

---

# A viabilidade mercadológica do curso de graduação em Engenharia de Vendas

## Marketing feasibility of the undergraduate program in Sales Engineering

EVERALDO SAJIORO JUNIOR\*  
CHRISTIANO FRANÇA DA CUNHA\*\*  
ANTONIO CARLOS GIULIANI\*\*\*  
NADIA KASSOUF PIZZINATTO\*\*\*\*  
ANDREA KASSOUF PIZZINATTO\*\*\*\*\*  
TERESA DIAS DE TOLEDO PITOMBO\*\*\*\*\*

### RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar a viabilidade da implantação de um curso de graduação em Engenharia de Vendas no Brasil. Esta proposição baseia-se na atual conjuntura mercadológica mundial, em que a competição acirrada faz com que as empresas necessitem estar adequadamente preparadas para participar, em condições saudáveis, dos mercados em que estão inseridas. Para a fundamentação da proposição, foi realizada uma pesquisa exploratória e qualitativa para avaliar importantes pontos sobre a área de vendas de empresas, na maioria com abrangência nacional, e de setores representativos da economia brasileira. Identificou-se o preparo das empresas para lidar com a concorrência e qual o perfil do atual profissional que trabalha

---

\* Mestre em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP).  
E-mail: esagioro@gmail.com .

\*\* Professor no Programa de Mestrado Profissional e doutorado em Administração na Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. E-mail: chfcunha@unimep.br .

\*\*\* Professor no Programa de Mestrado Profissional e doutorado em Administração na Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. E-mail: cgiuliani@unimep.br .

\*\*\*\* Professora no Programa de Mestrado Profissional e doutorado em Administração na Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. E-mail: nkp@nadiamarketing.com.br .

\*\*\*\*\* Professora no Programa de Mestrado Profissional e doutorado em Administração na Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. E-mail: marketingandrea@yahoo.com.br .

\*\*\*\*\* Professora no Programa de Mestrado Profissional e doutorado em Administração na Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. E-mail: tepitombo@gmail.com .

nessa área, avaliando a importância dada ao desenvolvimento das competências necessárias para ele desenvolver suas atividades e a importância da área de vendas para o sucesso da organização. Observou-se que a inexistência de um curso de graduação adequado para a área implica baixa qualificação específica de seus atuais profissionais, deixando uma lacuna a ser preenchida pelas empresas. Concluiu-se que existe demanda mercadológica para a implantação de um curso de graduação em Engenharia de Vendas no Brasil e que tal proposta é viável e importante.

**Palavras-chave:** graduação; profissional de vendas; competências necessárias.

## ABSTRACT

This study aims at analyzing the feasibility of implementing an undergraduate course in Sales Engineering in Brazil. Such proposition is based on the current global market environment, where fierce competition demands that companies be properly prepared to healthily participate in the markets in which they operate. To substantiate such proposition, an exploratory and qualitative research was conducted to analyze important aspects of the sales area of companies (most of them with national coverage) and also of representative sectors of the Brazilian economy. The study identified both if companies were well prepared to deal with the competition and the current profile of professionals working in this area, assessing the importance given to the development of skills necessary for them to develop their activities and the importance of the sales department for the organization's success. It was observed that the lack of an appropriate undergraduate course for the area results in the low specific qualification of its current professionals, leaving a gap to be filled by companies. The study showed that there is a market demand for an undergraduate course in Sales engineering in Brazil and that such course is feasible and important.

**Keywords:** undergraduate course; sales professional; necessary skills.

## INTRODUÇÃO

A capacitação de profissionais por meio de cursos regulares de graduação tem como um de seus objetivos prepará-los para o

exercício de suas atividades em uma determinada organização. Os cursos devem ser, preferencialmente, compatíveis com as necessidades requeridas por essas atividades. Se observarmos, veremos que, dentro das principais funções nas organizações, temos profissionais com formações compatíveis com as funções desempenhadas; por exemplo, nas áreas administrativa, financeira e contábil temos administradores e economistas; nas áreas produtivas, engenheiros mecânicos, elétricos, eletrônicos e outras especialidades; nas áreas de pesquisa/desenvolvimento e processos, engenheiros de diversas especialidades.

No entanto, se observarmos a área de vendas das organizações, constataremos que não existe uma graduação específica que apresente, em sua matriz curricular, disciplinas apropriadas à formação de profissionais para nela atuarem.

Sendo a área de vendas uma das responsáveis pela interface das empresas com o mercado, diretamente ligada à definição e aplicação de estratégias de negociação, e pelo relacionamento diário com os clientes, a função desempenhada por ela é, sem dúvida, um dos principais fatores críticos de sucesso para as organizações.

Dessa forma, esta área necessita de profissionais com formação nas competências específicas para o exercício da função, e a criação de um curso de graduação que contemple o desenvolvimento dessas competências supriria essa lacuna no mercado.

Percebe-se, na atual conjuntura mundial, o crescimento da competição entre empresas, tanto de serviços como de produtos. Esse nível de competição permite que o consumidor se beneficie do amplo leque de opções oferecido para que ele faça sua análise e decida-se por um produto ou serviço. Aliado a isso, os processos de informatização e globalização trouxeram mudanças na forma de pensar e de agir do consumidor, causadas, principalmente, pela inexistência de barreiras para pesquisar, adquirir e utilizar um determinado produto ou serviço (JOHNSTON; MARSHALL, 2009).

Assim, a maioria das organizações precisa estar preparada para participar dessa competição extremamente acirrada, em especial, a área de vendas, em virtude de sua importância estratégica nesse contexto. Um dos requisitos para a preparação dessa área é contar com profissionais que possuam as competências necessárias para

o bom desenvolvimento da função, afirmam Johnston e Marshall (2009), Kim (1998), Mattar (2011), Nonaka e Takeuchi (1998) e Vergara (2000).

Diante do exposto, este artigo apresenta o seguinte questionamento como problema de investigação: *existe viabilidade mercadológica para a implantação do curso de graduação em Engenharia de Vendas no Brasil?*

Para a realização deste estudo foram definidos os objetivos gerais e os objetivos específicos, os quais são explicitados na sequência.

O objetivo geral foi verificar a existência de demanda e propor a implantação do curso de graduação em Engenharia de Vendas no Brasil. Com base na literatura, concluiu-se que as organizações necessitam de uma bem estruturada área de vendas para poderem concorrer em mercados cada vez mais competitivos e globais, sendo parte fundamental dessa boa estruturação contar com profissionais qualificados nas competências específicas inerentes à função de vendas.

Assim, o presente artigo abordará, além da existência de mercado para a implantação de um curso de graduação em Engenharia de Vendas, a existência de cursos similares no Brasil e na América do Sul. A partir das competências necessárias para um bom profissional nesta área, proporrá uma grade curricular para um curso de formação. Desse modo, os objetivos específicos deste estudo são os seguintes:

- verificar a existência de mercado para o referido curso;
- observar a existência de similares no Brasil e na América do Sul;
- propor um elenco de disciplinas que sirva de base para a elaboração de uma matriz curricular.

Neste artigo, tem-se por pressuposto que a inexistência de um curso de graduação para formação de profissionais para a área de vendas nas organizações implica baixa qualificação específica dos profissionais atuantes nesse setor, fazendo com que as empresas busquem alternativas para sua qualificação/formação.

Com a proposição da estruturação e implantação do curso de graduação em Engenharia de Vendas, pretende-se analisar se essa proposta é uma boa alternativa para preencher a lacuna existente na

formação de profissionais para a área em questão. Essa suposição será confirmada ou rejeitada à luz dos resultados apresentados na pesquisa que será efetuada com profissionais responsáveis pela área.

Segundo Johnston e Marshall (2009), a mudança na dinâmica entre vendedores e compradores ocasionada pelas novas tendências sociais, o acesso à informação, a facilidade da comunicação, a globalização dos mercados e a mobilidade da força de trabalho alteraram a forma de agir da sociedade.

A postura do consumidor contemporâneo, caracterizado como um indivíduo muito bem informado, com amplo acesso às opções de produtos e serviços e menor tempo de dedicação a atividades irrelevantes, influencia diretamente as relações existentes nas empresas, em especial no que diz respeito às vendas. Desse modo, mais do que em qualquer outra época da história, as organizações têm buscado a criação de diferenciais competitivos visando manter ou melhorar seu posicionamento no mercado e seus resultados. Uma das formas para obter-se isto é agregar valor ao consumidor/cliente, direcionando a empresa ao relacionamento com seu mercado. Assim, a gestão de vendas, na atual conjuntura, necessita de atenção especial por parte dos proprietários ou gestores das organizações (JOHNSTON; MARSHALL, 2009).

Sajioro Junior, Giuliani e Cunha (2014) também entendem que a gestão de vendas, sendo um dos principais fatores críticos de sucesso para uma organização, necessita ser gerida por profissionais capacitados para obtenção de resultados superiores à média do mercado.

A graduação em Engenharia de Vendas terá como objetivo principal preparar os profissionais para alcançar um desempenho superior em um mundo profissional de rápida evolução e grande competitividade. Nesse sentido, bons embasamentos teóricos sobre disciplinas pertinentes à função serão fundamentais para o desenvolvimento das competências requeridas para esse exercício.

A adoção da titulação em Engenharia de Vendas baseia-se na importância da função para as empresas na atual conjuntura e está alinhada com a definição contida na Resolução que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Engenharia em seu artigo 3º:

Art. 3º O curso de graduação em Engenharia tem como perfil do formando egresso/profissional o engenheiro, com formação generalista, humanista, crítica e reflexiva, capacitado a absorver e desenvolver novas tecnologias, estimulando a sua atuação crítica e criativa na identificação e resolução de problemas, considerando seus aspectos políticos, econômicos, sociais, ambientais e culturais, com visão ética e humanística, em atendimento às demandas da sociedade. (BRASIL, 2002).

Ainda na mesma resolução, identifica-se, nos incisos de seu artigo 4º, que a formação do engenheiro tem por objetivo dotar o profissional dos conhecimentos requeridos para o exercício de competências e habilidades gerais, os quais podemos considerar relevantes para o profissional de vendas (BRASIL, 2002):

- II - projetar e conduzir experimentos e interpretar resultados;
- III - conceber, projetar e analisar sistemas, produtos e processos;
- IV - planejar, supervisionar, elaborar e coordenar projetos [...];
- VI - desenvolver e/ou utilizar novas ferramentas e técnicas;
- VIII - comunicar-se eficientemente nas formas escrita, oral e gráfica;
- IX - atuar em equipes multidisciplinares;
- X - compreender e aplicar a ética e a responsabilidade profissionais;
- XIII - assumir a postura de permanente busca de atualização profissional.

Existe um exemplo de aplicação desta titulação na América do Sul; ela é adotada pela Pontifícia Universidade Católica do Chile em seu curso de graduação específica, que tem a denominação Engenharia Comercial, e está em linha com a proposição deste estudo (PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE, s.d.). O título de Engenheiro foi considerado pertinente, pois identificou-se, pela experiência profissional de alguns dos autores e pela revisão de literatura desenvolvida neste estudo, que o profissional de vendas necessita, para o bom desempenho de sua função, de algumas características básicas que, invariavelmente, são encontradas no profissional de engenharia. Dentre elas, as seguintes são importantes e devem ser destacadas: raciocínio lógico, pensamento estratégico e foco em resultados.

A versatilidade adquirida pelo engenheiro em virtude de sua formação pode ser observada em função da requisição de que atue nos mais diversos segmentos empresariais. Podemos encontrar engenheiros atuando em instituições financeiras, principalmente bancos, hospitais, administradoras, seguradoras e grandes redes comerciais, como *magazines* e *shopping centers*.

### **VENDAS: DEFINIÇÃO DA FUNÇÃO, CARREIRA E INTEGRAÇÃO COM DEMAIS FUNÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES**

A revisão de literatura realizada neste estudo centrou-se em três pontos: o posicionamento estratégico de vendas nas organizações e sua importância na atual conjuntura; as características requeridas do profissional de vendas no atual cenário; e a importância da graduação específica nesse contexto. Para isso, abordou-se o que vem a ser vendas, suas interações e integrações com as demais funções da organização, sua importância como carreira e a relevância da graduação específica. Para melhor entendimento do leitor, os três pontos citados foram divididos nos seguintes tópicos: o que vem a ser vendas, as competências necessárias ao profissional de vendas e a importância da graduação específica, os quais são apresentados a seguir.

Esta revisão é muito importante para o embasamento da proposição, pois, por intermédio dela, foi possível consolidar as percepções dos autores sobre a importância da função “vendas” para as organizações e a definição das principais competências que o profissional da área deve ter.

#### ***O que vem a ser vendas***

Segundo Kotler e Kotler (2013), o cliente tem poderes; ele realmente é o rei e está tão bem informado quanto os vendedores. Os níveis de informação dos compradores e vendedores deixaram de ser assimétricos como no passado e equilibraram-se. Quando os consumidores são capazes de verificar com facilidade e rapidez o nível dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas vendedoras, aquelas com mau desempenho descerão à sepultura rapidamente. As empresas duradouras serão aquelas que melhor compreenderem as necessidades e os desejos de seus mercados-alvo e as que forem mais capazes de garantir a satisfação dos clientes. Assim, na atual

conjuntura, a gestão de vendas necessita de atenção especial por parte dos proprietários e/ou gestores das organizações.

Segundo Sajioro Junior, Giuliani e Cunha (2014), dada a importância das vendas no cenário atual, conhecer as principais etapas de sua gestão e a interligação com as fases do processo pertinente a elas fará com que os gestores possam adotar estratégias objetivando maior eficácia da organização. Dessa forma, o investimento na força de vendas, seja por meio de capacitação, motivação, avaliação ou acompanhamento, torna-se imprescindível para o sucesso do negócio. Outro fator que propicia a criação de diferenciais competitivos é a inovação da função de vendas, que também deverá ter relevância nesse contexto, a qual será facilitada se houver uma boa equipe e gestão.

A importância e a abrangência da aplicabilidade da função de vendas têm aumentado desde as últimas décadas do século XX, principalmente no Brasil e nos países com economia em desenvolvimento. Isto se deve à forte mudança no equilíbrio entre oferta e demanda, ocorrida a partir da década de 1970; até então, havia um desequilíbrio em consequência da escassez na oferta de produtos e serviços e relação à demanda. Quanto ao Brasil, podem-se citar os seguintes exemplos clássicos: as linhas telefônicas, cujos valores eram totalmente distorcidos – chegando a valer quase o mesmo que um pequeno apartamento –, e o pagamento de ágio sobre o preço da tabela na compra de carro zero quilômetro. Desse modo, os esforços de vendas eram limitados, e a função de vendas/marketing restringia-se à diferenciação técnica dos produtos. Para o profissional de vendas, possuir bons conhecimentos sobre o produto já era suficiente para obter sucesso, relatam Sajioro Junior, Giuliani e Cunha (2014).

A partir dos anos 1980, com a forte presença do Japão na economia mundial e o início da abertura econômica no Brasil, o equilíbrio entre oferta e demanda começou a se estabelecer, e a função de vendas/marketing ampliou um pouco sua abrangência. Assim, além da diferenciação técnica de produtos, era necessário buscar os consumidores em seus nichos de mercado. Por esse motivo, o profissional de vendas necessitava desenvolver mais uma habilidade, ou seja, saber prospectar o mercado.

Posteriormente, a partir da década de 1990, foi estabelecido um novo desequilíbrio entre oferta e demanda pela forte entrada dos países asiáticos no cenário econômico mundial, oferecendo produtos e serviços em condições altamente competitivas e tornando a oferta maior que a demanda. Além desse desequilíbrio, as fortes mudanças sociais ocorridas no fim do século passado passaram a influenciar o relacionamento entre consumidores e vendedores. A facilidade nas comunicações e nos sistemas de informação, a mobilidade da força de trabalho e a globalização dos mercados alteraram nossa forma de viver e trabalhar. Consequentemente, as organizações, para obter sucesso, devem utilizar, obrigatoriamente, a função de vendas/marketing em toda a sua abrangência, identificando e atendendo às necessidades do consumidor (CANDEROLO; JUNGTON, 2012; GOLDRATT; COX, 1993; KIM; MAUBORGNE, 2005; WOMACK; JONES, 1992).

Nesse sentido, para Johnston e Marshall (2009), no século XXI os profissionais de vendas, além de terem conhecimentos técnicos sobre o produto, precisam saber como gerar informações para a prospecção de clientes e, principalmente, conhecer amplamente o comportamento do consumidor, atuando de forma a serem consultores para assessorá-los em todas as fases da venda. Assim, conhecer esse comportamento passou a ter grande relevância para as organizações. É por esse motivo que o estudo sobre esse tema é importante, pois ele se dedica à análise das atividades desenvolvidas pelas pessoas quando estas adquirem, consomem e descartam produtos e serviços.

Atualmente, no tocante a vendas, as melhores empresas têm como estratégia central agregar valor aos clientes, orientando-se por eles, e não pelas vendas. A função de vendas não deve limitar-se a produtos, preços e facilidade de uso, mas ir além, ou seja, entender o consumidor e gerir relacionamentos. E, nesse aspecto, o vendedor deve assumir o papel de consultor e facilitador. Segundo Johnston e Marshall (2009), as funções operacionais de venda, por exemplo, a entrada de pedidos, os serviços e o suporte técnico, devem ser delegadas a outros profissionais da estrutura da administração de vendas, e não ao vendedor.

Em consequência das mudanças ocorridas no século XXI, alguns pontos importantes devem ser considerados na nova gestão de vendas, os quais são citados na pesquisa do HR Chally Group (2007):

- criar uma cultura direcionada ao cliente;
- selecionar e contratar profissionais com talento em vendas;
- capacitar profissionais com habilidades necessárias à força de vendas;
- segmentar o mercado de forma apropriada;
- introduzir processos formalizados de vendas;
- fazer uso da tecnologia da informação;
- integrar outras funções comerciais a vendas.

Levy e Weitz (2000) relatam que, sendo a função de vendas um dos principais fatores críticos de sucesso de uma organização no século XXI, o processo de inovação é considerado fator imprescindível de sustentabilidade da empresa e pode ocorrer em qualquer etapa do processo de vendas, seja na prospecção, na abordagem do cliente, na apresentação do produto, no fechamento da venda ou no pós-venda.

Dessa forma, para que a inovação seja um fator integrante da função de vendas, a área deverá contar com profissionais dotados das competências necessárias para executar esses processos.

De acordo com a nova conjuntura, e diante das novas exigências requeridas para o exercício dessa função, a carreira do profissional dessa área deve ser abordada neste trabalho, pois tem adquirido a relevância compatível com sua importância dentro das organizações.

### *As vendas como carreira*

No passado, a imagem do profissional de vendas era, em muitos casos, discriminada. Por esse motivo, ele se caracterizava como uma pessoa com habilidades de fala e de convencimento obtidas, muitas vezes, por meios não muito éticos. Hoje, essa imagem está sendo totalmente alterada em função das exigências do novo consumidor e da atual conjuntura mercadológica (LAS CASAS, 2011).

No cenário atual, para muitos consumidores, o vendedor assumiu a função do varejo, pois ele é, normalmente, a única pessoa que mantém contato com o cliente, situação ainda mais acentuada no pequeno e médio varejo, nos quais, geralmente, o vendedor acumula outras funções além da venda. Nesse sentido, ele atravessa os limites entre a empresa de varejo e seus clientes. Mesmo a mercadoria mais

atraente não se vende sozinha. Os varejistas precisam comunicar-se com seus clientes para estimular suas necessidades, fornecer informações para ajudá-los a avaliar a mercadoria e encorajá-los a tomar decisões. Essa comunicação é efetuada por meio de anúncios, promoções de vendas, propagandas, exposições na loja, e pelos vendedores, sendo utilizada para criar uma imagem do varejista. As mensagens entregues por meio dessa mídia auxiliam o varejista na pré-venda dos produtos. Já o vendedor fornece informações mais detalhadas e efetua a venda. Ele é o único veículo de comunicação que pode personalizar a mensagem para cada tipo de cliente, uma vez que interage com os consumidores, podendo adaptá-la conforme o caso, tornando o veículo de comunicação do varejo mais eficaz, afirmam Levy e Weitz (2000).

Em razão da importância do papel do vendedor atualmente, em especial no varejo, a carreira desse profissional tem passado por uma grande valorização no mercado de trabalho, tanto que, para desassociar seu estigma do passado e valorizar e reconhecer sua importância, a denominação da função tem mudado. Assim, algumas empresas varejistas vêm utilizando os seguintes termos para referirem-se aos vendedores: engenheiros de vendas, consultores de negócios, associados de vendas, especialistas em negócios (LAS CASAS, 2011).

A situação descrita abaixo ilustra-se como as funções do vendedor são importantes para o sucesso do varejo.

Nancy Pride aprendeu sobre a importância da venda pessoal quando abriu a Morgan Fitzgerald, uma loja especializada para mulheres. Antes de abrir sua loja, Pride passou sete anos lecionando no Texas A&M. “Vender é mais que manusear uma caixa registradora. Vender é determinar as necessidades da cliente e ligar às suas necessidades a nossos produtos. Isso significa que nossa equipe precisa, não apenas conhecer nossos produtos e suas características, mas também ouvir o que a cliente diz. O que parece bom em um cabide pode não ficar bem em determinada cliente. Nada é mais frustrante para uma cliente do que experimentar uma peça de roupa atrás da outra e nenhuma cair-lhe bem. Conforme cada cliente entra na loja, avaliamos seu tamanho, formato do corpo e paleta de cores. Vasculhamos a loja com os olhos, buscando

uma roupa que lhe sirva [...]. Uma senhora baixa, robusta, de quadris finos precisa de uma jaqueta de costas largas e curtas para equilibrar a parte de cima com a de baixo. Uma cliente com uma barriga saliente e ombros levemente arredondados precisa de ombreiras extras. Nós nos treinamos para examinar essas clientes e determinar seu tamanho antes que elas precisem nos informar.

Tentamos não incomodar uma cliente que queira apenas olhar, mas reconhecemos que, a menos que mostremos o produto, ela pode não notar ou apreciar uma característica particular; demonstramos o produto e o colocamos em suas mãos.

Para fazer com que a peça de vestuário pareça completa, ela precisa de acessórios. O serviço pessoal significa mostrar à cliente como usar os acessórios para obter um resultado final. Enquanto ela estiver experimentando as roupas, pegamos acessórios para mostrar-lhe. Os acessórios devem aprimorar a peça do vestuário e ser apropriados e funcionais para a cliente. Se ela preferir brincos de pressão, converteremos brincos de pinos em brincos de pressão.”

Enfatizando a venda e o atendimento à cliente, a loja de Nancy Pride aumentou as vendas em 100% durante seu segundo ano de funcionamento e prevê um aumento de 50% durante o terceiro ano. (PRIDE, 1995, p. 234; tradução nossa).

A área de vendas como carreira pode ser encarada, principalmente no varejo, como uma excelente opção. O ambiente dinâmico, a interação intensa com pessoas e a diversidade de situações no dia a dia tornam o segmento de vendas uma área desafiadora, na qual normalmente são formados os bons vendedores e, em muitos casos, grandes executivos e empresários do setor. Hoje, no Brasil, um dos exemplos mais claros é o empresário Ricardo Nunes, fundador da rede Ricardo Eletro (MG), cuja carreira foi forjada “atrás do balcão”, ao buscar entender e satisfazer as necessidades dos clientes. Em 2010, a Ricardo Eletro fundiu-se com a rede nordestina Insinuante (BA), dando origem à empresa Máquina de Vendas, que possui aproximadamente 520 lojas espalhadas em 16 estados (RICARDO NUNES, 2010).

Las Casas (2011) aponta que a carreira do profissional de vendas é também muito atraente em virtude do processo de renumeração, o qual, invariavelmente, está ligado ao seu desempenho e vice-versa, diferentemente das demais áreas da empresa, que geralmente atre-

lam um sistema variável de remuneração ao resultado global da organização. Identifica-se ainda que, atualmente, o ganho médio desses profissionais está acima do ganho médio dos demais profissionais do mercado varejista e até mesmo dos profissionais da indústria.

Sendo o novo profissional de vendas o responsável por acompanhar os clientes e, muitas vezes, ser seu porta-voz dentro da organização, a integração desse profissional com as demais áreas da empresa é fator decisivo para o bom atendimento e satisfação de seus clientes. Ele precisa entender as demais funções (crédito, cobrança, garantia, assistência técnica, entre outras) para obter agilidade e precisão no atendimento.

### *Como integrar vendas a outras funções da organização*

Segundo Sajioro Junior, Giuliani e Cunha (2014), para entender a importância da integração entre vendas e outras funções da organização é necessário analisá-la sob dois aspectos:

1. sendo a função de vendas um fator crítico de sucesso para a organização, como já citado, os profissionais que atuam na área devem estar preparados para atender à demanda do novo consumidor, o qual espera que todo o relacionamento com a empresa seja canalizado por meio de seu interlocutor, no caso, o vendedor. Para que possa atender a essa demanda, ele deve ser capacitado por meio de estágios nas principais funções da organização ou de estudos de procedimentos existentes, o que lhe possibilitará integrar-se a todas as funções da empresa;
2. as organizações que realmente buscam o sucesso, muitas vezes por meio de diferenciais competitivos, devem orientar as demais funções para o cliente. Assim, as principais funções, como compras, marketing, logística, recursos humanos, crédito e cobrança, fiscal, garantia, assistência técnica, jurídica e segurança, terão foco na orientação a ser dada para o cliente, resultando, necessariamente, em integração, a qual poderá ser efetuada de diversas formas, sendo a mais eficaz a que vem sendo utilizada em muitas organizações. Essa forma de integração consiste em proporcionar, periodicamente, aos profissionais que atuam nas demais funções da organização, o convívio, durante alguns dias, com profissionais de vendas enquanto estes atendem seus clientes. Com isso poderão entender suas demandas e verificar como podem

contribuir, em suas funções, para satisfazer ou exceder as expectativas dos clientes da organização.

Um exemplo de integração de vendas com as demais funções da organização pode ser encontrado em uma das empresas pesquisadas. Nela existe um programa chamado “Foco no Cliente”, o qual consiste em enviar, semanalmente, profissionais de todas as áreas para efetuar visitas a clientes. O objetivo deste programa é fazer com que os profissionais de todas as áreas da empresa tomem conhecimento de como suas respectivas funções podem contribuir para um melhor desempenho e melhor relacionamento com os clientes e qual a importância de suas funções neste contexto.

É importante salientar que, em pequenos e médios varejos, várias dessas funções estão em agrupamento, e poucas pessoas são responsáveis por muitas tarefas; porém, por menor que seja a organização, a integração é importante e, em muitos casos, ela ocorre com mais facilidade. Diante da importância da integração, o proprietário, gerente e funcionários precisam concentrar seus conhecimentos e habilidades (MATTAR, 2011).

Para o exercício da função, o profissional deverá, necessariamente, desenvolver as competências requeridas para que obtenha sucesso profissional e, conseqüentemente, os resultados esperados pela organização. Em consequência da amplitude da função, que se dá de acordo com as múltiplas interfaces necessárias para seu bom desempenho, as competências necessárias também são amplas e abrangentes, como explicitado a seguir.

### **COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO PROFISSIONAL DE VENDAS**

Pode-se considerar competência a capacidade de transformar conhecimentos, habilidades e atitudes em resultados. Katz (2002) menciona que um profissional precisa possuir três habilidades básicas: técnicas, humanas e conceituais. Segundo Las Casas (2011), o desenvolvimento dessas habilidades é importante para o bom desempenho profissional no exercício de suas atribuições; e o especialista em vendas, com certeza, está inserido nesse grupo.

Las Casas (2011) afirma que as habilidades técnicas são os conhecimentos relativos à área de atuação do profissional, e o perfeito domínio dessas habilidades propicia um trabalho eficiente. No caso específico do profissional de vendas, o domínio sobre o

produto, as técnicas de prospecção, as técnicas de negociação e o ouvir eficaz são exemplos das habilidades necessárias, as quais são invariavelmente adquiridas por meio de treinamentos específicos que podem ser oferecidos pelas empresas ou pelos cursos universitários.

Hoje, o relacionamento interpessoal é parte essencial do bom desenvolvimento das atividades de praticamente todos os profissionais e, em especial, do profissional de vendas. Assim, as habilidades humanas ganham destaque, pois os profissionais estão constantemente em contato com clientes, fornecedores, lideranças, liderados e os *stakeholders* de uma maneira geral (SAJIORO JUNIOR; GIULIANI; CUNHA, 2013).

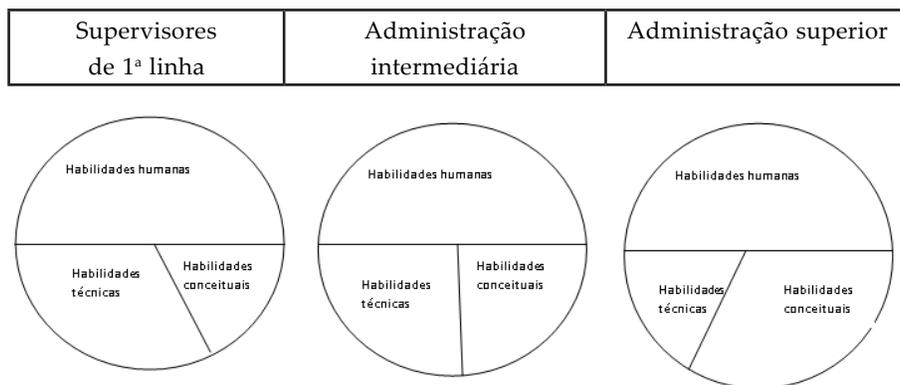
Kim (1998) relata que, tal como as habilidades técnicas, as habilidades humanas são aprendidas e podem ser aperfeiçoadas em sala de aula. A arte de se relacionar deve ser aprimorada constantemente para que o profissional obtenha um bom desempenho nesta importante competência. Nesse aspecto, o estudo de disciplinas como Psicologia, Relações Humanas, Recursos Humanos, Antropologia, Sociologia, entre outras, auxilia o profissional a desenvolver essas habilidades.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1998), as habilidades conceituais consideram: o conhecimento ou visão geral de todas as partes da empresa, ou negócio; como as diversas funções em uma organização dependem umas das outras; e de que modo as mudanças que ocorrem em qualquer uma das partes afetam as demais. Sajioro Junior, Giuliani e Cunha (2014) dão o seguinte exemplo: o profissional precisa entender de que forma uma eventual mudança de política em marketing pode afetar as demais áreas da organização, como efeitos na produção, nas finanças, nas pesquisas, na logística e assim por diante.

A habilidade conceitual promove a visão da organização como um todo. Nas empresas, a importância relativa entre as três habilidades citadas dá-se em função do nível em que o profissional encontra-se na pirâmide organizacional. Nos altos cargos gerenciais, as habilidades humanas e conceituais sobrepõem-se às técnicas, pois o planejamento e a inter-relação entre setores são mais importantes que as decisões técnicas para esse nível de profissional (LAS CASAS, 2011).

A Figura 1 representa as habilidades necessárias a diferentes níveis da organização.

Figura 1 - Habilidades necessárias conforme o nível do cargo na organização



Fonte: Chuden (1972 apud LAS CASAS, 2011, p. 57)

Pesquisando autores como Johnston e Marshall (2009), Levy e Weitz (2000) e Las Casas (2011) a respeito das competências mais significativas para o profissional de vendas, identificaram-se as seguintes (Quadro 1):

Quadro 1 - Competências mais significativas dos profissionais de vendas

|                              |                    |                   |                   |            |
|------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|------------|
| Compromisso com os objetivos | Proatividade;      | Aprendizagem      | Marketing pessoal | Negociação |
| Adaptabilidade               | Trabalho em equipe | Visão estratégica | Comunicação       | Liderança  |

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Johnston e Marshall (2009), Levy e Weitz (2000) e Las Casas (2011)

Para o desenvolvimento das competências mencionadas, o conhecimento, as habilidades e as atitudes requeridas são requisitos essenciais (CANDEROLO; JUNGTON, 2012).

No Quadro 2 apresenta-se um modelo de como as competências podem ser desenvolvidas por meio de seus requisitos principais.

Quadro 2 - Competências e suas dimensões

| Competência   | Conhecimentos necessários  | Habilidades  | Atitudes  |
|---|--|--|---|
| <p><b>Compromisso com os objetivos:</b> focar algo claramente mensurável e com um tempo lógico para acontecer.</p>  | <p>Ter conhecimento total dos objetivos e das metas estabelecidos pela organização. Noções de planejamento. Conhecer a área de atuação.</p>          | <p>Capacidade de elaborar planos para a conquista de metas e resultados. Capacidade de realização.</p>   | <p>Iniciativa. Comprometimento. Motivação. Criatividade. Determinação.</p>  |
| <p><b>Proatividade:</b> capacidade de tomar iniciativa diante das situações profissionais ou sociais, assumindo responsabilidades com o objetivo de concretizar ideias.</p> | <p>Noções de planejamento. Conhecer a área de atuação. Técnicas de comunicação. Técnicas de mediação. Empreendedorismo. Conhecimento do cliente.</p> | <p>Comunicar-se. Tomada de decisão. Negociação “ganha-ganha”. Capacidade de realização. Capacidade de trabalhar em equipe.</p>   | <p>Iniciativa. Autonomia. Dedicção. Raciocínio lógico. Criatividade. Versatilidade. Determinação. Interesse. Disponibilidade. Persistência. Comprometimento. Organização.</p> |
| <p><b>Aprendizagem:</b> predisposição para aprender, vontade de manter-se continuamente atualizado e buscar sempre aprimorar o conhecimento.</p>                            | <p>Saber da limitação de seus conhecimentos. Conhecer os objetivos e as metas. Ter consciência da necessidade de evoluir o aprendizado.</p>          | <p>Técnica de estudo dirigido. Saber administrar o tempo. Autodesenvolvimento. Planejamento. Conhecimento geral dos produtos/serviços da organização e do mercado.</p> | <p>Curiosidade. Interesse. Disponibilidade. Concentração. Boa memória. Disciplina. Gosto pela leitura. Motivação. Organização.</p>  |
| <p><b>Marketing pessoal:</b> cuidar de si mesmo e da própria imagem, fazendo dela uma ferramenta de relacionamento.</p>   | <p>Noções de etiqueta empresarial.</p>   | <p>Utilizar o marketing pessoal a seu favor. Autodesenvolvimento.</p>  | <p>Boa convivência. Asseio pessoal e funcional. Postura. Imagem e cuidado com a aparência. Organização.</p>   |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <p><b>Negociação:</b> argumentar estrategicamente obtendo resultados satisfatórios para as partes envolvidas, principalmente para a organização, tanto em ambientes externos quanto internos.</p> | <p>Técnicas de negociação.<br/>                 Técnicas de comunicação.<br/>                 Gestão da informação.<br/>                 Conhecer a organização.<br/>                 Conhecimento do assunto/produto.<br/>                 Técnicas de planejamento.<br/>                 Noções de orçamento e finanças.</p> | <p>Administrar conflitos.<br/>                 Motivar.<br/>                 Delegar.<br/>                 Orientar e ensinar.<br/>                 Persuadir e convencer.<br/> <i>Feedback</i>.<br/>                 Expor ideias com clareza.<br/>                 Dialogar.<br/>                 Apresentar em público.<br/>                 Administrar recursos.<br/>                 Autoconfiança.<br/>                 Objetividade.<br/>                 Decisão.<br/>                 Negociação “ganha-ganha”.<br/>                 Capacidade de vender valor, e não preço.</p> | <p>Respeitar a opinião do outro.<br/>                 Imparcialidade.<br/>                 Relacionamento pessoal.<br/>                 Senso de humor.<br/>                 Empatia.<br/>                 Determinação.<br/>                 Capacidade de influenciar.<br/>                 Comprometimento.<br/>                 Capacidade estratégica.<br/>                 Flexibilidade.<br/>                 Paciência.<br/>                 Tolerância.<br/>                 Ética.<br/>                 Percepção lateral.<br/>                 Credibilidade e confiança.<br/>                 Organização.</p> |
| <p><b>Adaptabilidade:</b> capacidade de adaptar-se. Saber aprender a viver e conviver continuamente com as mudanças. Praticar a visão sob outra ótica.</p>  | <p>Consciência de interdependência.<br/>                 Conhecer o contexto e os processos de mudanças.</p>   | <p>Capacidade de trabalhar em equipe.<br/>                 Motivação.<br/>                 Comunicação.<br/>                 Negociação.<br/>                 Conviver com as diferenças.<br/>                 Capacidade de enfrentar desafios.</p>  | <p>Cooperativismo.<br/>                 Flexibilidade.<br/>                 Bom humor.<br/>                 Observação.<br/>                 Comprometimento.<br/>                 Versatilidade.<br/>                 Paciência.<br/>                 Dinamismo.<br/>                 Tolerância.</p>   |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <p><b>Trabalho em equipe:</b> criar e trabalhar com grupos de pessoas que detêm habilidades e conhecimentos diversos e complementares, propiciando a sinergia entre os departamentos e a otimização dos resultados.</p>   | <p>Técnicas de motivação.<br/>Técnicas de resolução de conflitos.<br/>Sistemas humanos de personalidade, Programação neurolinguística (PNL).<br/><i>Coaching</i>.<br/>Comunicação interpessoal.</p>  | <p>Administrar conflitos.<br/>Acolher opiniões.<br/>Capacidade de trabalhar em times.<br/>Negociar.<br/>Persuadir e convencer.<br/>Capacidade de argumentar.<br/>Emitir e receber <i>feedback</i>.<br/>Observar.<br/>Delegar.</p> | <p>Respeitar e conviver com as diferenças.<br/>Cordialidade.<br/>Flexibilidade.<br/>Bom humor.<br/>Autocontrole.<br/>Cooperativismo.<br/>Respeito à hierarquia.<br/>Empatia.<br/>Comprometimento.<br/>Conviver com ambiguidade.<br/>Proatividade.<br/>Reconhecer o trabalho.<br/>Organização.</p> |
| <p><b>Visão estratégica:</b> ter clareza e comprometimento em relação aos objetivos e valores, auxiliando os demais colaboradores na descoberta do significado de suas responsabilidades e contribuições esperadas. Ter essa visão significa saber para onde está indo, aonde quer chegar e ter metas claras.</p> | <p>Conhecer o negócio, os ambientes interno e externo da empresa, identificar as oportunidades e ameaças, os pontos fortes e fracos.<br/>Conhecer o mercado, os clientes e a concorrência.<br/>Técnicas de planejamento estratégico.<br/>Conhecimentos gerais.</p> | <p>Capacidade de síntese.<br/>Capacidade analítica.<br/>Capacidade de realização.<br/>Definir com clareza a missão da área, metas e objetivos.<br/>Capacidade de elaborar planos para a conquista de metas e resultados.</p>      | <p>Raciocínio lógico.<br/>Comprometimento.<br/>Capacidade de observação.<br/>Capacidade estratégica.<br/>Atitude sistêmica.<br/>Confiança.<br/>Flexibilidade.<br/>Inovação.<br/>Organização.</p>  |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <p><b>Comunicação:</b> valorizar o processo de comunicação, expressando ideias de modo claro, utilizando, para tanto, técnicas adequadas para cada situação, garantindo, assim, o entendimento das mensagens pelos demais membros da organização/clientes/equipe.</p> | <p>Técnicas para uma comunicação eficaz.<br/>                 Domínio da língua portuguesa.<br/>                 Instrução vasta e diferenciada.<br/>                 Conhecimento do cliente/organização e da equipe.<br/>                 Conhecer meios de comunicação geral e da empresa.<br/>                 Conhecimento das novas tecnologias de comunicação.</p>          | <p>Saber escutar.<br/>                 Saber perguntar e falar.<br/>                 Desembargo.<br/>                 Comunicação.<br/>                 Expor ideias com clareza.<br/>                 Boa dicção.<br/>                 Conduzir reuniões.<br/>                 Capacidade de expressão.<br/>                 Saber disseminar informações para a equipe.<br/>                 Fazer-se entender.<br/>                 Persuadir.<br/>                 Dar <i>feedback</i>.</p> | <p>Imparcialidade.<br/>                 Inter-relacionamento pessoal.<br/>                 Bom humor.<br/>                 Empatia.<br/>                 Capacidade de influenciar.<br/>                 Iniciativa.<br/>                 Assumir riscos.<br/>                 Agilidade/raciocínio.<br/>                 Criatividade.<br/>                 Persistência.<br/>                 Determinação.<br/>                 Flexibilidade.<br/>                 Versatilidade.<br/>                 Comprometimento.<br/>                 Organização.<br/>                 Passar informação.</p> |
| <p><b>Liderança:</b> capacidade de influenciar e conduzir pessoas para alcançar os objetivos profissionais.</p>   | <p>Técnicas de comunicação.<br/>                 Técnicas de negociação.<br/>                 Técnicas de motivação.<br/>                 Conhecimento da equipe.<br/>                 Conhecimento do cliente.<br/>                 Técnicas de planejamento.<br/>                 Noções de orçamento e finanças.<br/>                 Conhecer a organização e seu negócio.</p> | <p>Administrar conflitos.<br/>                 Motivar.<br/>                 Delegar.<br/> <i>Coaching</i>.<br/>                 Orientar/ensinar.<br/>                 Persuadir.<br/> <i>Feedback</i>.<br/>                 Expor ideias com clareza.<br/>                 Dialogar.<br/>                 Apresentar-se em público.<br/>                 Administrar tempo.<br/>                 Decisão.<br/>                 Objetividade.</p>  | <p>Fluência verbal.<br/>                 Raciocínio lógico.<br/>                 Carisma.<br/>                 Flexibilidade.<br/>                 Versatilidade.<br/>                 Boa memória.<br/>                 Criatividade.<br/>                 Concentração.<br/>                 Bom humor.<br/>                 Autoconfiança.<br/>                 Empatia.<br/>                 Percepção.<br/>                 Ética.<br/>                 Credibilidade e confiança.<br/>                 Organização.</p>   |

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Johnston e Marshall (2009), Las Casas (2011), Canderolo e Jungton (2012) e Sajoro Junior, Giuliani, Cunha (2014).

Com a definição das principais competências requeridas ao profissional de vendas, de acordo com a demanda que essa função exige, conforme consta no Quadro 2, a graduação específica poderá ser um ótimo caminho para suprir as deficiências que existem atualmente na atuação desse profissional.

### **IMPORTÂNCIA DA GRADUAÇÃO ESPECÍFICA**

A graduação específica em Engenharia de Vendas terá, como seu principal objetivo, formar profissionais dotados das competências necessárias para atuação nesse campo. Assim, a matriz curricular desta graduação deverá ser elaborada visando contemplar estas características. A seguir será apresentado um elenco de disciplinas, sugeridas pelos autores deste estudo, que deveriam compor a matriz curricular do curso de graduação em Engenharia de Vendas.

O elenco de disciplinas baseou-se nas competências requeridas aos profissionais, além de uma análise das disciplinas que compõem o curso de graduação em Engenharia Comercial da Pontifícia Universidade Católica do Chile (PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE, s.d.). Após análise de sua estrutura curricular, verificou-se ser esta muito próxima à da graduação em Engenharia de Vendas proposta neste artigo. Pode-se encontrar também uma descrição da importância e dos objetivos dessa graduação específica, na qual consta que o objetivo principal do programa de graduação é preparar os estudantes para melhor desempenho no mundo profissional, tendo em vista sua rápida evolução, gerando grande competitividade. Para isso, durante a graduação em Engenharia Comercial, é enfatizado o desenvolvimento da capacidade de análise, da capacidade de desenvolvimento do sentido crítico e das tomadas de decisão.

A importância da graduação também se baseia no desenvolvimento das competências, considerando-se que o êxito profissional perante as situações será mais bem conduzido e as mudanças que ocorrem ao longo da carreira serão mais bem enfrentadas com o embasamento obtido por meio do conhecimento adquirido e das ferramentas apresentadas durante a graduação. Isso será possível pela ampla grade curricular à qual o graduado será submetido (PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE, s.d.).

Johnston e Marshall (2009) relatam que, em função do aumento acentuado da competitividade existente no mercado do século XXI, do dinamismo frenético e da postura do novo consumidor, a capacitação da força de vendas faz-se mais do que necessária para a criação de diferenciais competitivos entre empresas. Como citado anteriormente, a capacitação da força de vendas torna-se ainda mais relevante para o pequeno e o médio varejo, visto que eles, invariavelmente, terão de competir com grandes organizações e, assim, necessitarão criar algo que os diferencie para terem sucesso. Nesse sentido, a força de vendas é uma das principais fontes para a criação de diferenciais.

Sabe-se que é por meio das vendas que as empresas realizam seus faturamentos e que existe um desempenho díspar entre os componentes de uma equipe desse segmento. Segundo Johnston e Marshall (2009), dessa forma, a capacitação também proporciona o crescimento do conhecimento da equipe, buscando melhoria na eficácia de vendas e um conseqüente aumento de faturamento e rentabilidade. A capacitação ainda tende a reduzir o custo da rotatividade na força de vendas, pois o profissional que apresenta menor desempenho tende a ter resultados melhores quando se criam condições de satisfação e motivação, tanto para o vendedor quanto para a empresa.

Sajioro Junior, Giuliani e Cunha (2014) relatam que, no Brasil, existe ainda certa relutância em relação aos programas de capacitação para a força de vendas, principalmente nas médias e pequenas empresas, proveniente de executivos e/ou proprietários e, principalmente, dos vendedores; no entanto, a conjuntura atual é, por si só, condição suficiente para justificar a quebra dessa resistência.

Outro fator que traz relevância ainda maior aos processos de capacitação em vendas é o processo de atendimento aos clientes, que é difícil de ser mensurado, ou seja, é intangível. Assim, a capacitação contínua garante um atendimento que venha a satisfazer o novo consumidor, mesmo porque os consumidores avaliam o atendimento comparando suas expectativas com a percepção do serviço entregue (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005).

A graduação específica em Engenharia de Vendas terá como principal objetivo formar profissionais para o mercado de trabalho,

dotados das competências específicas por ele requeridas. Assim, a matriz curricular desta graduação deverá ser elaborada visando contemplar estas características necessárias para a formação do referido profissional. A seguir será apresentada a matriz curricular sugerida.

### ***Proposta do elenco de disciplinas***

Utilizando dados levantados sobre as competências requeridas para a formação de um profissional na área de vendas e a pesquisa realizada sobre a grade curricular do curso de graduação em Engenharia Comercial na Pontifícia Universidade Católica de Chile, pode-se destacar que raciocínio lógico, visão estratégica, foco em resultados, foco administrativo, visão mercadológica e conhecimento de relacionamento humano são as competências de grande relevância para a formação deste profissional. Desta forma, chegamos à conclusão de que uma combinação dos cursos de graduação em Engenharia de Produção, Administração, Marketing e Psicologia podem ser a base para a elaboração da grade de disciplinas deste curso.

Assim, pesquisadas as grades curriculares destes cursos, podem-se selecionar as disciplinas que poderão servir como base para a elaboração da matriz curricular do curso proposto, apresentada abaixo (Quadro 3).

Quarenta e nove disciplinas poderão ser distribuídas ao longo de nove semestres, com uma carga horária de aproximadamente quatro mil horas, ficando o décimo semestre para a elaboração do Trabalho de Conclusão do Curso e estágio.

*Quadro 3 - Combinação de disciplinas para a elaboração da matriz curricular do curso de engenharia de vendas*

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <p><b>Engenharia de Produção:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cálculo I</li> <li>• Desenho Técnico</li> <li>• Introdução à Economia</li> <li>• Introdução à Programação e ao Uso de Banco de Dados</li> <li>• Português</li> <li>• Inglês</li> <li>• Séries e Equações Diferenciais</li> <li>• Cálculo II</li> <li>• Microeconomia</li> <li>• Modelos Probabilísticos Aplicados à Engenharia</li> <li>• Cálculo III</li> <li>• Cálculo Numérico</li> <li>• Métodos Estatísticos Aplicados à Engenharia de Produção</li> <li>• Organização do Trabalho</li> <li>• Ciência do Ambiente</li> <li>• Projeto e Desenvolvimento de Produto</li> <li>• Sistemas de Informações Gerenciais</li> <li>• Teoria das Organizações</li> <li>• Gerenciamento de Projetos</li> <li>• Custos Gerenciais</li> <li>• Logística Empresarial</li> <li>• Novos Empreendimentos</li> <li>• Projeto de Empresas</li> </ul> | <p><b>Administração:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética e Cidadania</li> <li>• Filosofia</li> <li>• Sociologia Geral</li> <li>• Fundamentos das Demonstrações Financeiras</li> <li>• Direito Empresarial</li> <li>• Macroeconomia</li> <li>• Análise das Demonstrações Financeiras para Decisões</li> <li>• Direito Trabalhista</li> <li>• Economia Global</li> <li>• Matemática Financeira</li> <li>• Comportamento Organizacional</li> <li>• Estatística Descritiva</li> <li>• Planejamento Tributário</li> <li>• Empreendedorismo</li> <li>• Inteligência de Negócios</li> </ul> | <p><b>Marketing:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de Marketing</li> <li>• Sistema de Informação de Marketing</li> <li>• A Tricotomia: cliente x agência x veículo de comunicação</li> <li>• Gestão de Marcas: construindo marcas fortes</li> <li>• Desenvolvimento de Produto e Serviço</li> <li>• Gestão do Relacionamento do Cliente</li> <li>• Marketing Business x Business e E-Marketing</li> <li>• Planejamento e Estratégias de Marketing</li> </ul> | <p><b>Psicologia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psicologia e Trabalho</li> <li>• Teorias da Personalidade</li> <li>• Psicologia Comportamental</li> </ul> |
|--|---|--|--|

Fonte: Elaborado pelos autores

## METODOLOGIA

O objetivo de elaborar uma proposta para a implantação de um curso de graduação em Engenharia de Vendas baseia-se no pressuposto de que é necessário melhorar a qualificação inicial dos profissionais que atuam na área de vendas. Assim, para checar se esse projeto é pertinente, foi aplicada uma pesquisa para auxiliar no esclarecimento sobre o tema.

Pesquisa, segundo Gil (1995), é um processo de coleta de dados que, por meio de método formal e sistêmico, auxilia no desenvolvimento do método científico, tendo como objetivo explorar o assunto para ampliar ou adquirir maior conhecimento acerca dele. É basicamente um processo de aprendizagem, tanto do indivíduo que a realiza quanto da sociedade na qual a pesquisa desenvolve-se.

Dessa forma, a pesquisa foi aplicada a presidentes, diretores e gerentes de empresas nas seguintes áreas: autopeças, construção civil, distribuição, indústria de máquinas, siderurgia, e informática. Foram abordados os seguintes aspectos: a) importância da função para as organizações; b) importância da qualificação dos profissionais da área; c) dificuldade para qualificação; d) como é executada a qualificação; e d) como a graduação em Engenharia de Vendas poderia auxiliar as organizações.

Estas empresas foram selecionadas por atuarem em todo território nacional e, em sua maioria, exportarem seus produtos. Assim, a representatividade em relação à abrangência fica garantida, pois elas possuem profissionais de vendas localizados em todo o país. Diante disso, a sugestão de implantação do curso de graduação em Engenharia de Vendas pode ser centrada no Brasil. A escolha das empresas também se deu devido à importância que a função de vendas representa para o sucesso delas, o que estará bem caracterizado mais à frente na análise dos dados.

As pesquisas utilizadas como procedimento metodológico neste estudo foram a exploratória e a qualitativa.

Mattar (1996) explica que a pesquisa exploratória proporciona maior conhecimento do tema, sendo apropriada para identificar os primeiros estágios de um problema, e útil quando já se tem uma percepção sobre ele; adicionalmente, proporciona muitas informações sobre um determinado assunto, facilita a delimitação de trabalho, formula as hipóteses ou proporciona novo enfoque para o trabalho que se tem em mente.

Quanto à pesquisa qualitativa, Mattar (1996) afirma que ela é indicada para analisar o universo no qual será aplicada. Para o autor, o universo é um agregado de todos os casos que se enquadram em um conjunto de especificações previamente estabelecidas. Godoy (1995) fundamenta a discussão por meio da ligação e correlação de dados interpessoais na coparticipação dos informantes analisados a partir da significação que esses dados têm para os atos, sugerindo medidas, ou seja, considera a participação do sujeito como um dos elementos fundamentais na relação com o real, não interferindo nos resultados.

O universo da pesquisa em questão aplica-se da seguinte forma: a) amostragem – profissionais de 27 empresas; b) setores – industrial e comercial; c) segmentos – autopeças, construção civil, distribuição, indústria de máquinas, siderurgia e tecnologia da informação; d) unidade amostral – presidentes, diretores, gerentes da área comercial (vendas); e e) abrangência – nacional, no período de agosto a outubro de 2013.

Foram pesquisados 27 profissionais da área de vendas, os quais ocupam cargos executivos, ou, em alguns casos, o principal executivo da empresa, uma vez que essa área também é de sua responsabilidade. Acredita-se que esta quantidade foi representativa para o estudo em questão pelos seguintes aspectos: a) esses profissionais têm sob suas responsabilidades aproximadamente dois mil profissionais na área de vendas; b) essas empresas, em conjunto, possuem mais de 65 mil funcionários; e c) em função do perfil dos clientes dessas empresas, a relação comercial indústria-distribuição-varejo pode ser abrangida, e é nesta cadeia de relacionamento que a função de vendas é exercida em sua plenitude em virtude da diversidade de situações encontradas.

A pesquisa foi estruturada com um total de 15 perguntas que permitiam, a partir da análise dos dados, confirmar, ou não, a validade da proposição levantada, ou seja, a de implantar o curso de Engenharia de Vendas no Brasil.

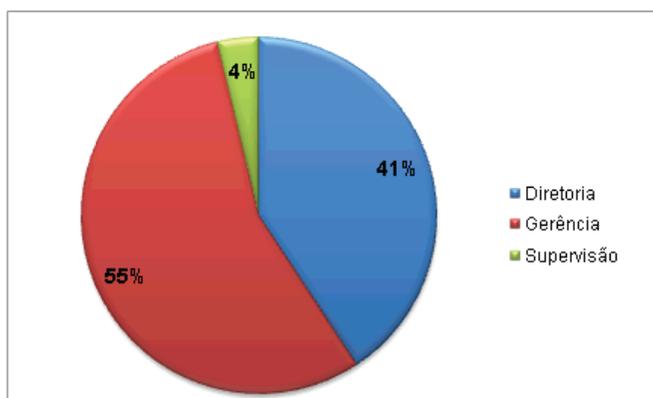
As percepções descritas na análise de dados foram extraídas do preenchimento da pesquisa, enviada por meios eletrônicos, e também da conversa que os autores tiveram com cada um dos entrevistados, pessoalmente ou por telefone. Na análise de dados, pode-se avaliar o resultado dessa pesquisa e concluir se a proposição de implantação do curso de Engenharia de Vendas no Brasil é válida.

## ANÁLISE DOS DADOS

Das 27 empresas pesquisadas, 14 são de capital nacional, 12 multinacionais e uma de capital misto, propiciando, assim, maior abrangência da pesquisa quanto à origem desse capital e, desta forma, possibilitando verificar se ela influencia na estruturação da área de vendas. Quanto ao ramo de atuação, observa-se que a amostra foi composta por três empresas siderúrgicas, duas distribuidoras (uma de autopeças e outra de materiais siderúrgicos), duas da construção civil, uma de serviços, uma de informática, uma de consultoria, uma indústria de máquinas, uma metalúrgica e 15 de autopeças. A concentração no ramo de autopeças deve-se ao fato de um dos autores ser ligado ao setor e pela dificuldade em conseguir as respostas de empresas de outros ramos. Com esta diversidade de ramos de atividade foi possível verificar a existência de alguma diferença nas estruturas comerciais das empresas pesquisadas.

O Gráfico 1 demonstra que 11 delas possuem uma diretoria responsável pela função de vendas; nas outras 15 o setor está sob a responsabilidade das gerências; somente em uma delas a supervisão responde pela área. Todas possuem equipes de vendas. A estrutura comercial das empresas pesquisadas também não é influenciada pela origem do capital ou por seu ramo de atividade. Pode-se observar que 96% das empresas possuem área de vendas ligada à alta direção (diretoria ou alta gerência), evidenciando, assim, a importância dada à função.

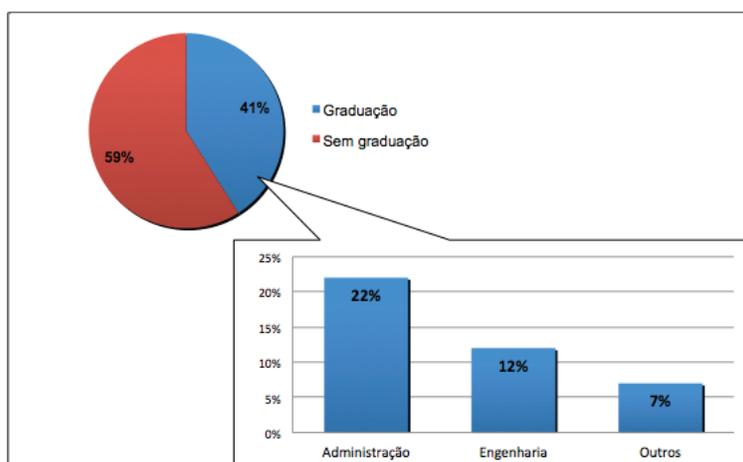
Gráfico 1 - Responsabilidade da estrutura comercial



Fonte: Dados da pesquisa

No Gráfico 2, pode-se observar que 59% dos profissionais que atuam na área de vendas não possuem nenhum tipo de graduação. No entanto, 41% são graduados, sendo que 22% são da área de administração de empresas, 12% são da área de engenharia e 7%, de áreas diversas. Assim, é bastante claro que os profissionais da área de vendas não possuem uma graduação específica para essa atuação. Esses dados indicam que existe uma grande oportunidade para a graduação de profissionais que atuam na área, visto que mais da metade deles (59%) não possui nenhum tipo de formação superior. Nota-se, nas pesquisas, que as empresas que possuem a relação comercial mais abrangente (maior quantidade de clientes), ou seja, chegam até o varejo, possuem o maior contingente de profissionais sem graduação.

Gráfico 2 - Escolaridade da equipe comercial

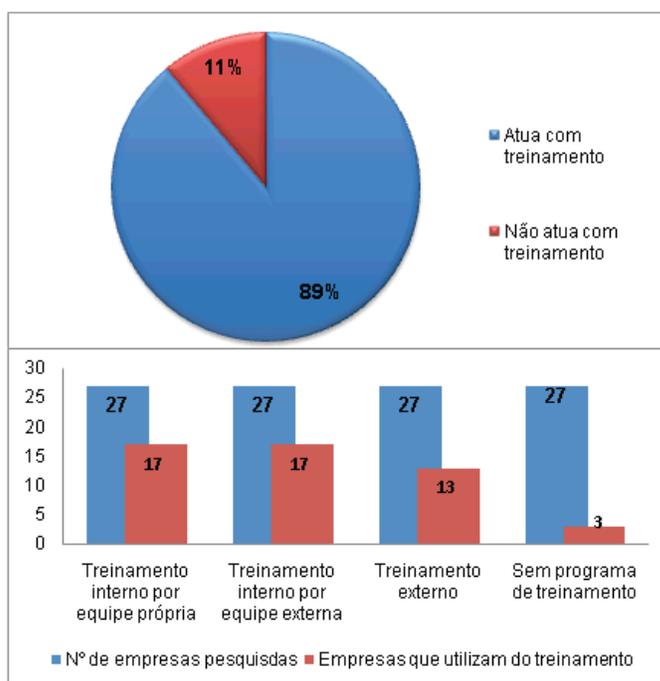


Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 3 demonstra que 89% das empresas pesquisadas oferecem algum tipo de treinamento para suas equipes de vendas e 11% delas nada oferecem. Das empresas que afirmaram oferecer algum tipo de treinamento, 46% possuem programas de treinamento internos monitorados por elas e/ou por equipes externas, ou seja, algumas empresas possuem os dois tipos de treinamento, sendo que, em sua maioria, os treinamentos relacionados à parte técnica

do produto/serviço (habilidades técnicas) são ministrados por profissionais internos, e os treinamentos relacionados às habilidades humanas e comportamentais são ministrados por profissionais externos à organização. Nenhuma empresa utiliza apenas os treinamentos externos. Sendo grande o percentual de empresas que investem em treinamento, podem-se observar mais algumas evidências: a função é importante para a organização, pois os profissionais precisam ser capacitados para desenvolver as competências necessárias para o exercício de suas atividades. Com profissionais graduados para atuar nesta função, muito provavelmente a quantidade de treinamentos internos poderia ser reduzida.

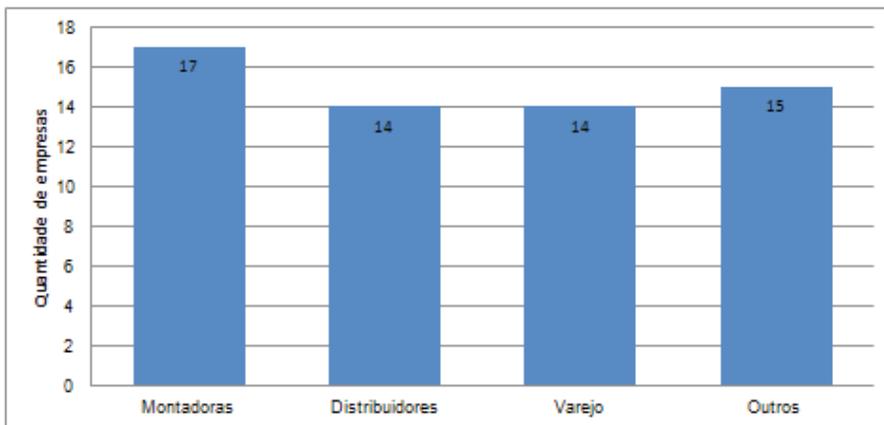
Gráfico 3 - Sistema de treinamento



Fonte: Dados da pesquisa.

As empresas pesquisadas possuem um amplo perfil de clientes: montadoras de veículos, distribuidores de autopeças, distribuidores de produtos siderúrgicos, indústrias diversas e o varejo (Gráfico 4).

Gráfico 4 - Perfil dos clientes por segmento



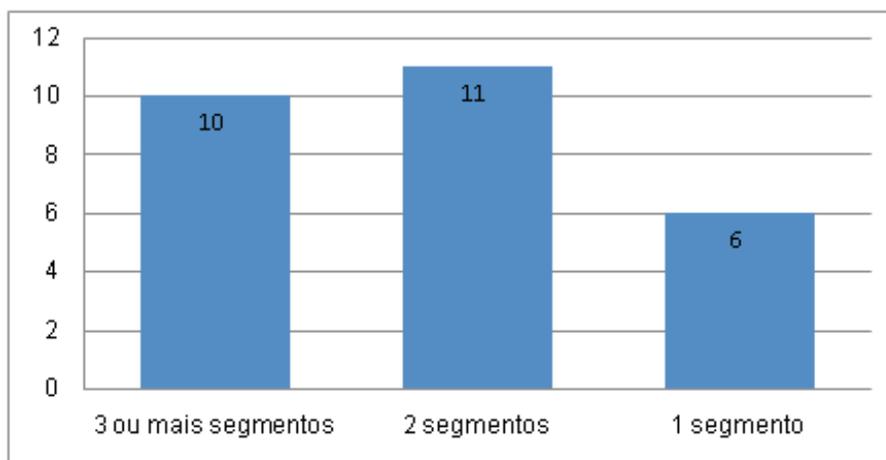
Fonte: Dados da pesquisa

É possível observar que 94% das empresas que fornecem para montadoras de veículos possuem pelo menos um sistema de treinamento (interno ou externo). Este alto índice indica que o tipo de cliente influencia na capacitação dos profissionais da organização. Como é sabido, a indústria automobilística orienta e cobra de seus fornecedores programas de capacitação dos profissionais que nelas atuam.

Pode-se também observar que, dentre as 17 empresas que fornecem para a indústria automobilística, 16 (94%) possuem estrutura comercial com diretoria e/ou gerência, ou seja, estrutura de vendas ligada diretamente à alta direção da empresa. Isto indica que o tipo de cliente também influencia a estruturação da área de vendas.

O Gráfico 5 demonstra que 37% das empresas (dez) atuam em pelo menos três segmentos de mercado e 63% (17) atuam em até dois segmentos, fazendo com que elas tenham interfaces com uma grande diversidade de clientes e, conseqüentemente, tenham que possuir uma estrutura de vendas dotada de profissionais com competências desenvolvidas para o bom exercício dessa função.

Gráfico 5 - Quantidade de segmentos atendidos pelas empresas

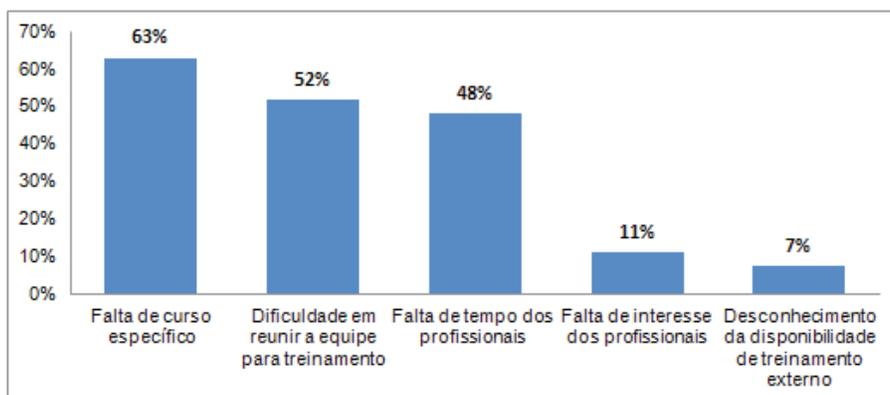


Fonte: Dados da pesquisa

Por meio dos perfis dos clientes das organizações, é possível relacionar a complexidade das estruturas de vendas das empresas que atuam em mais de um segmento. Estas possuem estrutura de vendas com diretoria e/ou gerências, ou seja, necessitam de organização nesta área para atender à demanda dos clientes.

O Gráfico 6 mostra que, das três principais dificuldades encontradas e mencionadas na pesquisa como fatores importantes que dificultam o processo de qualificação, 63% apontam a falta de cursos específicos, 52% apontam a dificuldade em reunir a equipe e 48% mencionam a falta de tempo dos profissionais da área para participarem de treinamentos. Essas dificuldades indicam também que um curso de graduação poderia auxiliar parcialmente na superação desse problema, pois os profissionais já ingressariam nas organizações com uma base para atuação na área e com parte da capacitação necessária para o pleno exercício da função.

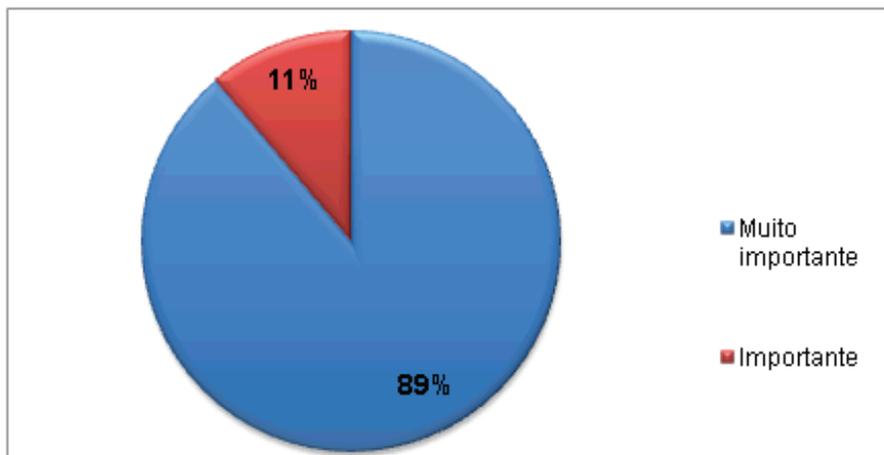
Gráfico 6 - Dificuldades encontradas para o processo de qualificação



Fonte: Dados da pesquisa

O resultado da pesquisa aponta, no Gráfico 7, que 89% das empresas pesquisadas consideram muito importante a função de vendas para o sucesso da organização e 11% consideram-na importante, ou seja, 100% encaram esse fator como decisivo para o seu sucesso.

Gráfico 7 - Importância da função de vendas nas empresas



Fonte: Dados da pesquisa

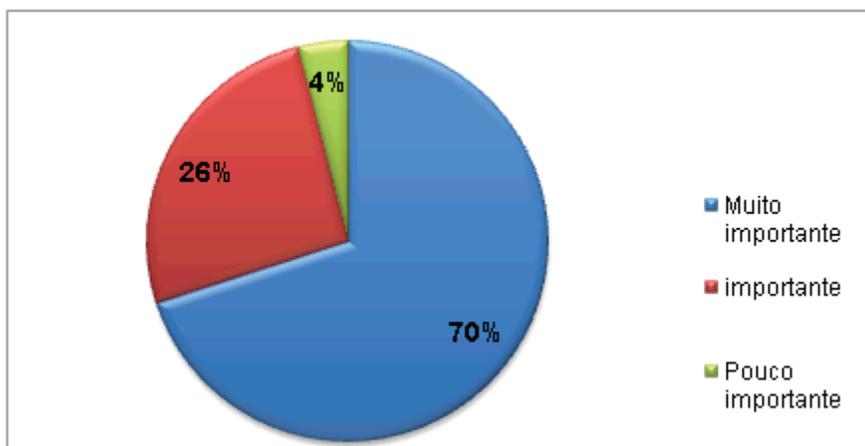
Sendo a função de vendas considerada por 100% das empresas como importante para o sucesso da organização, a estruturação da

área é de vital importância e, conseqüentemente, esta deverá ser composta de profissionais dotados das competências necessárias para o bom desempenho de suas funções.

No Gráfico 8, o resultado indica que 70% das empresas considera a qualificação muito importante, 26% como importante, e apenas 4% (uma empresa) não considera relevante a qualificação dos profissionais.

Assim, 96% das empresas pesquisadas indicam a necessidade e a importância da qualificação para os profissionais de vendas, colaborando com nossa percepção inicial que mostra esta lacuna no mercado, ou seja, um curso de graduação específico para a área.

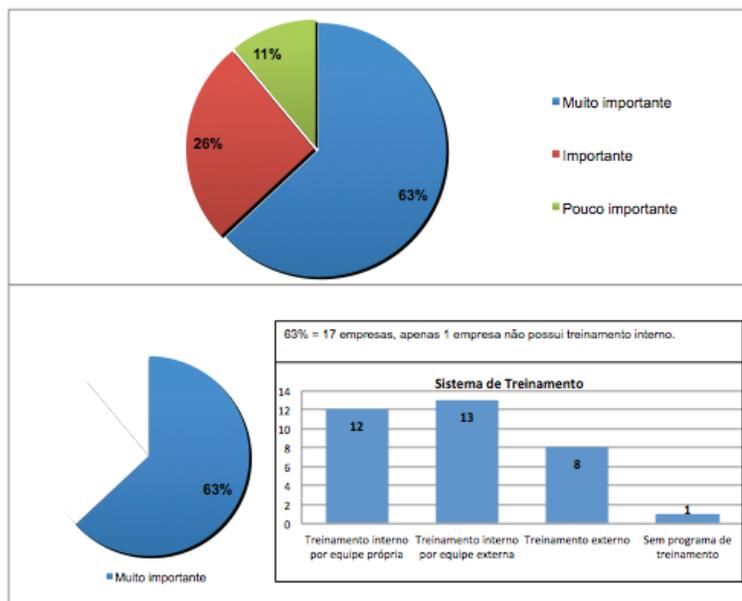
*Gráfico 8 - Importância da qualificação dos profissionais*



Fonte: Dados da pesquisa

No Gráfico 9 pode-se ver que 63% das empresas pesquisadas consideram muito importante a graduação específica e 26% a consideram importante. Ou seja, 89% das empresas (24) dão substancial importância à qualificação específica dos profissionais que atuam na área, indicando a relevância da criação de uma graduação voltada exclusivamente à formação deste perfil de profissional. Desta forma, a proposição inicial é validada; apenas 11% das empresas consideram-na pouco importante.

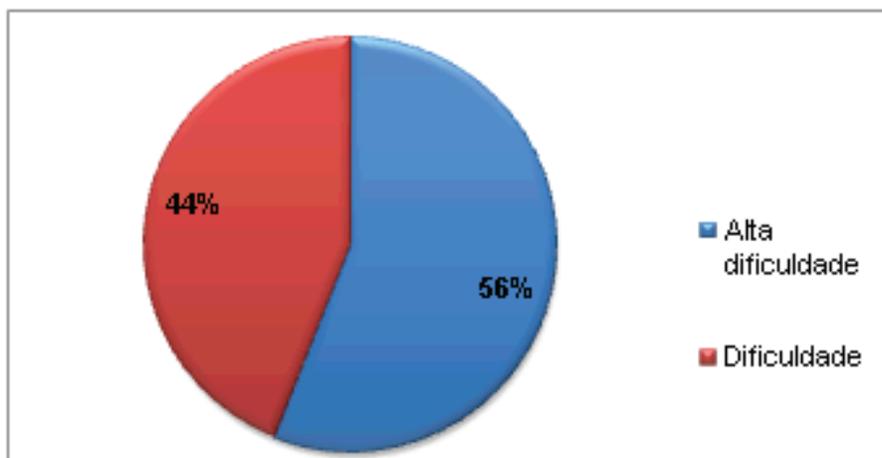
Gráfico 9 - Importância do curso de graduação específico para a área de vendas



Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 10 mostra que 56% dos entrevistados consideram  *muito difícil*  atrair e contratar profissionais qualificados para atuar na área e 44% deles consideram essa tarefa  *difícil* , ou seja, 100% dos entrevistados encontram dificuldades em relação a essa questão, indicando assim que o mercado é carente de profissionais qualificados para o exercício da função. A formação de profissionais com graduação específica na área poderá auxiliar a reduzir a atual dificuldade na contratação de profissionais qualificados.

Gráfico 10 - Dificuldades para contratação de profissionais qualificados



Fonte: Dados da pesquisa

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo contribuir para a identificação de uma lacuna existente na formação de profissionais atuantes na área de vendas de organizações instaladas no País e que tem nesta função um fator crítico de sucesso. Considerando que a atual conjuntura mercadológica, na qual a competição dá-se de forma global e em intensidade extremamente alta, as organizações precisam compor seus quadros funcionais com profissionais dotados das competências necessárias para desenvolverem trabalhos de alta qualidade. Desta forma, essas empresas – e o Brasil, por consequência – serão muito mais competitivas.

Nota-se, com a realização da pesquisa, que as empresas abordadas consideram a área de vendas muito importante para o sucesso da organização, uma vez que seu profissional tem como atribuições a elaboração, a implantação e a avaliação das estratégias comerciais, além de ser responsável por grande parte da interface da empresa com o mercado. Elas acreditam, portanto, que os profissionais que atuam na área deverão ser dotados de competências específicas e compatíveis com o grau de importância que a função requer para o pleno exercício da função.

Consequentemente, foi possível identificar que parte das empresas pesquisadas dá grande importância à qualificação dos profissionais que atuam na área, pois tal informação foi evidenciada durante as entrevistas com os executivos, quando eles demonstraram uma preocupação muito grande em relação aos níveis de competitividade existentes atualmente no mercado. Portanto, acreditam que a qualificação seja uma opção muito importante nesse contexto.

Percebe-se, também, nesta pesquisa, que as dificuldades enfrentadas por parte das empresas para promover a qualificação dos profissionais que atuam na área são acentuadas por três razões: a falta de curso específico, a dificuldade em reunir a equipe para treinamento (grande parte da equipe está espalhada pelo País) e a falta de tempo por parte dos envolvidos. Assim, pode-se afirmar que, se esses profissionais, ao ingressarem nas empresas, já tivessem uma formação específica para o exercício da função, esta dificuldade seria minimizada.

Destaca-se, ainda, a importância dada pelos entrevistados à implantação de um curso de graduação universitária específico para o desenvolvimento de competências compatíveis com as necessidades exigidas para o cargo. Portanto, a propositura de implantação de um curso de graduação em Engenharia de Vendas faz sentido, preenchendo a lacuna existente e vindo ao encontro dos anseios do mercado que absorveria esta mão de obra qualificada.

Com base nesta pesquisa, por meio de entrevistas realizadas com os responsáveis pela área de vendas, e pela observação dos autores ao longo de suas vidas profissionais, o presente artigo propõe a criação de um curso de graduação em Engenharia de Vendas no Brasil.

Durante a pesquisa, algumas limitações foram colocadas, pois o objetivo inicial era contar com a participação de, no mínimo, quarenta empresas, mas embora tenham sido abordadas 60, somente 27 responderam. Certamente, foi um número razoável para uma pesquisa qualitativa, a qual confirmou e embasou nossa percepção sobre a necessidade e importância da implantação do referido curso. No entanto, se tivéssemos contado com mais participantes e, consequentemente, com maior número de respostas, poderíamos ter elaborado análises estatísticas sobre os dados obtidos, os quais

poderiam nos fornecer ainda mais informações para futuros passos desta proposta.

Outro fato relevante foi o interesse demonstrado pelos entrevistados em conhecer um pouco mais sobre a ideia da propositura dessa graduação diante do desconhecimento da existência de tal curso. Sendo assim, para a continuidade do trabalho apresentado neste artigo, fica como sugestão a realização de uma análise das regiões do Brasil com maior potencial de demanda e a elaboração dos cálculos de custos para a implantação do curso de graduação em Engenharia de Vendas.

## REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, A.; POMERANZ, R. **Marketing de resultados**. São Paulo: M. Books, 2004.
- BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Cengage Learning, 2005.
- BRASIL. Ministério da Educação. Resolução CNE/CES nº 11, de 11 de março de 2002. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Engenharia. **Diário Oficial da União**, Brasília, 9 de abril de 2002. Seção 1, p. 32. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES112002.pdf>>. Acesso em: 20/ jun. 13
- CAETANO, M. **Chega de descontos!** Venda valor antes que seu lucro acabe. São Paulo: Landscape, 2010.
- CANDEROLO, R.; JUNGTON, M. **Desafios de vendas**. Curitiba: Intellimax, 2012.
- GIL, A. C. **Métodos de técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas** – RAE, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr. 1995.
- GOLDRATT, E. M.; COX, J. **A meta**. São Paulo: Educator, 1993.
- HARMON, R. L.; PETERSON, L. D. **Reinventando a fábrica**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- HR CHALLY GROUP. **The Chally world class excellence report: The route to the summit**. Dayton: HR Chally Group, 2007.
- JOHNSTON, M. W.; MARSHALL, G. W. **Administración de ventas**. México: Mcgraw-Hill/ Interamericana, 2009.
- KATZ, R. L. **As habilitações de um administrador eficiente**. São Paulo: Nova Cultural, 2002. (Coleção Harvard de Administração, v. 1)
- KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998, p. 61-98.

- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **A bíblia do marketing**. São Paulo: Pearson, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson, 2011.
- KOTLER, P.; KOTLER, M. **Marketing de crescimento: estratégias para conquistar mercados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- KRAMES, J. A. **A cabeça de Peter Drucker**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 2011.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996. (Edição compacta).
- \_\_\_\_\_. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE. **Admisión y registros académicos**. s.d. Disponível em: <[http://admisionyregistros.uc.cl/images/pdf/folletos\\_carreras/ing\\_comercial.pdf](http://admisionyregistros.uc.cl/images/pdf/folletos_carreras/ing_comercial.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2013.
- PRIDE, N. Lessons of retail novice. **Retailing Issues Letter / Arthur Andersen**, College Station, v.7, n.2, Jul. 1995.
- RICARDO NUNES: de vendedor de mexericas a dono de bilhões. **Vooz Brasil**. 4 abr. 2010. Disponível em: <<http://www.vooz.com.br/noticias/ricardo-nunes-de-vendedor-de-mexericas-a-dono-de-bilhoes-33795.html>>. Acesso em: 13 jul. 2013.
- SAJIORO JUNIOR, E.; GIULIANI, A. C.; CUNHA, C. F. da. Gestão de vendas no varejo. In: GIULIANI, A. C. (Org.). **Administração de varejo para pequenas e médias empresas**. Jundiá: Paco, 2014. p. 295-318.
- VERGARA. C. S. Universidade corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 5, p. 181-188, set.-out. 2000.
- WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- Recebido em: 14.3.2014  
Aprovado em: 26.3.2014  
Avaliado pelo sistema double blind review.  
Editor: José Alberto Carvalho dos Santos Claro.  
Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>