ser atribuído às pessoas nas organizações. Em relação a abordagens anteriores a década de 1980, as discussões pioneiras de gestão estratégica de pessoas já elevavam a importância das pessoas nas organizações, já que são elas que efetivamente operacionalizam as estratégias e geram os resultados empresariais.

Por pessoas, podemos entender ainda capital humano. Ao empregarem as pessoas, as organizações detêm um conjunto específico de capacidades que devem ser utilizadas para a geração de resultados empresariais superiores. Os conhecimentos, os relacionamentos, as experiências e as habilidades das pessoas têm valor econômico para as organizações porque, se integradas e articuladas a seus demais recursos, permitem que elas produzam. Mais do que isso, conhecimentos, experiências e capacidades raras detidas pelas pessoas em uma organização podem lhe gerar níveis superiores de valor econômico, o que justificaria a estruturação de políticas e práticas de retenção de talentos, indivíduos cuja atuação preencheria alguns pré-requisitos (MASCARENHAS, 2008).

Davenport (2001) aborda a tese de que trabalhadores são investidores, e explica que, nos Estados Unidos, o baixo desemprego persistente ensinou algo aos gerentes: quando os donos de capital humano estão em posição vantajosa no mercado, eles não agem de forma nenhuma como ativos, mas sim proprietários de uma mercadoria valiosa, tratam-na com o cuidado e exigem valor em troca. De fato, as pessoas não constituem custo, não são fatores de produção nem ativos. Elas são investidores num empreendimento, pagando em capital humano e esperando retorno. Administradores que lidam com investidores de capital humano não devem preocupar-se apenas com redução de pessoal, eliminação de níveis hierárquicos e aprimoramento do quadro funcional. Devem investir o seu próprio capital humano em como desenvolver os indispensáveis trabalhadores-investidores – pessoas que obtêm muito valor da organização e, em troca, contribuem tanto para a empresa que esta não poderia sobreviver, nem muito menos prosperar, sem elas.

De acordo com Mascarenhas (2008), as pessoas podem ser consideradas recursos estratégicos (talentos) se eles gerarem valor para a organização, isto é, se os resultados de seus esforços alavancarem os resultados da empresa (as pessoas podem se envolver em esforços capazes de diminuir os custos ou aumentar o faturamento da organização), e se eles e elas forem recursos raro ( e o autor sugere que, de fato, pessoas com competências superiores não estão disponíveis em todas as empresas). Além disso, indivíduos que preencham os dois pré-requisitos anteriores serão especialmente valiosos se as organizações competidoras não puderem reproduzir as competências individuais geradoras de resultados superiores e se esses indivíduos atuarem em interdependência com outros recursos, promovendo o desenvolvimento de outros potenciais.

É fato que o interesse de todos deve estar alinhado com a estratégia da empresa, ou seja, este é o poder do interesse comum. Pois, de acordo com Davenport (2001), os trabalhadores não são bobos. Eles entendem que, a menos que seus investimentos de capital humano se alinhem com a estratégia de negócios, nem a organização nem o indivíduo sairão na frente. Alinhar o investimento do trabalhador com a estratégia de negócios eleva a probabilidade de a organização obter sucesso no mercado. Sucesso no mercado, por sua vez, cria os meios (financeiros e outros) para obter o retorno de investimento de que o trabalhador precisa.

Segundo Mascarenhas (2008), a atuação estratégica do RH deve basear-se em análises minuciosas das variáveis do contexto de negócios, de forma a viabilizar o alinhamento estratégico. Em uma primeira fase incorporando a análise de duas grandes categorias inter-relacionadas de interesse aos profissionais de RH: as condições externas e as condições internas. Entre as condições externas destacam-se as particularidades do ambiente sociocultural, econômico, político e institucional, entre as quais os níveis de qualificação dos indivíduos na região, as condições de competitividade do mercado de trabalho, níveis de desemprego, questões de cultura e diversidade cultural na sociedade, as leis e tendências da legislação do trabalho, entre outras.

Entre as condições internas destacam-se as decisões, intenções e inserção estratégica da empresa, a estrutura e a cultura organizacional, os padrões tecnológicos as condições financeiras da organização, a qualificação e competências dos funcionários, entre outros fatores. De fato, o diagnóstico das condições do negócio deve contribuir para a formulação das estratégias empresariais, sendo essas definições essenciais à formulação das estratégias de gestão de pessoas (MASCARENHAS, 2008).

Para Davenport (2001), a definição de capital humano se dá através de três elementos distintos: capacidade, comportamento e empenho, aliados a um quarto elemento chamado tempo. Segundo o autor, capacidade significa competência num conjunto de atividades ou formas de trabalho e abrange três subcomponentes.

- Conhecimento, ou seja, o controle de um conjunto de fatos requeridos para executar um trabalho. O conhecimento é mais amplo que a habilidade e representa o contexto intelectual em que a pessoa atua. Para ter sucesso em neurocirurgia, o médico precisa ter não apenas habilidade para tal coisa, mas também conhecimento geral de fisiologia, rotina cirúrgica, métodos de reabilitação e procedimentos de cobrança;
- Habilidade, a destreza com os meios e métodos para realizar uma tarefa específica. As habilidades podem variar desde a força e a destreza física até a aprendizagem específica. A ideia comum a elas é especificidade. A neurocirurgia, por exemplo, exige habilidade para realizar movimentos rápidos usando instrumentos delicados, em combinação com o domínio detalhado da fisiologia cerebral e de suas funções;

- Talento, a capacidade inata para realizar uma tarefa específica. Uma neurocirurgiã demonstra talento para usar as mãos. Nasceu com ele e se exercitou para aperfeiçoá-lo. Talento é mais ou menos sinônimo de aptidão;

Ao definir a gestão do conhecimento como o processo pelo qual a organização gera riqueza a partir do seu conhecimento ou capital intelectual, Bukowitz (2002), também define capital intelectual ou conhecimento como qualquer coisa valorizada pela organização que esteja contida nas pessoas, ou seja, derivada de processos, de sistemas e da cultura organizacional – conhecimentos e habilidades individuais, normas e valores, bases de dados, metodologias, software, *know-how*, licenças, marcas e segredos comerciais, para citar alguns. E ainda completa que a riqueza acontece quando uma organização utiliza o conhecimento para criar valor ao cliente.

Como segundo elemento do capital humano tem-se o comportamento, que são formas observáveis de agir que contribuem para a realização de uma tarefa. Os comportamentos combinam respostas inatas ou adquiridas a situações e estímulos situacionais. A maneira pela qual nos comportamos revela nossos valores, ética, crenças e reações ao mundo em que vivemos. Quando um indivíduo revela autoconfiança, sabe trabalhar em equipe com seus pares ou exhibe tendência à ação, ele está demonstrando um comportamento que é relevante à empresa. Visibilidade é o fator chave: para os gerentes, o que você vê é aquilo com o qual terá condições de lidar (DAVENPORT, 2001).

O terceiro elemento do capital humano, o empenho, é a aplicação consciente de recursos mentais e físicos para determinado fim. O empenho está no cerne da ética do trabalho. Um indivíduo pode até pedir que o desculpem se tem pouco talento ou capacidade, mas nunca se seu empenho é medíocre. O empenho ativa a habilidade, o conhecimento e o talento e se vale do comportamento para despertar o interesse do investimento em capital humano. Usando ou não de empenho, controlamos o quando, o onde e o como da contribuição do capital humano. Sem terem o empenho como locomotiva, os vagões de carga repletos de capacidade permanecerão à toa nos trilhos (DAVENPORT, 2001).

E como último elemento do capital humano conforme Davenport (2001), o tempo, é o elemento cronológico do investimento do capital humano: horas por dia, anos de carreira ou qualquer unidade intermediária entre essas situações. Os

economistas, em geral, excluem o tempo da definição de capital humano porque ele não reside dentro da mente ou do corpo, ao contrário do que acontece com os outros elementos. Em alguns casos, porém, o tempo é o recurso mais básico sob o controle do indivíduo. O trabalhador mais talentoso, habilidoso, conhecedor e dedicado nada produzirá sem investir tempo no serviço. Desde os tempos de Taylor, as atividades se tornaram mais autônomas. Por conseguinte, as estratégias de alocação de tempo fazem a diferença cada vez maior em quanto cada trabalhador investe eficazmente no trabalho.

Segundo Davenport (2001), é na atividade de vendas que encontramos o exemplo definitivo do tempo que está sob o controle do indivíduo. Pesquisas no ramo de corretagem mostram quão seriamente a distribuição do tempo afeta o desempenho do trabalhador. No estudo, descobriram que os corretores menos experientes, se comparados aos mais experientes, gastavam mais tempo realizando sondagens, procurando indicações e orientações de outros corretores e fazendo apresentações de venda. Já os corretores mais experientes dedicam um tempo médio mais elevado a desenvolver clientes de grandes empresas, fazer contatos com cliente em ambientes sociais, tratar de aspectos administrativos e atender comunicações rotineiras. Com base nestes dados, os pesquisadores afirmaram que o desempenho é “provavelmente, em grande parte, uma função de como os corretores executam suas atividades e a quais atividades ele dão importância e dedicam tempo”.

Outros autores que destacam a gestão do conhecimento como ferramenta que cria valor para a empresa, como Bukowitz (2002), estabelecem que há dois tipos de conhecimento, o explícito e o implícito. O conhecimento explícito é aquele que os indivíduos são capazes de expressar com bastante facilidade, utilizando a linguagem ou outras formas de comunicação – visuais, sonoras, corporais, ou seja, é o conhecimento que o indivíduo sabe que sabe. Enquanto o conhecimento implícito é aquele que um indivíduo é incapaz de articular e, portanto, de converter em informação, ou seja, o conhecimento que o indivíduo não sabe que sabe, porque tal conhecimento está integrado à sua maneira de trabalhar.

Para Davenport (2001), o conhecimento tácito, ou implícito, abrange o que as pessoas sabem, mas não conseguem expressar prontamente. Elas o transmitem por meio de ações, símbolos, analogias, metáforas e outras representações

cognitivas. Conhecimento explícito ou codificado é aquele que as pessoas criam e transmitem mediante a linguagem formal, sistemática.

Esse modelo sugere que muito do *insight* de que um indivíduo (ou grupo) necessita para realizar o trabalho é subliminar e inacessível ao treinamento formal. Conhecimento e habilidade vão além do que está escrito no manual de procedimentos (a coisa explícita) para entender todos os pequenos macetes que permitem às pessoas utilizarem esse mesmo manual de forma mais eficiente (DAVENPORT, 2001).

O conhecimento como um ativo intangível tornou-se cada vez mais um diferencial estratégico para as organizações que pretendem cumprir a sua missão e permanecer em um mercado altamente competitivo. Atualmente, a diferença encontra-se no reconhecimento do conhecimento como um ativo estratégico e na necessidade de ações gerenciais sistemáticas para a sua promoção (BITENCOURT, 2010).

O conhecimento vem sendo identificado como a mais importante fonte de vantagem competitiva e de *performance* sustentável da organização, assim como uma importante fonte de excelência de performance em ambientes turbulentos (BITENCOURT, 2010).

É possível dizermos que a existência de um forte conjunto de valores gerenciais que define como uma equipe conduz suas atividades pode ser uma explicação ao desempenho superior dessa equipe. Pesquisas mostram que uma cultura organizacional é um fenômeno histórico, o que impede outras firmas de copiarem suas características formadoras (MASCARENHAS, 2008).

Considerando que um recurso é valioso, raro, de difícil imitação e insubstituível, ele só será estratégico se a empresa estiver organizada adequadamente para explorá-lo. Diversos atributos organizacionais são relevantes para pensarmos essa questão, tais como a cultura da empresa, os sistemas de gestão de pessoa e a estrutura organizacional formal e informal (MASCARENHAS, 2008).

A definição da estratégia condicionará desenho organizacional e o perfil das pessoas a serem contratadas. Por exemplo, uma estratégia baseada em liderança em custo requer um perfil específico de pessoas e um desenho organizacional centralizado. Já no caso de uma estratégia baseada em diferenciação, o perfil

requerido de pessoas será outro, assim como o desenho organizacional terá que ser mais descentralizado (BITENCOURT, 2010).

Da mesma forma, quanto maior for o uso de tecnologia, quanto mais diversificado e democrático for o ambiente social e político, tão mais esses fatores terão que ser contemplados no sistema de gestão de pessoas e no estilo de liderança empregado pelos gestores (BITENCOURT, 2010).

Como se vê, o sistema de gestão de pessoas é um processo sistêmico, contingencial e situacional, sendo influenciado por forças externas (quantidade e qualidade do talento humano disponível no mercado, ações dos movimentos sindicais, ações do Estado, etc.) e internas (cultura e valores da organização, mudanças no processo produtivo, negócios da organização, etc.). Portanto, não há apenas uma forma de gerir pessoas (BITENCOURT, 2010).

No que diz respeito aos líderes de equipes, estes desempenham papéis essenciais à gestão do cotidiano de suas equipes, sendo diretamente responsáveis, dentro de seus limites de influência, pela mobilização e evolução das competências que garantirão a construção e a sustentação de vantagem competitiva. Mais do que reforçar e controlar a adoção de certos papéis organizacionais, as proposições contemporâneas de gestão estratégica de pessoas reservam aos líderes funções relacionadas ao desenvolvimento de equipes, à promoção da aprendizagem, à disseminação do conhecimento, à mobilização para a mudança, entre várias outras. Essas funções vêm sendo tratadas contemporaneamente sob os rótulos de *coaching*, *mentoring*, gestão de talentos, gestão da mudança, gestão por competências, entre outros (MASCARENHAS, 2008).

Para Bitencourt (2010), a gestão de pessoas é uma responsabilidade compartilhada e distribuída ao longo da estrutura organizacional. Mesmo que na organização exista a área de RH formalmente constituída, não será uma atribuição exclusiva dessa área. Pelo contrário, será distribuída por todos os gestores, cabendo à área de RH a formulação de políticas que equalizem as práticas de gestão de pessoas pelos diversos gestores e áreas da organização, vinculando-as aos objetivos estratégicos da organização, e pelo suporte a esses gestores na aplicação diária dessas políticas.

Dessa forma, todo gestor é também um gestor de pessoas na medida em que deve ser responsável por selecionar pessoas para trabalhar em sua área, motivar essas pessoas, desenvolvê-las, avaliar seu desempenho, aconselhá-las e

recompensá-las, promovendo um clima organizacional propício ao desenvolvimento do potencial de seus subordinados (BITENCOURT, 2010).

De acordo com Hunter (2004), liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum. Onde ele destaca duas palavras chaves, habilidade, que é simplesmente uma capacidade adquirida, e influência, que podem ser melhor explicadas através da definição e diferenciação entre poder e liderança.

Poder é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer, enquanto autoridade é a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal. A autoridade diz respeito a quem você é como pessoa, ao seu caráter e à influência que estabelece sobre as pessoas (HUNTER, 2004).

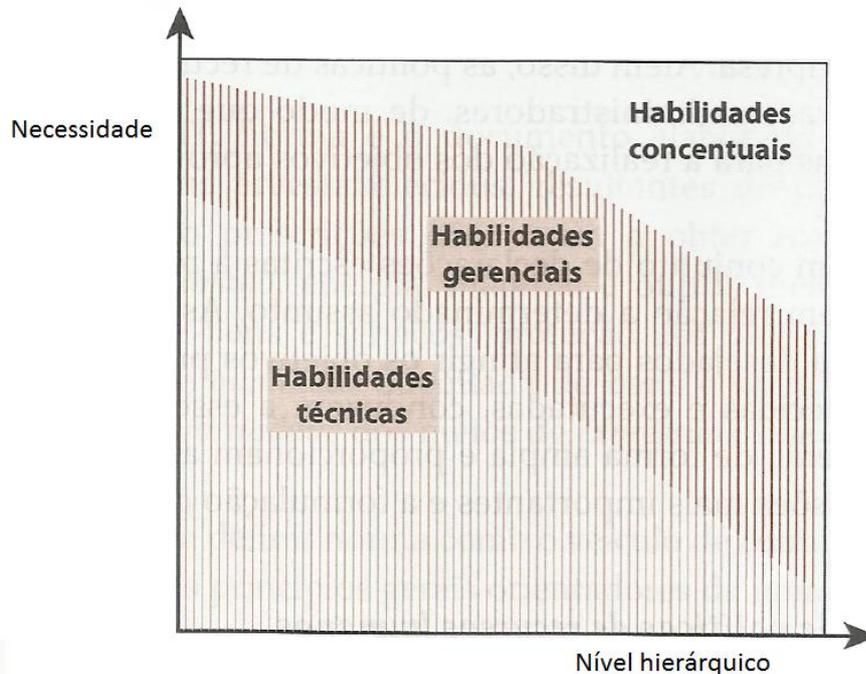
Para Lacombe (2011), existem três tipos de habilidades necessárias a um gestor, ou administrador de equipes: a habilidade técnica, a habilidade humana e a habilidade conceitual.

A habilidade técnica implica na compreensão e o domínio de um determinado tipo de atividade. Envolve conhecimento especializado, habilidade analítica dentro da especialidade e facilidade no uso das técnicas e do instrumental da disciplina específica. É a habilidade típica de um profissional que executa seu trabalho pessoalmente, e que quase sempre utilizamos em maior proporção quando iniciamos em uma organização.

Habilidade humana é a capacidade de trabalhar com eficácia como membro de um grupo e de conseguir esforços cooperativos nesse grupo na direção dos objetivos estabelecidos. Refere-se às aptidões para trabalhar com pessoas e para obter resultados por meio dessas pessoas. Requer capacidade para criar uma atmosfera de segurança, para comunicar e encorajar a comunicação entre subordinados e para compreender as necessidades e motivações dos membros do grupo. Ela inclui a capacidade de se colocar no ponto de vista do outro para compreendê-lo em sua plenitude.

E como terceira habilidade essencial ao gestor, a habilidade conceitual, também chamada de visão sistêmica ou holística, significa habilidade para visualizar a organização (instituição, empresa ou grupo de empresas) como um conjunto

integrado. Implica em capacidade de se posicionar no ponto de vista da organização, perceber como as várias funções são interdependentes e como uma alteração em uma delas afeta todas as demais. Requer ainda a capacidade de visualizar a organização dentro de seu ambiente externo e compreender as forças políticas, econômicas e sociais que atuam sobre ela.



**Figura 1 - Variação da necessidade de cada habilidade**  
 Fonte: Lacombe (2011)

A figura 1 ilustra a necessidade de cada habilidade de acordo com o nível hierárquico. É fácil compreender que, à medida que as pessoas sobem na hierarquia da organização, a proporção de cada uma dessas habilidades muda. A tendência indica que no início da profissão é normal que a exigência de habilidade técnica seja maior e que, de forma gradual, conforme o indivíduo vai crescendo na organização, a necessidade de habilidade humana aumenta, até que nos níveis superiores de direção, há grande necessidade de habilidade conceitual ou visão sistêmica, também conhecida como visão holística (LACOMBE, 2011).

## 1.1 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NA ÁREA DE VENDAS

É necessário entender alguns conceitos antes de abordar o perfil de um vendedor técnico, como tarefa, função e cargo. Pode-se se dizer que tarefa é um conjunto de elementos que requer o esforço humano para determinado fim, enquanto a função seria um agregado de deveres, tarefas e responsabilidades que requerem os serviços de um indivíduo, e quando temos um conjunto de funções similares, forma-se o cargo (MARRAS, 2011).

Segundo Mascarenhas (2008), o conceito tradicional de qualificação para o posto de trabalho surgiu em contextos caracterizados pelos cargos definidos e atividades prescritas pelo sistema produtivo burocratizado, postulando que os indivíduos acumulassem as capacidades necessárias ao desempenho das atribuições rigidamente prescritas pela alta direção.

Já o conceito de competência surge com a intensificação da evolução tecnológica e da concorrência, principalmente após 1990, quando as organizações se deparam com as novas lógicas de trabalho, caracterizadas pela baixa previsibilidade das tarefas e intensa informatização. A reestruturação produtiva nas últimas décadas transformou os conteúdos dos postos de trabalho e os pré-requisitos a ocupá-los (MASCARENHAS, 2008).

Gramigna (2007) aborda competências como repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, tornando-as eficazes em determinada situação, sendo que o domínio de determinadas competências leva profissionais e organizações a fazerem a diferença no mercado.

Para Milkovich (2000), algumas empresas estão substituindo o conceito de “funções” pela consideração de “papéis” e competências que serão necessários, dado a dificuldade de acompanhar as mudanças de perfis das funções, e possibilitando concentrar-se na pessoa individualmente, com suas habilidades e competências para a realização de suas tarefas.

Tendo como foco as competências, pode se dizer que elas vão sendo adquiridas com o passar do tempo, e fazem parte do desenvolvimento da carreira, reforçando com esta abordagem uma estratégia de contínuo aprendizado e aperfeiçoamento. Ao se utilizar desta estratégia, a organização contrata pessoas

baseadas em suas habilidades e capacidade de desenvolvimento delas em diversas outras competências, e a habilitação que elas já possuem.

Oliveira (2008), relaciona as responsabilidades e funções dos cargos de vendedor especializado e técnico, que servem como base para a determinação das qualificações, juntamente com os requisitos básicos, como experiência, escolaridade, responsabilidade, conhecimento técnico, condições de trabalho e outros fatores exigidos de seu ocupante para seu efetivo empenho, conforme pode-se verificar no quadro 1.

| Vendedor Especializado   | Vendedor Técnico  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vende em determinado ramo ou área técnica, cumprindo as programações da empresa.</li> <li>- Faz visitas periódicas aos clientes, com o objetivo de fazer negócios.</li> <li>- Demonstra os produtos da empresa por meio de catálogos, mostruários, amostras, etc. aos clientes.</li> <li>- Fornece preço dos produtos, informações sobre as condições de entrega e faturamento.</li> <li>- Faz orçamentos de vendas eventualmente, anota todas as necessidades e as encaminha ao setor competente.</li> <li>- Assessoria o cliente com informações técnicas relativas aos produtos que representa.</li> <li>- Executa tarefas afins.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vende ou presta assistência de vendas aos clientes, informando sobre prazos de entrega, preços, etc.</li> <li>- Consulta catálogos, manuais e folhetos explicativos.</li> <li>- Verifica o estado de satisfação do cliente e procura medir a ação da concorrência no que se refere a prazos de entregas, condições de pagamentos e preços.</li> <li>- Participa em negociações de preços.</li> <li>- Executa tarefas afins.</li> </ul> |

**Quadro 1 - Responsabilidades e funções dos vendedores técnico e especializado**

Fonte: Adaptado de Oliveira (2008)

Mascarenhas (2008) destaca a tarefa de “comunicar resultados” como um exercício da competência, que depende de certas capacidades entendidas como atitudes (como a disposição para aprender, sistematizar e sintetizar dados), que dependem do nosso envolvimento efetivo com a tarefa demandada. A combinação dessas capacidades (habilidades, conhecimentos e atitudes) com o objetivo de cumprir uma demanda (evento) é o que viabilizará o exercício da competência “comunicar resultados”. O desempenho dessa competência pode ainda assumir níveis crescentes de complexidade. Por exemplo, uma apresentação executiva sobre o resultado de vendas de um departamento comercial exige conhecimentos mais amplos (como a visão sistêmica da área), habilidades extras (como falar em público) e atitudes mais significativas (como o comprometimento com a clareza e a didática da apresentação e a disposição para discutir os resultados com a platéia).

No que tange o momento de formação de uma equipe, levando em consideração os conceitos abordados, Lacombe (2011), expõe que todas as técnicas modernas da administração recomendam sempre admitir os melhores. Num mundo altamente competitivo, é cada vez mais importante que se disponha de uma equipe à altura dos objetivos e dos planos da empresa, capaz de responder positivamente aos constantes desafios do ambiente externo. Sendo que, uma equipe ótima não é formada por gênios, mas de pessoas competentes para o trabalho que devem executar, que são motivadas pelo que fazem, que se identificam com a organização, que sabem e gostam de colaborar com os companheiros de trabalho, que não tendem a criar problemas e que têm potencial para o crescimento profissional.

E complementa que, não existe uma equipe ideal para todas as situações. Cada empresa tem suas peculiaridades, seu ambiente externo de negócios, sua cultura, seus pontos fortes e fracos, suas ameaças e oportunidades, seus processos, seus produtos, sua competição e até seus vícios e cacoetes. Além disso, todas as pessoas têm qualidades e defeitos: são boas para algumas atividades, mas não para outras. É importante que as pessoas “se encaixem” muito bem nas posições disponíveis na empresa e tenham condições de contribuir para os resultados previstos nos planos estratégicos da organização. O objetivo é sempre ter a pessoa certa na posição certa, e no momento certo (LACOMBE, 2011).

## 1.2 ÁREA DE VENDAS

De acordo com Gonçalves (2006), vender bem é usar uma técnica com muita arte, onde a técnica se define pelo conhecimento profundo do seu produto e os dos concorrentes, por parte do vendedor, além de conhecer a si próprio e a seu cliente, e noções de psicologia de vendas. Enquanto a arte se identifica quando o vendedor domina suas próprias emoções e sentimentos, adaptando-se às circunstâncias do momento, ou quando coloca vida e calor humano em sua argumentação, dando ênfase aos argumentos que, ele sabe, influirão melhor na decisão de compra do cliente.

Santos (2012) reafirma que vender seja um pouco de arte e ciência juntos, pois considera que, como arte, certas pessoas nascem vendedoras, por natureza possuem o chamado “tino comercial”, enquanto cientificamente, qualquer um pode se tornar um vendedor, ao estudar técnicas e conhecimentos que o tornem apto a executar tal função. Ainda ressalta a questão da motivação como requisito essencial para alcançar o sucesso, pois tudo se inicia na mente dos vendedores, onde a sua autoestima determina a sua renda.

Porém, para Gitomer (2005), não há um vendedor nato, que tenha nascido com o dom de vender, pois vender é uma ciência, uma habilidade aprendida, adquirida por pessoas com atitude, aptidão, força, desejo e persistência para ter sucesso. Aquela pessoa que pensávamos ter este talento nato, na verdade desenvolveu a custo os traços e características necessários, e depois foi aprender e aplicar a ciência de vender.

Black (1993) prefere não entrar no mérito se um vendedor nasce com suas características ou é desenvolvido, mas afirma que dar a um homem com características ou instintos de vendas um treinamento profissional pode fazer uma grande diferença em sua eficiência. Se seus genes e desenvolvimento precoce o apontam para a direção certa. Não há limites para onde um treinamento de orientação correto possa levá-lo. Por outro lado, converter o pesquisador, o cientista, ou o matemático ou o engenheiro introvertido em vendedor é quase impossível. Treinamento apropriado pode melhorar sua eficiência como vendedor e pode ajudá-lo a fazer sua vida nesse campo, e até mesmo fazê-lo acreditar que goste disso, mas a conversão completa beira o milagre.

O treinamento de vendas pode ajudar a melhorar qualquer um com responsabilidades em vendas, mas há uma clara diferença entre um vendedor “nato” e um vendedor “feito”. O engenheiro de vendas ideal é um vendedor-nato que estudou engenharia e então entrou para o jogo de vendas.

O conhecimento técnico é importante, mas se não houver habilidades e atitudes associadas, não há sucesso em vendas. Ortega (2009) define a sigla C.H.A. como a união dos fatores: conhecimentos técnicos da empresa, produto ou serviço; habilidades para vender e negociar; atitudes positivas, entusiásticas e extraordinárias que fazem a diferença entre ser um vendedor comum e um vendedor com resultados incomuns.

- C → Conhecimento
- H → Habilidade
- A → Atitude

É essencial conhecer bem o que se vende, jamais ser um “papagaio” que repete discursos prontos. Buscar formação e especialização e ter domínio de informações extras como as que conseguimos em jornais, revistas, etc (ORTEGA, 2009).

O tempo em que tudo que a força de vendas tinha que fazer era “vender, vender e vender” se foi. Hoje, o vendedor deve saber diagnosticar o problema do cliente e propor uma solução. Sua tarefa é mostrar como a empresa pode ajudar o cliente, atual ou potencial, a aumentar sua lucratividade (KOTLER e KELLER, 2006).

Através de um intenso trabalho de pesquisa feito pela Consultoria Caliper, transcrito por Schiebel (2011), com profissionais de mais de 25 mil empresas ao longo de 40 anos, foram apontadas as cinco qualidades comuns ao “supervendedor”:

- *Ego-drive*: Motivação interna para persuadir e convencer outras pessoas. O indivíduo com *ego-drive* sente enorme satisfação pessoal ao ouvir um “sim”;
- Empatia: Capacidade de escutar outras pessoas e compreender suas necessidades e reações mais sutis, sem necessariamente concordar com elas;
- Força do ego: Capacidade de se recuperar das objeções e rejeições;
- Orientação para o atendimento: Necessidade de aprovação e de apreciação. “Supervendedores” com essa qualidade tendem a se mostrar

atenciosos e solícitos no atendimento, a fim de obterem a aprovação de pessoas. Para o orientado ao atendimento, um “Muito obrigado” ou “Você fez um ótimo trabalho” proporcionam o mesmo tipo de satisfação;

- Disciplina interior: A autodisciplina possibilita aos “supervendedores” estabelecerem e buscarem metas e objetivos a serem superados. Pessoas com essa disciplina interior tendem a definir a sua própria agenda sem estar sob uma supervisão constante (SCHIEBEL, 2011).

Ao abordar o livro “As 5 qualidades do supervendedor”, também da consultoria Caliper, Schiebel (2011), cita como fazer para desenvolver cada uma destas qualidades:

- Empatia: elaborar uma lista de perguntas que necessariamente precisam ser feitas ao *prospect* (cujas respostas vão dar ao vendedor as informações de que precisa para conhecer o futuro cliente) e passar a segui-las em todas as abordagens. Assim o vendedor diminui as chances de deixar passar qualquer informação e se coloca no lugar do outro, para imaginar como a negociação pode melhorar para ambos. Pode ser que no começo pareça difícil, mas com o passar do tempo o vendedor, com certeza, fará isso naturalmente;
- *Ego-drive*: essa uma característica mais difícil de ser desenvolvida, já que muitas vezes, nasce com a pessoa. Porém, uma forma de desenvolvê-la é fazer o que gosta, pois dessa forma aumentam as chances de o vendedor querer resultados cada vez mais positivos, e o “sim” do cliente se torna ainda mais prazeroso. Se o vendedor fosse um atleta, provavelmente desejaria uma medalha mais do que qualquer outra coisa, o que revela que seu ego-drive seria a medalha. Ou seja, o *ego-drive* muitas vezes está relacionado à paixão pela profissão escolhida, por isso é mais difícil desenvolvê-lo simplesmente por vontade de obter melhores resultados;
- Orientação para o atendimento: neste quesito cabe muito à ajuda do líder. Afinal, provavelmente o vendedor desejará ouvir um “muito obrigado” se ele estiver motivado para isso – seja porque vai ganhar comissão extra se receber elogios dos clientes ou simplesmente porque existe uma competição na equipe para ver quem mais agrada aos clientes. Isso torna mais fácil a tarefa de se tornar “orientado para o atendimento”;

- Disciplina interior: essa é uma habilidade fácil de ser desenvolvida, segundo a autora. Criar rotinas, fazer *checklists* das tarefas (e estar sempre de olho neles, marcando tudo o que foi feito e estabelecendo prazos para o que ainda falta ser concluído), preocupar-se com seus deveres e metas sem que seja necessária alguém estar no seu pé;
- Força do ego. Vendedor precisa ser resiliente, já que, apesar da vontade de ouvir um sim, muitas vezes o que se ouve é um “não”. Desenvolver essa resiliência, essa “essa força do ego”, no entanto, não é uma tarefa fácil. A confiança no que o profissional vende é essencial nessa etapa. Além disso, colocar na cabeça que, depois de um “não”, pode surgir um “sim”, também ajuda. Mas talvez a forma mais fácil de superar objeções e “nãos” seja mesmo se preparando, conhecendo bem o se está vendendo e tendo em mãos todos os argumentos dos quais precisa para fechar a venda. Assim, o vendedor diminui as chances de ouvir um não e ainda por cima aumenta as chances de vender.

Quando Ortega (2009) define o perfil de um vendedor, ele resume dizendo que um vendedor deve ter orgulho, convicção e assumir riscos e desafios. Sobretudo, ter paixão por suas responsabilidades, que são muitas: crescimento da empresa, satisfação e retenção de clientes, promover facilidade às pessoas, realizar sonhos, fazer as pessoas mais felizes, distribui riquezas e muito mais.

Já para Sina e Souza (2000), não há como definir um perfil profissional ideal para um profissional de vendas, não existem fórmulas ou receitas que possam dar tal sustentação. Existem, sim, profissionais com mais ou menos habilidades e potencial que outros. Entretanto, que irá definir o perfil ideal é a própria organização. O importante é que o profissional reúna o maior número de atributos que se adeque melhor ao produto e ao negócio da empresa.

Uma vez que cada tipo de venda exige qualificações distintas, sejam inatas ou adquiridas, a organização precisa fazer uma análise das funções e atividades desenvolvidas pelo vendedor para estabelecer os requisitos necessários à função. Além das qualificações básicas inerentes à atividade, como formação e especialização, é necessário que o profissional tenha ou desenvolva um perfil próprio e característico do setor, contendo habilidades interpessoais e de negociação; visão; flexibilidade; adaptabilidade e obstinação. Deve ainda ser proativo, enérgico e

natural quanto às atitudes, de forma a inspirar confiança e acima de tudo, ouvir e entender o cliente (SINA E SOUZA, 2000).

### 1.3 ENGENHARIA DE VENDAS

Para Black (1993), engenharia de vendas é uma profissão que usa o conhecimento e experiência próprios do ensino da engenharia para vender produtos, sistemas ou serviços procurados por uma indústria manufatureira, de processamento, de mineração ou construção ou por qualquer serviço público ou comercial, instituição ou empresa de utilidade pública.

Quando Kotler e Keller (2006) abordam as seis posições de vendas identificadas por eles, os mesmos definem o vendedor técnico como um vendedor com alto nível de conhecimento técnico (o engenheiro de vendas, que é antes de tudo um consultor para as empresas clientes) e complementa que, os vendedores atuam como elo pessoal entre a empresa e os clientes. Para muitos destes, o profissional de vendas é a própria empresa. Também é ele quem traz as tão necessárias informações sobre o cliente. Por isso, a empresa precisa considerar cuidadosamente alguns pontos ao formar sua força de vendas – em especial o desenvolvimento de objetivos, estratégias, estrutura, tamanho e remuneração.

De acordo com Black (1993), o engenheiro de vendas deve servir como ponte entre o fabricante do produto ou sistema e o usuário, de modo que o negócio seja lucrativo para quem está vendendo e satisfatório para quem está comprando, e para conseguir fazer isto da melhor maneira possível, deverá ter competência em seis áreas principais: conhecimento do produto, conhecimento do cliente, conselho e orientação, serviço, relatório e vendas.

O conhecimento do produto ou sistema que está vendendo, configura-se talvez como uma das principais diferenças do engenheiro de vendas em relação a outros tipos de vendedores, pois o mesmo deverá conhecê-lo profundamente, buscando as informações necessárias onde quer que elas estejam, em materiais técnicos, catálogos, manuais, com o pessoal da empresa, cursos especiais de treinamento ou qualquer outra forma.

É de vital importância que o engenheiro de vendas tenha conhecimento do cliente, pois é desta forma que poderá visualizar onde o seu produto será aplicado, colhendo informações acerca do potencial cliente, quem são eles, onde estão, quem são seus compradores influentes, etc.

Uma das grandes diferenças do engenheiro de vendas está no conselho e orientação, ou seja, a capacidade do mesmo de prestar consultoria, casando o produto às necessidades do cliente, solucionando problemas e aconselhando para aplicações do produto adquirido.

Como parte também importante e que talvez complemente o conselho e orientação, é o serviço, pois o engenheiro de vendas tem como tarefa prestar serviço de consultoria ao cliente, visando à satisfação do mesmo, através de orientação, mesmo que o seu produto não seja a solução ideal para o problema existente. Ele deve ter em mente que o cliente satisfeito pode assegurar futuras vendas.

Este profissional tem como ferramenta imprescindível, a utilização de relatórios, pois estes irão fornecer os dados necessários à sua análise e planejamento, eles fornecem um panorama dos clientes, do mercado e da atuação da empresa no geral.

E como última competência essencial, vendas, pois o vendedor qualificado deve enxergar que, muito além de vender, sua atividade deve compreender vender “com lucro”. O engenheiro de vendas deve saber como reconhecer rejeições e superá-las, trazer o pedido para casa, vendido com lucros, pois nem sempre o produto é perfeito para a situação ou pelo menos adequado, a competição é feroz e exige muito *know-how*.

Conforme Black (1993), os cursos ministrados aos profissionais da área de vendas, ignoram em grande parte das vezes dois dos aspectos mais importantes para o sucesso na engenharia de vendas, criatividade e individualidade. Qualidades essenciais também para o sucesso no mundo real da engenharia. Em função disso, muitos dos conhecimentos do profissional de vendas serão adquiridos através do cinema, televisão e conversas ao redor da mesa de jantar.

Ao abordar a questão, se é melhor ter em sua equipe de vendas pessoal da área de vendas sem treinamento de engenharia e ensinar-lhes a base da engenharia requerida, ou utilizar engenheiros e treiná-los em técnicas de vendas, Black (1993), afirma que é geralmente mais fácil ensinar a um homem fatos e

números do que mudar, como traços e hábitos de caráter. Por esta razão, na opinião do autor, se as exigências de engenharia não forem muito grandes, se estará na frente do jogo utilizando pessoal com habilidades de vendas demonstradas e treinamentos na parte de engenharia necessária. Por outro lado, há muitos engenheiros que tomam esta rota por causa de sua capacidade intelectual aliada a diretrizes familiares e escolares em vez de quaisquer características de personalidade demonstradas. Muitas destas pessoas são infelizes com a rigidez exigida por trabalhos de escritório e encontram saída para a sua personalidade de vendas em coisas como pequenos teatros locais, organizações comunitárias, etc. Em resumo, parece melhor preencher um negócio de vendas com alguém que tenha aquelas características de curiosidade, ego, empatia, sociabilidade, criatividade, etc; do que com quem dê valor a detalhes, provas e precisão matemática. O autor acredita que este tipo pode ser encontrado em número suficiente entre aqueles inscritos nas escolas de engenharia.

## 2. METODOLOGIA

Neste capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos para a elaboração deste trabalho. No sentido de atingir os objetivos do mesmo, foram definidas as etapas para a sequencia metodológica, conforme segue: definição do problema, definição dos objetivos geral e específico, definição da metodologia, pesquisa bibliográfica, pesquisa-ação e estudo de caso.

De acordo com Prodanov (2009), “partindo da concepção de que um método é um procedimento ou caminho para alcançar determinado fim e que a finalidade da ciência é a busca do conhecimento, podemos dizer que o método científico é um conjunto de procedimentos adotados com o propósito de atingir o conhecimento”.

Para Severino (2011), cabe à metodologia da pesquisa científica, estabelecer os procedimentos técnicos a serem utilizados para tal investigação. Ademais, cada ciência delimita a aplicação das normas gerais do método científico ao objeto específico de sua pesquisa.

Demo (2000), diz que a pesquisa é entendida tanto como procedimento de fabricação do conhecimento, quanto como procedimento de aprendizagem (princípio científico e educativo), sendo parte integrante de todo o processo reconstrutivo de conhecimento.

No que diz respeito à pesquisa bibliográfica, está é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, *internet*, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo o material já escrito sobre o assunto da pesquisa (PRODANOV, 2009).

Conforme aborda Gil (2010), a pesquisa-ação, utilizada neste trabalho, vem emergindo como uma metodologia para intervenção, desenvolvimento e mudança no âmbito de grupos, organizações e comunidades. É uma modalidade de pesquisa que não se ajusta ao modelo clássico de pesquisa científica, cujo propósito é o de proporcionar a aquisição de conhecimentos claros precisos e objetivos. No entanto, vem sendo amplamente incentivada por agências de desenvolvimento, programas de extensão universitária e organizações comunitárias.

A pesquisa-ação tem características situacionais, já que procura diagnosticar um problema específico numa situação específica, com vistas a alcançar algum resultado prático. Diferentemente da pesquisa tradicional, não visa obter enunciados científicos generalizáveis, embora a obtenção de resultados semelhantes em estudos diferentes possa contribuir para algum tipo de generalização.

O estudo de caso, conforme Marconi e Lakatos (2011), refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Entretanto, é limitado, pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, um único caso, não podendo ser generalizado. No estudo de caso qualitativo não há um esquema estrutural aprioristicamente; assim, não se organiza um esquema de problemas, hipóteses e variáveis com antecipação.

## 2.1 TIPOS DE PESQUISA

Este trabalho foi conduzido através de pesquisa exploratória em livros, revistas e monografias, em geral, onde se criou uma base de conhecimento para o posterior estudo de caso e confronto com os dados obtidos através da pesquisa prática.

De acordo com Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado e tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso em livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos.

Estas pesquisas, conforme a definição de Gil (2009), têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Pode-se definir que para este estudo utilizou-se tanto das metodologias quantitativa e qualitativa. Quantitativa, de acordo com Marconi e Lakatos (2011), pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais

simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc. Porém, para fins deste estudo, a metodologia quantitativa será considerada não probabilística por conveniência, justamente por não aplicar as técnicas estatísticas mais aprofundadas, em virtude de se utilizar uma análise também qualitativa, além de não possuir uma amostra tão relevante do universo pesquisado.

A metodologia qualitativa, que diferentemente do método quantitativo, não emprega instrumentos estatísticos, além de possuir forma de coleta e análise de dados diferentes, pois a metodologia quantitativa preocupa-se em analisar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc (MARCONI e LAKATOS, 2011).

No método quantitativo, os pesquisadores valem-se de amostras amplas e de informações numéricas, enquanto que no qualitativo as amostras são reduzidas, os dados são analisados em seu conteúdo psicossocial e os instrumentos de coleta não são estruturados.

## 2.2 COLETA DE DADOS

Segundo Barros e Lehfeld (2006), a coleta de dados significa a parte da pesquisa em que se indaga e se obtém dados da realidade pela aplicação de técnicas. Em pesquisas de campo é comum o uso de questionários e entrevistas. A escolha do instrumento de pesquisa, porém, dependerá do tipo de informações que se deseja obter, ou do tipo de objeto de estudo.

De acordo com Marconi e Lakatos (2011), a metodologia qualitativa se identifica com o estudo de caso. Vem de uma tradição de sociólogos e se caracteriza por dar especial atenção a questões que podem ser conhecidas por meio de casos.

O estudo de caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos, entretanto, é limitado, pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, um único caso, não podendo ser generalizado. No estudo de caso qualitativo não há um esquema estrutural

aprioristicamente; assim, não se organiza um esquema de problemas, hipóteses e variáveis com antecipação.

No caso deste trabalho, foi utilizado para a coleta de dados, a aplicação de questionário a profissionais que atuam em vendas técnicas em áreas relacionadas à engenharia mecânica. Buscou-se estas pessoas através da rede de relacionamentos do autor, sendo que o mesmo atua na área de vendas, muitos foram colegas de trabalho, de faculdade e amigos que atuam na mesma função.

Na aplicação do questionário, que ocorreu entre os meses de outubro e novembro de 2012, procurou-se, através de questões que não o tornassem longo e cansativo de ser respondido, tanto pela quantidade quanto pela objetividade, obter dados referentes ao perfil dos entrevistados, no que diz respeito aos aspectos comportamentais e de formação.

Inicialmente a pesquisa foi respondida por três pessoas, como uma forma de validação, possibilitando verificar eventuais discordâncias e efetuar correções e ajustes no formulário.

Após o recebimento dos três formulários respondidos, foram feitas as devidas correções e melhoramentos e enviados novamente os formulários da pesquisa via e-mail para um total de 38 pessoas, sendo que foi respondido um total de 23 formulários, um aproveitamento de aproximadamente 60,5%.

## 2.3 ANÁLISE DE DADOS

Gil (2009) esclarece que, nos estudos de caso, assim como na maioria das pesquisas qualitativas, a análise e interpretação é um processo que de certa forma se dá simultaneamente à sua coleta. A rigor, a análise se inicia com a primeira entrevista, a primeira observação e a primeira leitura de um documento.

Para Yin (2010), a análise de dados consiste no exame, na categorização, na tabulação, no teste ou nas evidências recombinações de outra forma, para tirar conclusões baseadas empiricamente. A análise da evidência de estudo de caso é especialmente difícil, porque as técnicas ainda não foram bem definidas.

No caso deste trabalho, os dados obtidos através dos questionários respondidos, foram tabulados pra facilitar a interpretação. Sendo posteriormente

gerados gráficos em alguns casos, de forma a possibilitar a melhor compreensão das respostas obtidas e posterior confronto à teoria abordada.

Para algumas questões, os dados poderão ser abordados simplesmente de forma descritiva, visando a melhor forma de interpretação e estudo.

### 3. ESTUDO DE CASO

A realização da pesquisa iniciou-se com a estruturação do formulário da mesma, conforme o Anexo A, onde buscou-se formular questões que apresentassem o perfil atual dos profissionais que estão atuando em vendas técnicas em áreas relacionadas à engenharia mecânica.

A teoria abordada serviu com base para a formulação destas questões, visando tornar-se possível o confronto dos dados obtidos através da pesquisa com as afirmações dos autores.

Inicialmente a pesquisa foi respondida por três pessoas, como uma forma de validação, possibilitando verificar eventuais discordâncias e efetuar correções e ajustes no formulário.

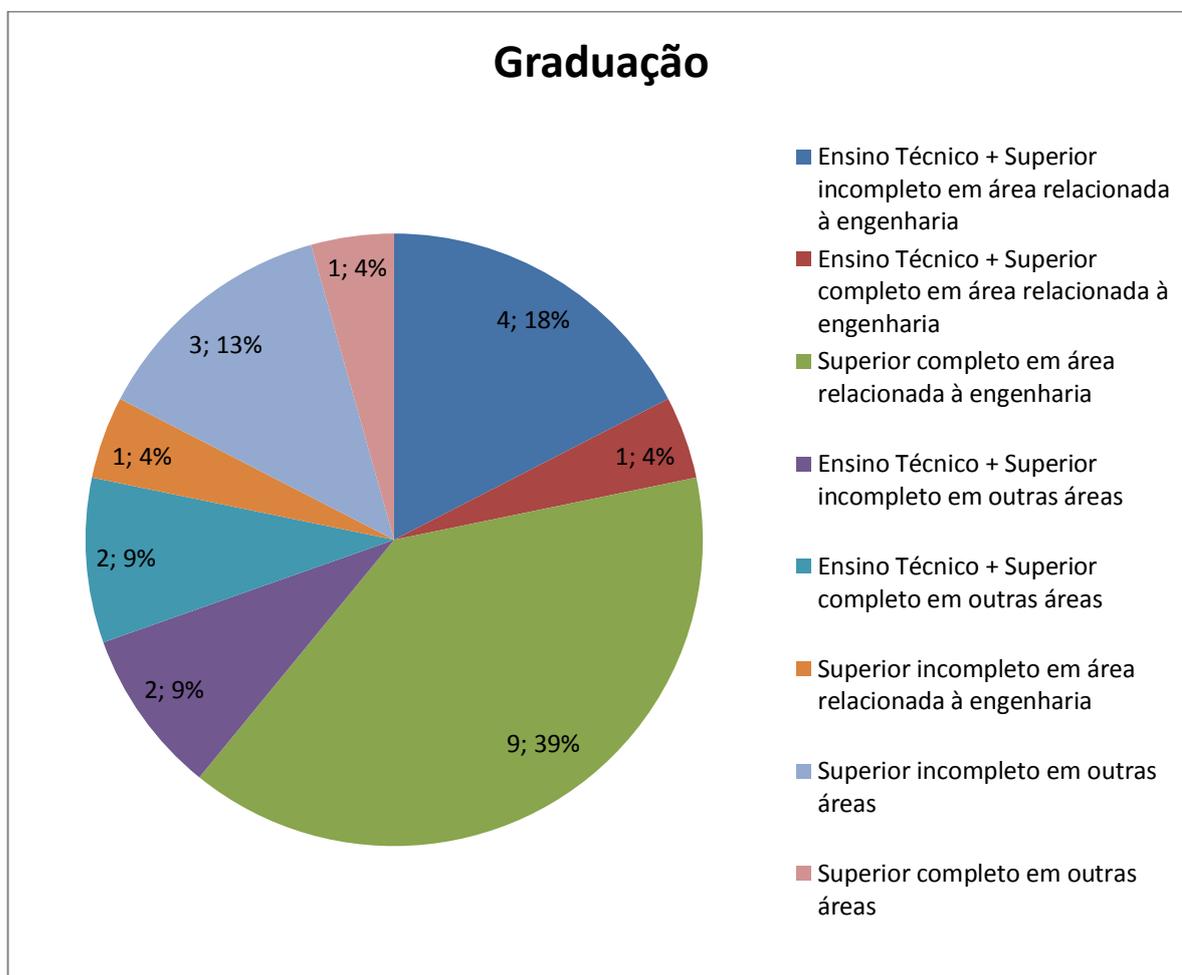
Após o recebimento dos três formulários respondidos, foram feitas as devidas correções e melhoramentos e enviados novamente os formulários da pesquisa via e-mail para um total de 38 pessoas, sendo que foram respondidos um total de 23 formulários, um aproveitamento de aproximadamente 60,5%.

Os profissionais entrevistados ao longo deste processo são pessoas que atuam na área de vendas de várias indústrias, todos necessitando de conhecimento técnico do produto ou serviço que estão vendendo, da aplicação no cliente e têm a necessidade de fornecer soluções. Em geral trabalham na venda de máquinas e equipamentos, automação, consultoria, peças de reposição e reformas de equipamentos.

#### 3.1 EDUCAÇÃO FORMAL

Ao questionar-se os entrevistados quanto a sua formação, verificou-se que, somente 4 deles não possuem qualquer tipo de formação técnica ou estão estudando na área da engenharia. Os demais, 19 entrevistados, ou cursaram algum tipo de curso técnico, ou estão cursando o nível superior em alguma área ligada à

engenharia mecânica, ou até mesmo, como no caso de 10 dos entrevistados que já possuem formação superior em áreas ligadas a engenharia.



**Gráfico 1 – Graduação dos entrevistados**

Fonte: (O autor)

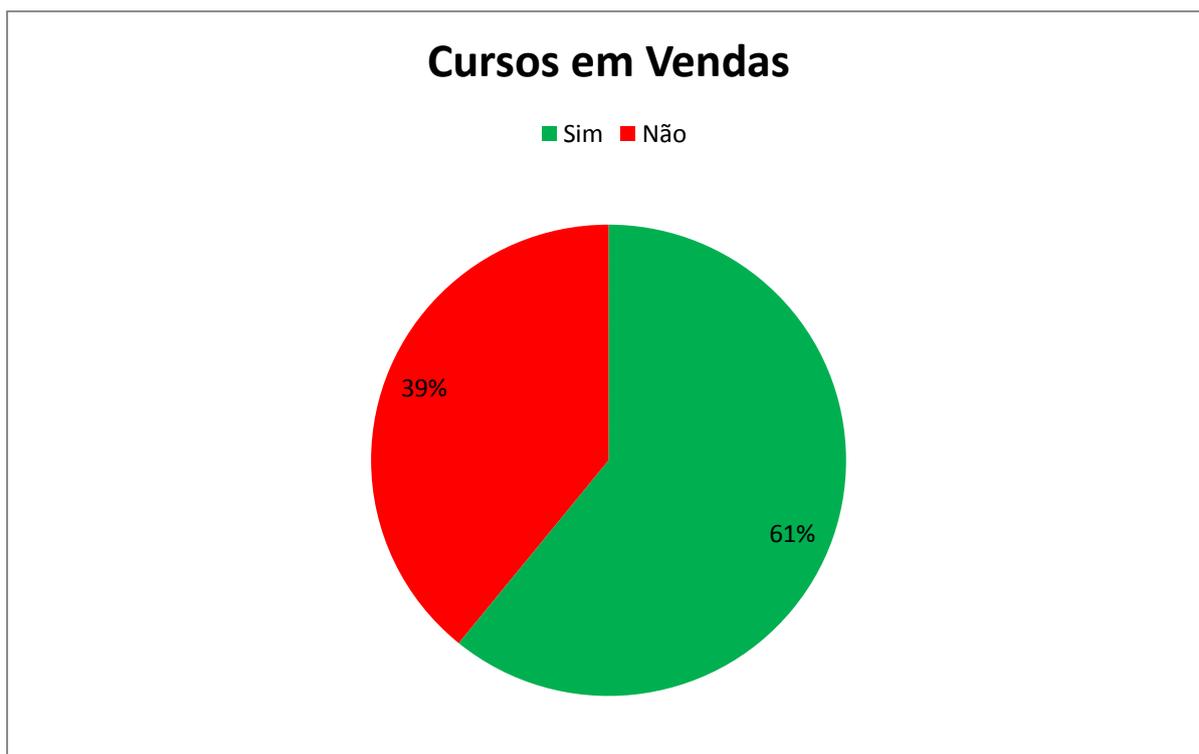
O gráfico acima apresenta os resultados obtidos no quesito graduação, onde 4 entrevistados, aproximadamente 18% do total, responderam ter cursado um curso técnico e estar cursando nível superior em área relacionada a engenharia, enquanto uma pessoa, que representa 4% do total, respondeu que além de ter realizado o curso técnico, já possui formação superior em área relacionada a engenharia. Outros 9 entrevistados, em torno de 39% do total, são formados em nível superior, sem ter frequentado um curso técnico e outras 2 pessoas, aproximadamente 9% do total, fizeram o curso técnico e estão cursando nível superior em outras áreas. Somente um entrevistado, 4% dos entrevistados aproximadamente, informou não ter frequentado um curso técnico, mas está cursando o nível superior em área

relacionada a engenharia, assim como um entrevistado também não realizou curso técnico e está com o nível superior em área não relacionada a engenharia incompleto. Por fim, outros 3 entrevistados, aproximadamente 13% do total, afirmaram já estar formados em nível superior em áreas não relacionadas a engenharia e não ter frequentado qualquer tipo de curso técnico.

Ao confrontar-se os dados obtidos com a teoria, onde Black (1993) aborda se é melhor ter em sua equipe de vendas pessoal da área de vendas sem treinamento de engenharia e ensinar-lhes a base da engenharia requerida, ou utilizar engenheiros e treiná-los em técnicas de vendas, pode-se verificar que o mercado tem entendido ser mais vantajoso e conseguido encontrar em pessoas da área de engenharia com as características para executar tarefas de vendas, como curiosidade, ego, empatia, sociabilidade, criatividade, etc. E ainda reforça a teoria do autor, que acredita que as pessoas com estas características podem ser encontradas em número suficiente nas faculdades de engenharia, onde o próprio afirma que o engenheiro de vendas ideal é um vendedor-nato que estudou engenharia e então entrou para o jogo de vendas.

### 3.2 FORMAÇÃO EM VENDAS

No intuito de verificar se os profissionais que estão atuando em vendas técnicas têm conhecimento também da área comercial, assim como da área técnica, questionou-se os entrevistados se os mesmos possuem algum curso na área de vendas, sendo que os dados obtidos estão apresentados no gráfico a seguir.



**Gráfico 2 - Percentual de entrevistados que possuem algum curso na área de vendas**  
Fonte: (O autor)

As respostas apresentaram que 39%, ou seja, 9 entrevistados, nunca fizeram nenhum tipo de curso na área de vendas, enquanto os outros 61%, 14 entrevistados, já realizaram algum tipo de curso focado em vendas.

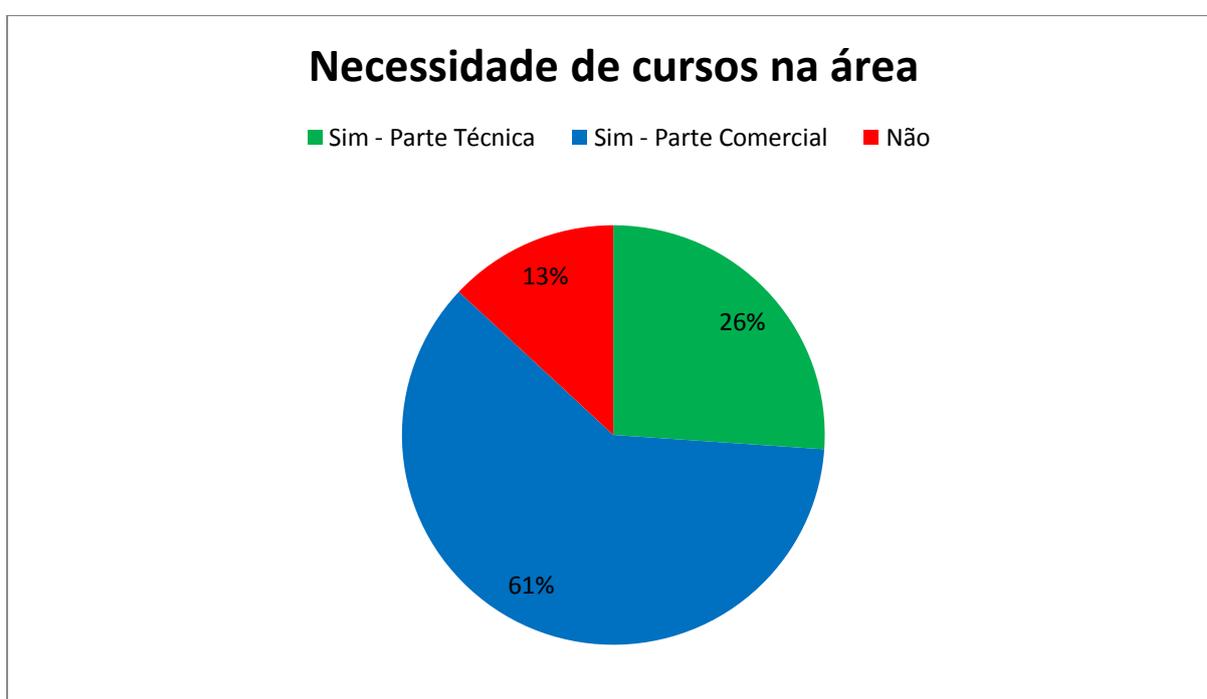
Os cursos realizados por estas pessoas estão entre gestão comercial, técnicas de negociação, como vender mais, ferramentas de *marketing* e relacionamento com o cliente.

Este número de profissionais da área de vendas que não possuem qualquer tipo de curso voltado para vendas, pode ser considerado alto, pois, como afirma Gitomer (2005) não há um vendedor nato, que tenha nascido com o dom de vender, pois vender é uma ciência, uma habilidade aprendida, ou seja, é necessário que esta pessoa com formação técnica, seja treinada para a finalidade de vender aquele produto ou serviço que conhece tão bem.

Black (1993), também aborda esta questão, afirmando que, dar a um homem com características ou instintos de vendas um treinamento profissional pode fazer uma grande diferença em sua eficiência. Se seus genes e desenvolvimento precoce o apontam para a direção certa. Não há limites para onde um treinamento de orientação correto possa levá-lo.

### 3.3 NECESSIDADE DE COMPLEMENTO DA FORMAÇÃO

Como complemento a questão anterior, onde verificou-se que muitos dos entrevistados não possuem qualquer tipo de treinamento na área de vendas, questionou-se, se no entendimento dos mesmos, eles viam a necessidade de realizar algum curso para complementar suas áreas de conhecimento. Estes dados estão demonstrados novamente no gráfico a seguir.



**Gráfico 3 - Necessidade de cursos na área de acordo com os entrevistados**

Fonte: (O autor)

O gráfico 3 mostra que 26% do entrevistados, 6 pessoas, entendem que precisam maior conhecimento da parte técnica de suas atribuições, enquanto 61%, 14 pessoas, entendem que precisam focar seu crescimento intelectual na parte comercial. Somente 13%, 3 entrevistados, não manifestaram interesse em realizar qualquer curso de aperfeiçoamento em qualquer uma das áreas.

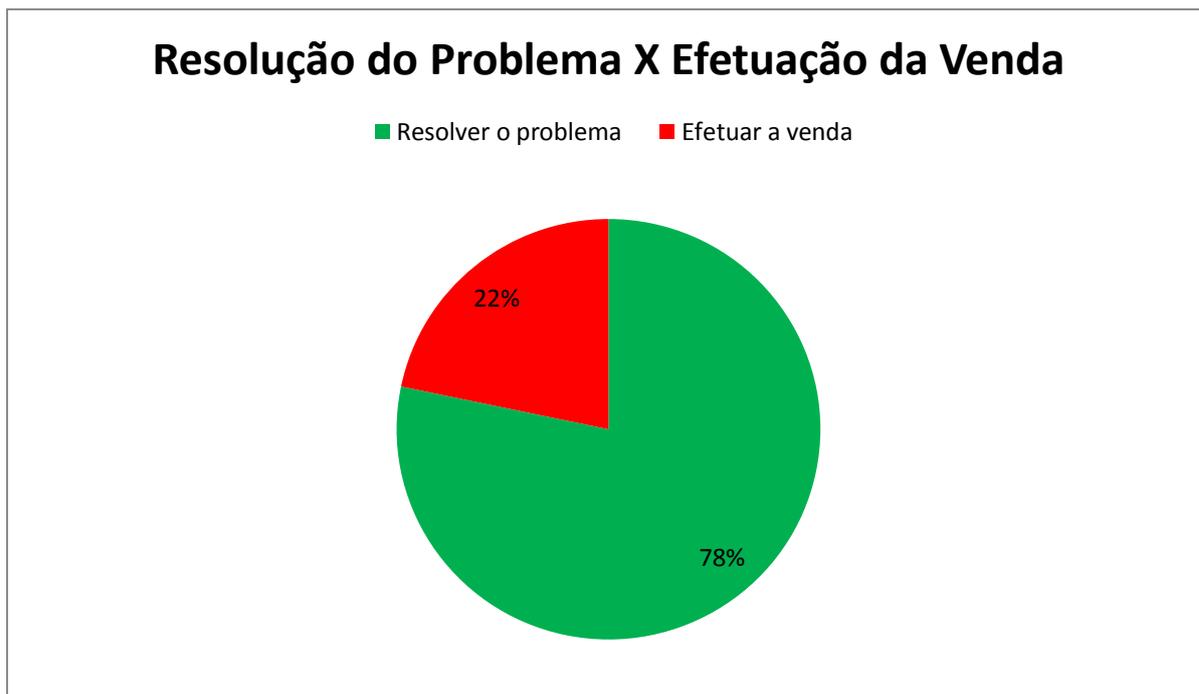
Levando-se em consideração os dados apresentados nos gráfico 2 e 3, verificou-se que, como muitos não possuem qualquer curso focado na área comercial, muitos sentem esta necessidade de complementação do conhecimento ou de aumentá-lo.

Este resultado do questionário retrata exatamente aquilo que Santos (2012) preconiza, que qualquer pessoa com “tino comercial” pode ser tornar um vendedor, desde que estude técnicas e conhecimentos que o tornem apto a executar tal função, pensamento este compartilhado por Black (1993), ao se referir aos engenheiros com vocação para vendas, de que treinamento apropriado pode melhorar sua eficiência como vendedor e pode ajuda-lo a fazer sua vida nesse campo.

O conhecimento técnico é importante, mas se não houver habilidades e atitudes associadas, não há sucesso em vendas. Ortega (2009) define a sigla C.H.A. como a união dos fatores: conhecimentos técnicos da empresa, produto ou serviço; habilidades para vender e negociar; atitudes positivas, entusiásticas e extraordinárias que fazem a diferença entre ser um vendedor comum e um vendedor com resultados incomuns.

### 3.4 RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Com o objetivo de verificar a maneira de atuar dos entrevistados questionou-se, quando do momento do atendimento ao cliente, o que eles consideram mais importante, resolver o problema ou efetuar a venda?



**Gráfico 4 - Resolução do problema versus efetuação da venda**

Fonte: (O autor)

Ao analisar-se as respostas, de acordo com o gráfico 4, verificou-se que 78% dos entrevistados, ou seja 18 pessoas, entendem que resolver o problema do cliente, mesmo que isto não representa a venda imediata do produto ou serviço, pois este pode não ser a solução ideal, enquanto somente 22%, 5 pessoas, entendem que o mais importante é concretizar a venda.

Como dito por Kotler e Keller (2006), hoje, o vendedor deve saber diagnosticar o problema e propor uma solução, e complementado por Black (1993), o engenheiro de vendas tem como tarefa prestar serviço de consultoria ao cliente, visando à satisfação do mesmo, através de orientação, mesmo que o seu produto não seja a solução ideal para o problema existente. Ele deve ter em mente que o cliente satisfeito pode assegurar futuras vendas.

Como se pode analisar, a maioria dos entrevistados age justamente no sentido orientado pelos autores, acreditando que está consultoria lhes renderá frutos no futuro.

### 3.5 MOTIVAÇÃO

Tendo em vista que a motivação é apontada por diversos autores como requisito fundamental a qualquer profissional que atue na área de vendas, solicitou-se através da pesquisa, que os entrevistados indicassem em uma escala de 1 a 5 o quão motivados eles se consideram para executar suas funções, onde 1 está identificado como o nível mais baixo de motivação e 5 o nível mais alto de motivação.



**Gráfico 5 - Motivação para atuar em vendas**

Fonte: (O autor)

Analisando o gráfico 5, verifica-se que das 23 pessoas que responderam a pesquisa, somente 1 indicou seu nível de motivação como 2, que corresponde aproximadamente 4% do total, a medida que 4 pessoas indicaram o nível 3 como correspondente a sua motivação, em torno de 17% do total. O nível de motivação mais apontado pelos entrevistados foi 4, sendo que 10 pessoas se posicionaram desta forma, correspondendo a 44%, e por fim 8 pessoas indicaram o seu nível de motivação como 5, representando 35% dos entrevistados.

Considerando que este é um dos principais requisitos para estes profissionais, pode-se dizer que os níveis de motivação apresentados pelos entrevistados, salvo a exceção de um, está de acordo com a expectativa que se tem para esta função, pois a grande maioria se mostra altamente motivada para trabalhar nesta área que escolheu.

Santos (2012) ressalta a questão da motivação como requisito essencial para alcançar o sucesso, pois tudo se inicia na mente dos vendedores, onde a sua autoestima determina a sua renda, pensamento esse que é compartilhado por Schiebel (2011), que afirma que o vendedor deve ter motivação interna para persuadir e convencer outras pessoas.

### 3.6 ORGANIZAÇÃO E DISCIPLINA

Outro fator extremamente importante para atuar em vendas, é que o profissional seja bastante organizado e disciplinado na execução de suas tarefas. Sendo assim, solicitou-se que os entrevistados indicassem, novamente em uma escala de 1 a 5, quanto organizados e disciplinados eles se consideram, sendo que nível 1 indica um profissional desorganizado e sem disciplina, enquanto o nível 5 indica o máximo de organização e disciplina.



**Gráfico 6 - Organização e disciplina**

Fonte: (O autor)

O gráfico 6 apresenta que 7 entrevistados apontaram o nível 3 como correspondente ao quanto são organizados e disciplinados nas tarefas do seu dia a dia. 12 pessoas indicaram o nível 4 e outras 4 indicaram o nível máximo de organização e disciplina.

Os dados apresentados mostram que talvez os vendedores entrevistados não sejam tão organizados e disciplinados quanto deveriam, pois, conforme argumenta Schiebel (2011), a autodisciplina possibilita aos “supervendedores” estabelecerem e buscarem metas e objetivos a serem superados. Pessoas com essa disciplina interior tendem a definir a sua própria agenda sem estar sob uma supervisão constante, e complementa que, essa é uma habilidade fácil de ser desenvolvida. Criar rotinas, fazer *checklists* das tarefas (e estar sempre de olho neles, marcando tudo o que foi feito e estabelecendo prazos para o que ainda falta ser concluído), preocupar-se com seus deveres e metas sem que seja necessária alguém estar no seu pé.

### 3.7 COMUNICAÇÃO E EMPATIA COM O CLIENTE

Com o objetivo de identificar com que qualidade a comunicação entre clientes e vendedores tem ocorrido, fez-se a seguinte pergunta:

Como você (vendedor) avalia sua comunicação e empatia com o cliente, quanto à clareza na troca de informações e entendimento das necessidades do cliente?



**Gráfico 7 - Comunicação e empatia com o cliente**

Fonte: (O autor)

Os resultados deste questionamento estão apresentados no gráfico 7, onde a maioria dos entrevistados consideram ter uma boa comunicação e empatia com o cliente. Somente 1 pessoa identificou o nível 3 como referente a sua comunicação, à medida que a maior parte, 14 entrevistados, colocaram o nível 4 e outras 8 pessoas o nível 5.

A empatia, por definição de Shiebel (2011), é a capacidade de escutar outras pessoas e compreender suas necessidades e reações mais sutis, sem necessariamente concordar com elas, por isto se torna tão importante para sequencia de uma negociação e efetuação de vendas.

Elaborar uma lista de perguntas que necessariamente precisam ser feitas ao *prospect* (cujas respostas vão dar ao vendedor as informações de que precisa para conhecer o futuro cliente) e passar a segui-las em todas as abordagens. Assim o vendedor diminui as chances de deixar passar qualquer informação e se coloca no lugar do outro, para imaginar como a negociação pode melhorar para ambos. Pode ser que no começo pareça difícil, mas com o passar do tempo o vendedor, com certeza, fará isso naturalmente (SCHIEBEL, 2011).

### 3.8 CONHECIMENTO DO PRODUTO OU SERVIÇO

Para identificar o conhecimento que os entrevistados possuem a respeito dos produtos ou serviços que vendem, requisitou-se que os mesmos atribuíssem um grau de 1 a 5 para suas repostas.



**Gráfico 8 - Conhecimento do produto ou serviço que vende**

Fonte: (O autor)

Examinando os dados do gráfico 8, tem-se que 4 pessoas apontaram o seu grau de conhecimento a respeito do produto ou serviço que vendem como 3,

representado aproximadamente 17% dos entrevistados, enquanto 13 indicaram o grau 4, cerca de 57% do total, e outros 6 entrevistados, em torno de 26% consideram o seu conhecimento como grau 5.

Considerando que os produtos e serviços comercializados por estas pessoas possuem uma grande quantidade de informações técnicas a respeito, os dados apresentados demonstram que o conhecimento técnico das pessoas que estão atuando na área é grande, pois como ressalta Ortega (2009), é essencial conhecer bem o que se vende, jamais ser um “papagaio” que repete discursos prontos. Buscar formação e especialização e ter domínio de informações extras como as que conseguimos em jornais, revistas, etc.

O conhecimento do produto ou sistema que está vendendo, configura-se talvez como uma das principais diferenças do engenheiro de vendas, pois o mesmo deverá conhecê-lo profundamente, buscando as informações necessárias onde quer que elas estejam, em materiais técnicos, catálogos, manuais, com o pessoal da empresa, cursos especiais de treinamento ou qualquer outra forma (BLACK, 1993).

### 3.9 CONHECIMENTO DOS CLIENTES

Assim como o conhecimento do produto, o conhecimento dos vendedores a respeito de seus clientes, seja de sua área de atuação, ou dos produtos que ele fabrica ou até mesmo do seu sistema de produção, também é um elemento muito importante no atendimento.

Para quantificar o conhecimento que os entrevistados por esta pesquisa possuem sobre seus clientes, indagou-se, em uma escala de 1 a 5, o quanto eles consideram saber sobre estes.



**Gráfico 9 - Conhecimento a respeito dos clientes**

Fonte: (O autor)

Os dados obtidos a partir desta pergunta foram expressos no gráfico 9, onde 6 pessoas, afirmaram ter um conhecimento de nível médio, grau 3, a respeito dos clientes que atende. O nível 4, obteve o maior número de resposta, pois 15 pessoas entendem ter este grau de conhecimento a respeito dos clientes, e somente duas pessoas afirmaram ter o pleno conhecimento, grau 5.

É interessante analisar que é muito difícil ter um conhecimento pleno dos clientes que se atendem, pois dependendo do caso, eles podem fazer parte de áreas bem distintas, então considerando isto, o conhecimento médio apresentado pelos entrevistados a respeito de seus clientes, é considerado elevado.

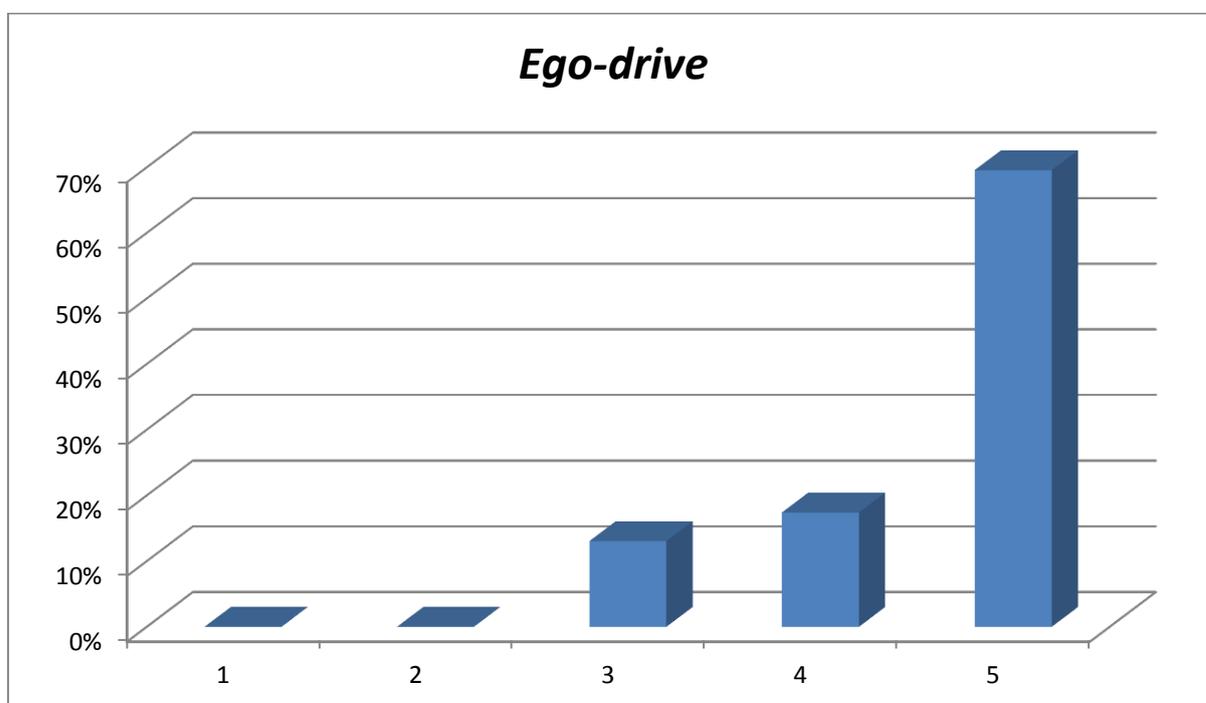
De acordo com Black (1993), é de vital importância que o engenheiro de vendas tenha conhecimento do cliente, pois é desta forma que poderá visualizar onde o seu produto será aplicado, colhendo informações acerca do potencial cliente, quem são eles, onde estão, quem são seus compradores influentes, etc.

Kotler e Keller (2006) ainda ressaltam que é o vendedor quem traz as tão necessárias informações sobre o cliente, possibilitando que a empresa trace suas estratégias, desenvolva seus objetivos e alcance melhores resultados de sua força de vendas.

### 3.10 EGO-DRIVE

A expressão “*Ego-drive*”, utilizada por alguns autores, significa a paixão que cada um tem por atuar em vendas, o prazer em realizar as atividades ligas a esta área. Este requisito pode até ser confundido com a motivação, afinal, os dois estão intimamente ligados.

No intuito de quantificar esta vontade de atuar em vendas dos entrevistados, solicitou-se novamente que eles atribuíssem notas de um a cinco para demonstrar o quanto gostam de atuar na área.



**Gráfico 10 - *Ego-drive*, prazer por atuar em vendas**

Fonte: (O autor)

Conforme demonstra o gráfico 10, a grande maioria, 16 pessoas, que representam 70% dos entrevistados, manifestou que gosta muito de atuar na área de vendas, pois atribuíram nota 5 neste quesito. 4 entrevistados, ou seja, em torno de 17%, que também gostam bastante da função exercida, atribuíram nota 4, e para finalizar, somente três pessoa identificaram o seu prazer em atuar em vendas com a nota 3.

Os resultados apresentados identificam bastante como é movida a área de vendas, onde um vendedor deve ter orgulho, convicção e assumir riscos e desafios. Sobretudo, ter paixão por suas responsabilidades, que são muitas: crescimento da empresa, satisfação e retenção de clientes, promover facilidade às pessoas, realizar sonhos, fazer as pessoas mais felizes, distribui riquezas e muito mais (ORTEGA, 2009).

Pode-se identificar o “Ego-drive” como uma motivação interna para persuadir e convencer outras pessoas. O indivíduo com ego-drive sente enorme satisfação pessoal ao ouvir um “sim”. Essa uma característica mais difícil de ser desenvolvida, já que muitas vezes, nasce com a pessoa. Porém, uma forma de desenvolvê-la é fazer o que gosta, pois dessa forma aumentam as chances de o vendedor querer resultados cada vez mais positivos, e o “sim” do cliente se torna ainda mais prazeroso.

Tendo em vista os resultados apresentados em relação à teoria, pode-se dizer que os entrevistados demonstraram exatamente o que esperado destes profissionais que escolheram a área de vendas para trabalhar.

É de vital importância que o engenheiro de vendas tenha conhecimento do cliente, pois é desta forma que poderá visualizar onde o seu produto será aplicado, colhendo informações acerca do potencial cliente, quem são eles, onde estão, quem são seus compradores influentes, etc.

## CONCLUSÃO

A partir da definição do tema e dos objetivos propostos, somados a pesquisa bibliográfica realizada e os dados obtidos através da pesquisa prática com o posterior estudo de caso, realizou-se o trabalho com a finalidade de definir as habilidades necessárias para o profissional que está atuando em vendas técnicas em áreas relacionadas à engenharia mecânica.

A etapa da pesquisa bibliográfica permitiu realizar o primeiro objetivo específico do trabalho, onde se elucidou os conceitos de venda técnica, assim como se obteve o conhecimento necessário para o desenvolvimento do trabalho, como da área de recursos humanos, competências profissionais e da área de vendas em geral.

O segundo objetivo específico de abordar os principais elementos da engenharia na área comercial também foi cumprido na fase da pesquisa bibliográfica, onde se verificou a diferença que pessoas de oriundas de cursos técnicos e relacionados a área da engenharia podem fazer atuando em vendas, utilizando-se de suas habilidades e conhecimentos técnicos.

Ainda nesta etapa de pesquisa bibliográfica, verificaram-se quais as habilidades necessárias de engenharia aplicadas à área de vendas, chegando-se ao terceiro objetivo específico, onde os autores destacam estas habilidades identificando as principais e com maior peso inclusive para a contratação dos profissionais desta área.

Através da pesquisa prática foi possível fazer um levantamento do perfil atual dos profissionais que atuam em vendas técnicas em áreas relacionadas à engenharia mecânica através de pesquisa, o último objetivo específico, sendo que estes dados foram tabulados e analisados posteriormente em forma de gráficos para facilitar a interpretação dos resultados.

Os resultados apresentados apontaram que existem realmente várias pessoas oriundas de área técnica relacionada à engenharia mecânica atuando em vendas, inclusive com grande parte dos entrevistados já formados em cursos relacionados à engenharia ou cursando, porém, em muitos casos estes profissionais não tem buscado mais conhecimento da área comercial, de estratégias de vendas e

negociação, tanto que a maioria apontou a necessidade de complementação do conhecimento nesta parte.

A pesquisa demonstrou que certas atitudes que os autores preconizam que os vendedores devem possuir, foram encontradas nos entrevistados, que demonstraram ter um nível de motivação elevado além de gostar bastante de atuar nesta área.

Outros aspectos muito importantes citados por autores como organização e disciplina, conhecimento dos clientes, conhecimento dos produtos ou serviços que vendem, comunicação e empatia com o cliente, que também questionou-se os entrevistados, apresentaram resultados bastante satisfatórios, sendo que isto demonstra a capacidade destas pessoas oriundas da área técnica exercerem funções em vendas, ou seja, é perfeitamente viável encontrar pessoas com habilidades necessárias para atuar em vendas nas faculdades de engenharia.

O perfil de profissional identificado através deste trabalho como sendo o mais apropriado para atuar em vendas técnicas, é justamente aquele com formação em área relacionada à engenharia, porém, desde que reúna as habilidades discriminadas no estudo de caso, como: conhecimento da área de vendas através de cursos relacionados, capacidade de prestar consultoria e resolver problemas dos clientes, que seja motivado, organizado e disciplinado, seja comunicativo e tenha empatia com os clientes, com grande conhecimento técnico dos produtos e clientes que atende e que possua o *ego-drive*.

Este estudo proporcionou um conhecimento maior da realidade atual dos setores de vendas técnicas na indústria atualmente, aonde o conhecimento técnico dos profissionais vem se mostrando muito valorizado e se tornando fundamental para atuação no mercado cada vez mais exigente e concorrido, além de mostrar uma grande alternativa para estas pessoas que mesmo possuindo formação em área relacionada à engenharia, não têm o perfil para trabalhos mais burocráticos.

O tema estudado também proporcionou ao autor um conhecimento que permite avaliar a sequência da vida profissional após o encerramento deste ciclo de graduação, visto o interesse em permanecer atuando nesta área de vendas técnicas, onde é preciso buscar o crescimento através das necessidades impostas pelo mercado.

Quanto às limitações do estudo, visto que esta pesquisa foi realizada com pessoas de círculo de relacionamento do autor, o universo de entrevistados ficou limitado.

Como dificuldade encontrada, pode-se colocar a necessidade de buscar que o maior número de pessoas que receberam a pesquisa destinasse tempo a respondê-la, e assim conseguir um percentual maior de aproveitamento de respostas em relação aos questionários encaminhados.

Por fim, tendo o estudo revelado dados bastante relevantes e de grande valor para o fim ao qual se destinou, este tem a possibilidade de ser ampliado, buscando ser mais abrangente, através de um número maior de entrevistados se tornando quantitativo probabilístico.

Como sugestão para trabalhos futuros, além de ampliar o número de entrevistados, pode-se questionar o mercado, no caso os empregadores, o perfil que estes buscam nos profissionais para compor as equipes de vendas técnicas em suas empresas.

## REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia**: um guia para a inicialização científica. 2. ed. São Paulo: Pearson Education, 2006.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de pessoas**: novas praticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BLACK, George. **Vendas Técnicas**: como preparar pessoas com grau universitário, engenheiros, para a profissão emergente de vendedor técnico. São Paulo, SP: Makron Books, 1993.

BUKOWITZ, Wendi R.. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DAVENPORT, Thomas O. **O capital humano**: O que é e porque as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2001.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GONÇALVES, Carlos Icarahy. **De vendedor para vendedor**: Aspectos a considerar sobre as relações com o cliente. 3. ed. São Paulo, SP: Senac, 2006.

GITOMER, Jeffrey. **A Bíblia de Vendas**. 1. ed. São Paulo: M. Books do Brasil, 2005.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HUNTER, James C.. **O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: evolução teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Aristeu. **Manual de descrição de cargos e salários**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ORTEGA, Marcelo. **Inteligência em Vendas: O manual para os melhores líderes em vendas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

PASCHINI, Selma. **Estratêgia: alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia do negócio: a contribuição efetiva de recursos humanos para a competitividade do negócio**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

SANTOS, André. Autodesenvolvimento: o pensamento que faz vender. **Venda Mais**, Curitiba, PR, 213, p. 36, jan. 2012.

SCHIEBEL, Natasha. Seja um campeão de vendas: Descubra os ingredientes para se tornar o número um em sua equipe de vendas. **Venda Mais**, Curitiba, PR, 210, p. 39, out. 2011.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

SINA, Amalia; SOUZA, Paulo de. **Marketing versus Vendas:** Cuidado! esta briga pode destruir sua empresa: a difícil relação entre as áreas de vendas e marketing tem prejudicado os negócios: é possível solucionar este impasse?. São Paulo: Crescente Editorial, 2000.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## ANEXO A – Formulário de pesquisa

## PESQUISA – Venda Técnica

1. Nome:
2. Idade:
3. Cargo ou Função:
4. Empresa:
5. Tipo de produto ou serviço que vende:
6. Tempo de atuação em vendas:
7. Tempo de trabalho na empresa atual:
8. Formação:
  - Ensino Médio
  - Ensino Técnico
  - Superior incompleto em área relacionada à engenharia
  - Superior incompleto em outras áreas
  - Superior completo em área relacionada à engenharia
  - Superior completo em outras áreas
  - Outros: \_\_\_\_\_
9. Possui algum curso na área de vendas? Especifique:
  
10. O que você considera mais importante no contato com o cliente, resolver o problema ou efetuar a venda?
  - Resolver o problema
  - Efetuar a venda

11. Você vê a necessidade de fazer mais algum curso na área?

Sim. Especifique: \_\_\_\_\_

Não.

Nas perguntas a seguir, atribua um valor da escala de 1 a 5, sendo 1 o nível mais baixo e 5 o mais alto.

12. Quanto à motivação, você se considera uma pessoa motivada para atuar na área de vendas?

| 1   | 2   | 3   | 4   | 5   |
|---|---|---|---|---|
|  |  |  |  |  |
|   |   |   |   |   |

13. Em relação à disciplina e organização, o quanto você se considera um profissional organizado e disciplinado?

| 1   | 2   | 3   | 4   | 5   |
|---|---|---|---|---|
|  |  |  |  |  |
|   |   |   |   |   |

14. Como você avalia sua comunicação e empatia com o cliente, quanto à clareza na troca de informações e entendimento das necessidades do cliente?

| 1   | 2   | 3   | 4   | 5   |
|---|---|---|---|---|
|  |  |  |  |  |
|   |   |   |   |   |

15. Qual o conhecimento que considera ter a respeito do produto/serviço que vende?

| 1   | 2   | 3   | 4   | 5   |
|---|---|---|---|---|
|  |  |  |  |  |
|   |   |   |   |   |

16. Qual o seu conhecimento a respeito dos clientes que atende?

| 1   | 2   | 3   | 4   | 5   |
|---|---|---|---|---|
|  |  |  |  |  |
|   |   |   |   |   |

17. O quanto você gosta de atuar na área de vendas?

| 1   | 2   | 3   | 4   | 5   |
|---|---|---|---|---|
|  |  |  |  |  |
|   |   |   |   |   |