

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

EVERALDO SAJIORO JÚNIOR

**A VIABILIDADE MERCADOLÓGICA DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE VENDAS**

PIRACICABA

2013

EVERALDO SAJIORO JÚNIOR

**A VIABILIDADE MERCADOLÓGICA DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE VENDAS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de Conhecimento:
Marketing, Estratégias e Operações

Orientador: Prof. Dr. Christiano França da Cunha

PIRACICABA

2013

Ficha Catalográfica

Sajioro Júnior, Everaldo

A viabilidade mercadológica do curso de graduação em Engenharia de Vendas/Everaldo Sajioro Júnior – 2013.

59 f.

Orientador: Prof. Dr. Christiano França da Cunha.

Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1. Graduação. 2. Profissional de vendas. 3. Competências necessárias.
I. Cunha, Christiano França da. II. Dissertação (Mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba. III. A viabilidade mercadológica do curso de graduação em Engenharia de Vendas.

EVERALDO SAJIORO JÚNIOR

**A VIABILIDADE MERCADOLÓGICA DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE VENDAS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de Conhecimento:

Marketing, Estratégias e Operações

Data da Defesa: 06/12/2013

Banca examinadora:

Prof. Dr. Christiano França da Cunha (Orientador)
Universidade Metodista de Piracicaba

Prof. Dra. Valéria Elias Rueda Spers
Universidade Metodista de Piracicaba

Prof. Dr. Peter Alexander Bleinroth Schulz
Universidade Estadual de Campinas

Prof. Me. Rogério Silveira Monteiro
Universidade Presbiteriana Mackenzie

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar a viabilidade de implantação de um curso de graduação em Engenharia de Vendas no Brasil. Esta proposição é baseada na atual conjuntura mercadológica mundial, na qual a competição acirrada faz com que as empresas necessitem estar adequadamente preparadas para participarem em condições, que lhes permitam obter participações saudáveis nos mercados em que estejam 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. A diversidade dos ramos das empresas pesquisadas foi abrangente para observar se a situação é comum nos mais diversos segmentos. A pesquisa identificou como as empresas estão preparadas e qual o perfil do atual profissional que trabalha nessa área, avaliando a importância dada ao desenvolvimento das competências necessárias para este profissional desenvolver suas atividades e a importância da área de vendas para o sucesso da organização. O estudo ainda identificou que a inexistência de um curso de graduação adequado para a área implica em baixa qualificação específica dos seus atuais profissionais, e como as empresas estão preenchendo esta lacuna. Baseado no resultado da pesquisa, o estudo concluiu ser viável e importante e que existe demanda mercadológica para a implantação de um curso de graduação em Engenharia de Vendas no Brasil; os aspectos legais e sua viabilidade econômica não foram abordados, ficando a presente dissertação como sugestão para que instituições de ensino viabilizem a implantação do referido curso. O estudo foi embasado em uma revisão de literatura, na qual os seguintes tópicos foram abordados: o que vem a ser vendas, quais são as competências necessárias ao profissional de vendas e, qual a importância da graduação específica para a formação do profissional da área. O estudo apresenta uma proposta de elenco de disciplinas para formação do curso de graduação, baseada nas principais competências requeridas aos profissionais que atuam em vendas, sendo elas identificadas por meio da revisão de literatura e da experiência profissional do autor, adquirida ao longo dos trinta e cinco anos de sua atuação em empresas, nos quais a função vendas foi fator crítico importante para o sucesso, e ainda da pesquisa efetuada na Pontificia Universidad Católica de Chile, que possui o curso de graduação em Engenharia Comercial.

Palavras-chave: Graduação. Profissional de vendas. Competências necessárias.

ABSTRACT

This study aims to analyze the viability of deploying an undergraduate course in Sales Engineering in Brazil. This proposition is based on the current world marketable conjuncture, in which the fierce competition makes companies to be properly prepared for participating in conditions that will enable them to obtain healthy shareholdings in the markets which they are inserted. For the proposition reasoning, it was performed a qualitative and exploratory research to evaluate important points about the area of sales, most of them with national coverage, and representative sectors of the Brazilian economy. The diversity of the branches of the surveyed firms was comprehensive to observe if the situation is common in several segments. The research identified how companies are prepared and what is the profile of the current professional who works in this area, evaluating the importance given to the development of skills necessary for this professional to develop its activities and the importance of sales area for the success of the organization. The study also identified that the lack of an undergraduate course suitable for the area implies low specific qualification of its current professionals, and how companies are filling this gap. Based on the results of the research, the study concluded that it would be feasible, important and that there is demand marketable for deployment of an undergraduate course in Engineering Sales in Brazil; the legal aspects and their economic viability were not addressed, leaving the present dissertation as a suggestion for that educational institutions will facilitate the deployment of the said course. The study was based on a review of the literature, in which the following topics were discussed: what comes to be sales, which are the skills necessary for sales professional, and what is the importance of specific graduation for the professional training. The study presents a proposal for curricular matrix based on core competencies required to professionals who work in sales, being identified by means of the literature review and the professional experience of the author, gained over the thirty and five years of his operations in companies, in which the sales function was critical factor important for the success, and even the research performed at the Pontifical Catholic University of Chile that has the undergraduate course in Commercial Engineering.

Keywords: Undergraduation course. Sales professional. Necessary skills.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Habilidades necessárias conforme o nível do cargo na organização	26
--	-----------

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Responsabilidade da estrutura comercial	41
Gráfico 2 – Escolaridade da equipe comercial	42
Gráfico 3 – Sistema de treinamento	43
Gráfico 4 – Perfil dos clientes por segmento.....	44
Gráfico 5 – Quantidade de segmentos atendidos pelas empresas	45
Gráfico 6 – Dificuldades encontradas para o processo de qualificação	46
Gráfico 7 – Importância da função vendas nas empresas	46
Gráfico 8 – Importância da qualificação dos profissionais	47
Gráfico 9 – Importância do curso de graduação específico para área de vendas	48
Gráfico 10 – Dificuldades para contratação de profissionais qualificados...	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relato sobre o atendimento na loja Morgan Fitzgerald	21
Quadro 2 – Competências e suas dimensões	28

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema de Pesquisa	11
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivos gerais	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 Pressuposto.....	13
1.4 Proposição.....	13
1.5 Justificativa.....	13
2 VENDAS: DEFINIÇÃO DA FUNÇÃO, CARREIRA E INTEGRAÇÃO COM DEMAIS FUNÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES	16
2.1 O Que Vem a Ser Vendas.....	16
2.2 As Vendas como Carreira.....	19
2.3 Como Integrar Vendas a outras Funções da Organização	22
3 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO PROFISSIONAL DE VENDAS	25
3.1 Habilidades Técnicas	25
3.2 Habilidades Humanas	25
3.3 Habilidades Conceituais	26
3.4 Competências Significativas para o Profissional de Vendas	27
4 IMPORTÂNCIA DA GRADUAÇÃO ESPECÍFICA	32
5 METODOLOGIA	37
5.1 Procedimento Metodológico	38
5.1.1 Pesquisa exploratória	38
5.1.2 Pesquisa qualitativa	38
6 ANÁLISE DOS DADOS	40
6.1 Capital das Empresas	40
6.2 Ramo de Atividade	40
6.3 Estrutura Comercial/Vendas	40
6.4 Graduação dos Profissionais	41
6.5 Sistema de Treinamento	42

6.6 Perfil dos Clientes	43
6.7 Dificuldades Encontradas no Processo de Qualificação dos Profissionais	45
6.8 Importância da Função Vendas como Parte Importante para o Sucesso da Organização.....	46
6.9 Importância da Qualificação dos Profissionais de Vendas	47
6.10 Importância da Implantação do Curso de Graduação Universitária específico, com Desenvolvimento de Competências.....	47
6.11 Grau de Dificuldade para Atrair e Contratar Profissionais Qualificados	48
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS.....	52
WEBGRAFIA	54
APÊNDICES	55
APÊNDICE A – Questionário da pesquisa.....	56
APÊNDICE B – Resultados da pesquisa	58

1 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, e os cursos devem ser, preferencialmente, compatíveis com as necessidades requeridas por essas atividades. Se observarmos, podemos notar que dentro das principais funções nas organizações temos profissionais com formações compatíveis às funções desempenhadas, por exemplo: nas áreas administrativas, financeiras e contábeis temos administradores, economistas e administradores; nas áreas produtivas, engenheiros mecânicos, elétricos, eletrônicos e outras especialidades nas engenharias de pesquisa/desenvolvimento e processos, engenheiros de diversas especialidades.

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

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 ainda responsável no 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, a referida 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.

1.1 Problema de Pesquisa

Percebe-se, na atual conjuntura mundial, o crescimento da competição entre empresas tanto de serviços como de produtos. Esse nível de competição faz com que o consumidor seja beneficiado pelo amplo leque de opções oferecido para que ele efetue a sua escolha e a tomada de decisão 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 se 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, devido à 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, esta dissertação apresenta o seguinte questionamento como problema de investigação: *existe viabilidade mercadológica para a implantação do curso de graduação em Engenharia de Vendas no Brasil?*

1.2 Objetivos

Para a realização deste estudo, definiu-se os objetivos gerais e os objetivos específicos, os quais são explicitados na sequência.

1.2.1 Objetivos gerais

Verificar a existência de demanda e propor a implantação do curso de graduação em Engenharia de Vendas no Brasil.

1.2.2 Objetivos específicos

Com base na literatura, concluiu-se que as organizações necessitam de áreas de vendas bem estruturadas para poderem concorrer em mercados cada vez mais competitivos e globais, sendo parte fundamental dessa boa estruturação contar com profissionais qualificados nas específicas competências inerentes à função vendas.

Assim, a presente dissertação 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 e, a partir das competências necessárias, proporá uma grade curricular para o curso. Desse modo, os objetivos específicos deste estudo são os seguintes:

- verificar a existência de mercado;
- observar a existência de similares no Brasil e na América do Sul;
- propor um elenco de disciplinas para servir de base para elaboração de matriz curricular;

1.3 Pressuposto

A inexistência de um curso de graduação para formação de profissionais para a área de vendas nas organizações implica na baixa qualificação específica dos profissionais atuantes nesse setor, fazendo com que as empresas busquem alternativas para a qualificação/formação deles.

1.4 Proposição

Com a proposição da estruturação e implantação do curso de graduação em Engenharia de Vendas, pretende-se analisar se essa proposição é uma boa alternativa para preencher a lacuna existente na formação de profissionais para a área em questão. Essa proposição será confirmada ou rejeitada à luz dos resultados apresentados na pesquisa que será efetuada com profissionais responsáveis pela área.

1.5 Justificativa

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 e com amplo acesso às opções de produtos e serviços, o qual dedica menos tempo para 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, tanto quanto seus resultados. Uma das formas para se obter isto, é agregar valor ao consumidor/cliente, tornando-se uma empresa direcionada 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 Jr. (2013, no prelo), também entende que a gestão de vendas, sendo um dos principais fatores críticos de sucesso para uma organização, necessita ser gerida por profissionais capacitados para se obter resultados superiores à média do mercado.

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

A adoção da titulação Engenharia de Vendas é baseada na importância que a função representa 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, identificamos, nos incisos do 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, dentre 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 Pontificia Universidad Católica de Chile no seu curso de graduação específica que tem a denominação de Engenharia Comercial e está em linha com a proposição deste estudo (PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE, 2013).

O título de Engenheiro foi ainda considerado pertinente, pois ao longo da vida profissional do autor e, neste estudo, com a revisão de literatura identificou-se que o profissional de vendas necessita, para o bom desempenho da função, de algumas características básicas que invariavelmente são encontradas no profissional de engenharia, e dentre elas, as seguintes são importantes e devem ser destacadas: raciocínio lógico, pensamento estratégico e foco em resultados.

A versatilidade adquirida pelo engenheiro, devido a sua formação, pode ser observada em função da requisição do mesmo para atuar 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.

2 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 para elas 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, a importância dela 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; 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 propositura, pois por intermédio dela foi possível consolidar as percepções do autor sobre a importância da função vendas para as organizações e a definição das principais competências que o profissional da área necessita.

2.1 O Que Vem a Ser Vendas

Segundo Kotler e Kotler (2013), hoje, 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 se equilibraram. 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 dos 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 ou gestores das organizações.

Segundo Sajiuro Jr. (2013, no prelo), dada a importância das vendas no cenário atual, conhecer as principais etapas da gestão deste processo e sua 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 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 vendas têm aumentado desde as últimas décadas do século XX, principalmente no Brasil e nos países com economia em desenvolvimento. Isso se deve à forte mudança no equilíbrio entre oferta e demanda, ocorrida a partir da década de 1970, quando, até então, havia um desequilíbrio devido à escassez na oferta de produtos e serviços frente a demanda. Em relação ao Brasil, pode-se citar os seguintes exemplos clássicos: as linhas telefônicas, cujos valores eram totalmente distorcidos, pois chegaram a valer perto de 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 vendas/*marketing* se restringia à diferenciação técnica dos produtos. Para o profissional de vendas possuir bons conhecimentos sobre o produto já era suficiente para obter sucesso, relata Sajoro Jr. (2013, no prelo).

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 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 efetuar a prospecção de mercado.

Posteriormente, a partir da década de 1990, foi estabelecido um novo desequilíbrio entre oferta e demanda devido a forte entrada dos países asiáticos no cenário econômico mundial, os quais ofereciam produtos e serviços em condições altamente competitivas, fizeram com que a oferta se tornasse 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 fizeram com que

nossa forma de viver e trabalhar fossem alteradas. Conseqüentemente, as organizações, para a obtenção do sucesso, devem utilizar, obrigatoriamente, a função vendas/*marketing* em toda a sua abrangência, identificando e atendendo as 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 ser um consultor para assessorá-lo 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 vendas não deve se limitar 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.

Devido às mudanças ocorridas no século XXI, alguns pontos importantes devem ser considerados na nova gestão de vendas, os quais são citados na pesquisa de HR Chally (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 vendas um dos principais fatores críticos de sucesso de uma organização, no século XXI, o processo de inovação é visto nessa função como 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 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.

2.2 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 mais 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, propaganda, 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 adaptar a mensagem 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, bem como para valorizar e reconhecer sua importância, a denominação da função tem mudado. Assim, algumas empresas varejistas vêm utilizando os seguintes termos para se referir aos vendedores: engenheiros de vendas, consultores de negócios, associados de vendas, especialistas em negócios (LAS CASAS, 2011).

No Quadro 1, ilustra-se como as funções do vendedor são importantes para o sucesso do varejo.

Quadro 1 – Relato sobre atendimento na loja Morgan Fitzgerald**Vendas eficazes levam ao 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 corresponder as 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 como experimentar uma peça de vestuário atrás da outra e não lhe cair 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 treinamos para examinar essas clientes e determinar seu tamanho antes que as clientes tenham que 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 serem apropriados e funcionais para a cliente. Se ela preferir brincos de pressão, convertemos 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.

Fonte: Pride (1995, p. 234).

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 em 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 (ÉPOCA *ON-LINE*, 2010).

Las Casas (2011) aponta que a carreira do profissional de vendas é também muito atraente devido ao processo de remuneração, o qual, invariavelmente, está ligado ao seu desempenho e vice-versa, diferentemente das demais áreas da empresa, que geralmente atrela 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 o porta-voz deles 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.

2.3 Como Integrar Vendas a Outras Funções da Organização

Segundo Sajioro Jr. (2013, no prelo), para entender a importância da integração entre vendas e outras funções da organização, é necessário analisá-la sob dois aspectos:

- Primeiro – sendo a função vendas um fator crítico de sucesso para a organização, como já citado, os profissionais que atuam na área devem estar preparados para atender a demanda do novo consumidor, o qual espera que todo o relacionamento com a empresa seja canalizado por meio do 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 estudos de procedimentos

existentes, o que lhe possibilitará integrar-se a todas as funções da empresa.

- Segundo – 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, jurídico 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, para que possam assim entender suas demandas e verificar como podem contribuir, em suas funções, para satisfazer ou exceder as expectativas dos clientes da organização.

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

consequentemente os resultados esperados pela organização. Devido à amplitude da função, que se dá de acordo com as múltiplas interfaces necessárias para o seu bom desempenho, as competências necessárias também são amplas e abrangentes, como explicitado a seguir.

3 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO PROFISSIONAL DE VENDAS

Pode-se considerar competência como a capacidade de transformar conhecimentos, habilidades e atitudes em resultados. Katz (2002) menciona que um profissional precisa possuir três habilidades básicas, a saber: 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.

3.1 Habilidades Técnicas

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 ouvir eficazmente 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.

3.2 Habilidades Humanas

Hoje, o relacionamento interpessoal é parte essencial para o bom desenvolvimento das atividades de praticamente quase todos os profissionais e em especial para o 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 JR., 2013, no prelo).

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.

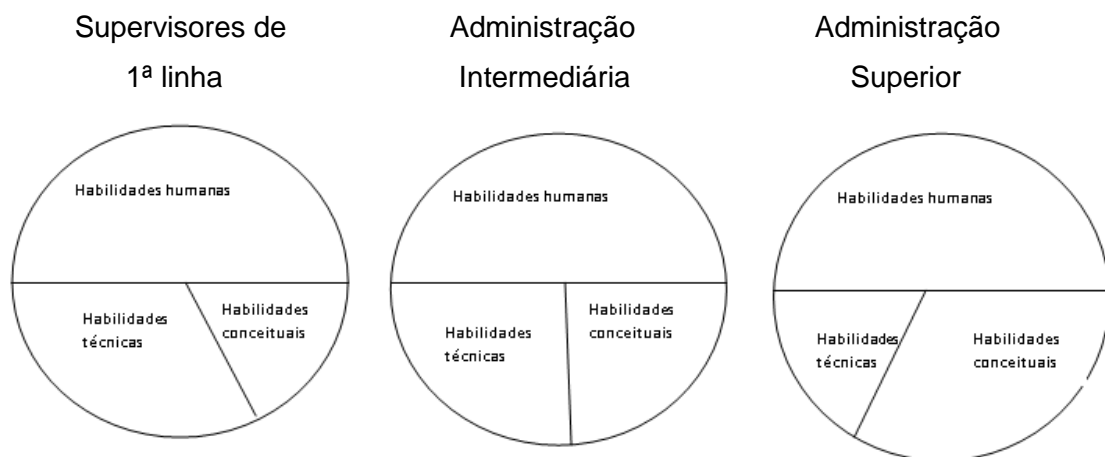
3.3 Habilidades Conceituais

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. Sajiuro Jr. (2013, no prelo) dá 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 se dá em função do nível em que o profissional se encontra na pirâmide organizacional. Nos altos cargos gerenciais, as habilidades humanas e conceituais se sobrepõem 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).

3.4 Competências Significativas para o Profissional de Vendas

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, identificou-se as seguintes:

- compromisso com os objetivos;
- proatividade;
- aprendizagem;
- *marketing* pessoal;
- negociação;
- adaptabilidade;
- trabalho em equipe;
- visão estratégica;
- comunicação; e
- liderança.

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
Compromisso com os objetivos: focar em algo claramente mensurável e com um tempo lógico para acontecer.	<ul style="list-style-type: none"> • Ter conhecimento total dos objetivos e das metas estabelecidos pela organização. • Noções de planejamento. • Conhecer a área de atuação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de elaborar planos para a conquista de metas e resultados. • Capacidade de realização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Comprometimento • Motivação • Criatividade • Determinação
Proatividade: capacidade em tomar iniciativa diante das situações profissionais ou sociais, assumindo responsabilidades na tomada de decisão com o objetivo de concretizar ideias.	<ul style="list-style-type: none"> • Noções de planejamento. • Conhecer a área de atuação. • Técnicas de comunicação. • Técnicas de mediação. • Empreendedorismo. • Conhecimento do cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar-se. • Tomada de decisão. • Negociar ganha-ganha. • Capacidade de realização. • Capacidade de trabalhar em equipes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Autonomia • Dedicção • Raciocínio lógico • Criatividade • Versatilidade • Determinação • Interesse • Disponibilidade • Persistência • Comprometimento • Organização
Aprendizagem: pré-disposição para aprender, vontade de se manter continuamente atualizado e buscar sempre aprimorar o conhecimento.	<ul style="list-style-type: none"> • Saber da limitação dos seus conhecimentos. • Conhecer os objetivos e as metas. • Ter consciência da necessidade de evoluir o aprendizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica de estudo dirigido. • Saber administrar o tempo. • Autodesenvolvimento. • Planejamento. • Conhecimento geral dos produtos/serviços da organização e do mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Curiosidade • Interesse • Disponibilidade • Concentração • Boa memória • Disciplina • Gosto pela leitura • Motivação • Organização
Marketing pessoal: cuidar de si mesmo e da própria imagem, fazendo dela uma ferramenta de relacionamento.	<ul style="list-style-type: none"> • Noções de etiqueta empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar o <i>marketing</i> pessoal a seu favor. • Autodesenvolvimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Boa convivência • Asseio pessoal e funcional • Postura • Imagem e cuidado com a aparência • Organização

Continua...

Continuação:

Competência	Conhecimentos necessários	Habilidades	Atitudes
<p>Negociação: argumentar estrategicamente objetivando resultados satisfatórios para as partes envolvidas, principalmente para a organização, tanto em ambientes externos quanto em internos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de negociação. • Técnicas de comunicação. • Gestão da informação. • Conhecer a organização. • Conhecimento assunto/produto. • Técnicas de planejamento. • Noções de orçamento e finanças. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar conflitos. • Motivar. • Delegar. • Orientar e ensinar. • Persuadir e convencer. • <i>Feedback</i>. • Expor ideias com clareza. • Dialogar. • Apresentar em público. • Administrar recursos. • Autoconfiança. • Objetividade. • Decisão. • Negociar ganha-ganha. • Capacidade de vender valor e não preço. 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeitar a opinião do outro • Imparcialidade • Relacionamento pessoal • Senso de humor • Empatia • Determinação • Capacidade de influenciar • Comprometimento • Capacidade estratégica • Flexibilidade • Paciência • Tolerância • Ética • Percepção lateral • Credibilidade e confiança • Organização
<p>Adaptabilidade: capacidade de adaptar-se. Saber aprender a viver e conviver continuamente com as mudanças. Praticar a visão sob outra ótica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consciência de interdependência. • Conhecer o contexto e os processos de mudanças. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de trabalhar em equipe. • Motivação. • Comunicação. • Negociação. • Conviver com as diferenças. • Capacidade de enfrentar desafios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativismo • Flexibilidade • Bom humor • Observação • Comprometimento • Versatilidade • Paciência • Dinamismo • Tolerância
<p>Trabalho em equipe: criar e trabalhar com grupos de pessoas que detenham habilidades e conhecimentos diversos e complementares, propiciando a sinergia entre os departamentos e a otimização dos resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de motivação. • Técnicas de resolução de conflitos. • Sistemas humanos de personalidade PNL. • <i>Coaching</i>. [colocar a tradução aqui] • Comunicação interpessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar conflitos. • Acolher opiniões. • Capacidade de trabalhar em times. • Negociar. • Persuadir e convencer. • Capacidade de argumentar. • Emitir e receber <i>feedback</i>. • Observar. • Delegar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeitar e conviver com as diferenças • Cordialidade • Flexibilidade • Bom humor • Autocontrole • Cooperativismo • Respeito à hierarquia • Empatia • Comprometimento • Conviver com ambiguidade • Proatividade • Reconhecer o trabalho • Organização

Continua...

Conclusão:

Competência	Conhecimentos necessários	Habilidades	Atitudes
<p>Visão estratégica: 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>	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer o negócio, os ambientes interno e externo da empresa, identificar as oportunidades e ameaças, os pontos fortes e fracos. • Conhecer o mercado, os clientes e a concorrência. • Técnicas de planejamento estratégico. • Conhecimentos gerais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de síntese. • Capacidade analítica. • Capacidade de realização. • Definir com clareza a missão da área, metas e objetivos. • Capacidade de elaborar planos para a conquista de metas e resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Raciocínio lógico • Comprometimento • Capacidade de observação • Capacidade estratégica • Atitude sistêmica • Confiança • Flexibilidade • Inovação • Organização
<p>Comunicação: 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>	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas para uma comunicação eficaz. • Domínio da língua portuguesa. • Instrução vasta e diferenciada. • Conhecimento do cliente/organização e da equipe. • Conhecer meios de comunicação geral e da empresa. • Conhecimento das novas tecnologias de comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Saber escutar. • Saber perguntar e falar. • Desembaraço. • Comunicação. • Expor ideias com clareza. • Boa dicção. • Conduzir reuniões. • Capacidade de expressão. • Saber disseminar informações para a equipe. • Fazer-se entender. • Persuadir. • Dar <i>feedback</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imparcialidade • Inter-relacionamento pessoal • Bom humor • Empatia • Capacidade de influenciar • Iniciativa • Assumir riscos • Agilidade/raciocínio • Criatividade • Persistência • Determinação • Flexibilidade • Versatilidade • Comprometimento • Organização • Passar informação
<p>Liderança: capacidade de influenciar e conduzir pessoas para alcançar os objetivos profissionais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de comunicação. • Técnicas de negociação. • Técnicas de motivação. • Conhecimento da equipe. • Conhecimento do cliente. • Técnicas de planejamento. • Noções de orçamento e finanças. • Conhecer a organização e seu negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar conflitos. • Motivar. • Delegar. • <i>Coaching</i>. • Orientar/ensinar. • Persuadir. • <i>Feedback</i>. • Expor ideias com clareza. • Dialogar. • Apresentar-se em público. • Administrar tempo. • Decisão. • Objetividade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluência verbal • Raciocínio lógico • Carisma • Flexibilidade • Versatilidade • Boa memória • Criatividade • Concentração • Bom humor • Autoconfiança • Empatia • Percepção • Ética • Credibilidade e confiança • Organização

Fonte: Elaboração própria, com base em Johnston e Marshall (2009), Las Casas (2011), Canderolo e Jungton (2012) e Sajioro Jr. (2013, no prelo).

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.

4 IMPORTÂNCIA DA GRADUAÇÃO ESPECÍFICA

A graduação específica em Engenharia de Vendas terá como seu principal objetivo formar profissionais para o mercado de trabalho, 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 pelo autor deste estudo, que deveriam compor a matriz curricular do curso de graduação em engenharia de vendas.

O elenco de disciplinas foi baseado nas competências requeridas aos profissionais, além de uma análise das disciplinas que compõe o curso de graduação em engenharia comercial da Pontificia Universidad Católica de Chile.

Segundo pesquisa realizada no *site* da Pontificia Universidad Católica de Chile (2013), constatou-se que ela oferece um curso de graduação de Engenharia Comercial. Após análise de sua estrutura curricular, verificou-se ser muito próxima à da graduação em Engenharia de Vendas proposta nesta dissertação. 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, pois atualmente ele está em 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 é baseada 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 devido à ampla grade curricular à qual o graduado será submetido (PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE, 2013).

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 se faz

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 das grandes organizações 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 melhora em seus resultados quando se cria condições de satisfação e motivação tanto para o vendedor quanto para a empresa.

Sajoro Jr. (2013, no prelo) relata que, no Brasil, existe ainda certa relutância em relação aos programas de capacitação para 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 por meio da comparação entre suas expectativas e a percepção do serviço entregue (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005).

A graduação específica em Engenharia de Vendas terá como seu principal objetivo formar profissionais para o mercado de trabalho, dotados das competências específicas requeridas pelo mesmo. Assim a matriz curricular desta graduação deverá ser elaborada visando contemplar estas características necessárias para a formação do referido profissional. A seguir será apresentada 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 Pontificia Universidad Católica de Chile, podemos 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 disciplina deste curso de graduação em Engenharia de Vendas.

Assim, pesquisadas as grades curriculares destes cursos, pode-se selecionar as disciplinas que poderão servir como base para a elaboração da matriz curricular do curso proposto, a qual apresentaremos abaixo.

Engenharia de Produção:

- Cálculo I
- Desenho Técnico
- Introdução à Economia
- Introdução à Programação e ao Uso de Banco de Dados
- Português
- Inglês
- Séries e Equações Diferenciais
- Cálculo II
- Microeconomia
- Modelos Probabilísticos Aplicados à Engenharia
- Cálculo III
- Cálculo Numérico
- Métodos Estatísticos Aplicados à Engenharia de Produção
- Organização do Trabalho
- Ciência do Ambiente
- Projeto e Desenvolvimento de Produto

- Sistemas de Informações Gerenciais
- Teoria das Organizações
- Gerenciamento de Projetos
- Custos Gerenciais
- Logística Empresarial
- Novos Empreendimentos
- Projeto de Empresas

Administração:

- Ética e Cidadania
- Filosofia
- Sociologia Geral
- Fundamentos das Demonstrações Financeiras
- Direito Empresarial
- Macroeconomia
- Análise das Demonstrações Financeiras para Decisões
- Direito Trabalhista
- Economia Global
- Matemática Financeira
- Comportamento Organizacional
- Estatística Descritiva
- Planejamento Tributário
- Empreendedorismo
- Inteligência de Negócios

Marketing:

- Gestão de Marketing
- Sistema de Informação de Marketing
- A Tricotomia: cliente x agência x veículo de comunicação
- Gestão de Marcas: construindo marcas fortes
- Desenvolvimento de Produto e Serviço
- Gestão do Relacionamento do Cliente
- Marketing Business x Business, e o E-Marketing

- Planejamento e as Estratégias de Marketing

Psicologia:

- Psicologia e Trabalho
- Teorias da Personalidade
- Psicologia Comportamental

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.

5 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 se desenvolve.

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, e abordou os seguintes aspectos:

1. Importância da função para as organizações.
2. Importância da qualificação dos profissionais da área.
3. Dificuldade para qualificação.
4. Como é executada a qualificação?
5. Como a graduação em Engenharia de Vendas poderia auxiliar as organizações?

Estas empresas foram selecionadas, pois atuam em todo território nacional e a maioria delas também exporta. Assim, a representatividade em relação à abrangência fica garantida, pois elas possuem profissionais de vendas locados por todo o País. Diante disso, a sugestão de implantação do curso de graduação em Engenharia de Vendas pode ser centrado no Brasil.

A escolha das empresas também se deu devido a importância que a função vendas representa para o sucesso delas, o que estará bem caracterizado mais à frente, na análise dos dados.

5.1 Procedimento Metodológico

Dois tipos de pesquisa foram utilizados como procedimento metodológico neste estudo: a exploratória e a qualitativa.

5.1.1 Pesquisa exploratória

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 o tema, 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.

5.1.2 Pesquisa qualitativa

Quanto à pesquisa qualitativa, Mattar (1996) afirma que ela é indicada para analisar o universo a ser 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 são 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 se aplica da seguinte forma:

1. Amostragem: profissionais de 27 empresas.
2. Setores: industrial e comercial
3. Segmentos: autopeças, construção civil, distribuição, indústria de máquinas, siderurgia e tecnologia da informação.
4. Unidade amostral: presidentes, diretores, gerentes da área comercial (vendas).
5. Abrangência: nacional, no período de agosto a outubro 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, devido aos seguintes aspectos:

- esses profissionais têm sob suas responsabilidades aproximadamente 2.000 profissionais na área de vendas;
- essas empresas, em conjunto, possuem mais de 65.000 funcionários.
- 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 vendas é exercida em sua plenitude, devido à diversidade de situações encontradas.

A pesquisa foi estruturada com um total de 15 perguntas que permitam, a partir da análise dos dados, confirmar ou não a validade da proposição levantada, conforme consta no apêndice desta dissertação, 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 o autor teve com cada um dos entrevistados, seja pessoalmente ou por telefone.

Na análise de dados poderemos avaliar o resultado dessa pesquisa e concluir se é válida a proposição de implantação do curso de Engenharia de Vendas no Brasil.

6 ANÁLISE DOS DADOS

6.1 Capital das Empresas

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.

6.2 Ramo de Atividade

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 quinze de autopeças. A concentração no ramo de autopeças deve-se ao fato do autor ser ligado ao setor e pela dificuldade em conseguir as respostas de empresas de outros ramos.

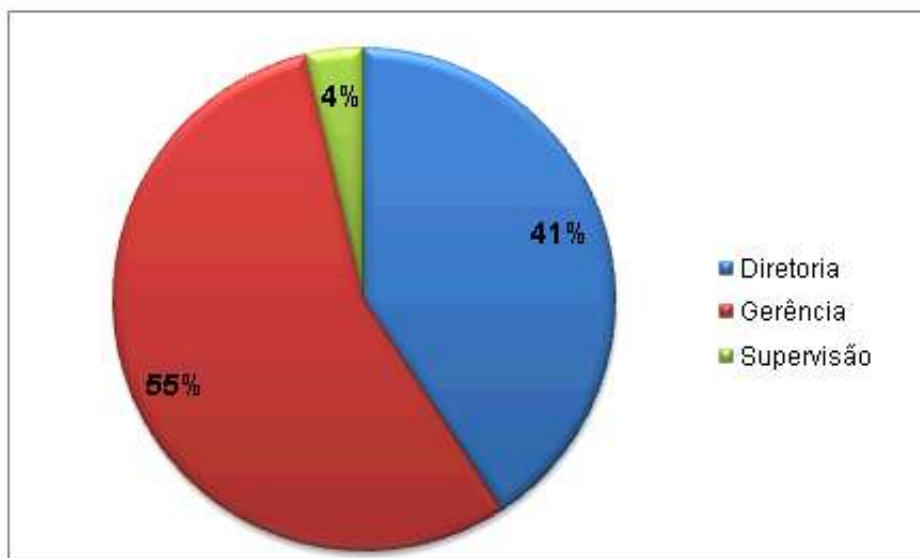
Com esta diversidade de ramos de atividade, foi possível verificar se existe alguma diferença nas estruturas comerciais das empresas pesquisadas.

6.3 Estrutura Comercial/Vendas

O Gráfico 1 demonstra que onze delas possuem uma diretoria responsável pela função vendas, as outras quinze são de responsabilidade das gerências e, somente em uma delas é a supervisão que responde pela área. Todas possuem equipes de vendas.

A estrutura comercial das empresas pesquisadas também não é influenciada pela origem do capital ou ramo de atividade delas.

Pode-se observar que noventa e seis por cento das empresas possuem área de vendas ligada a alta direção (diretoria ou alta gerencia) das empresas evidenciando assim a importância dada a função.

Gráfico 1 – Responsabilidade da estrutura comercial

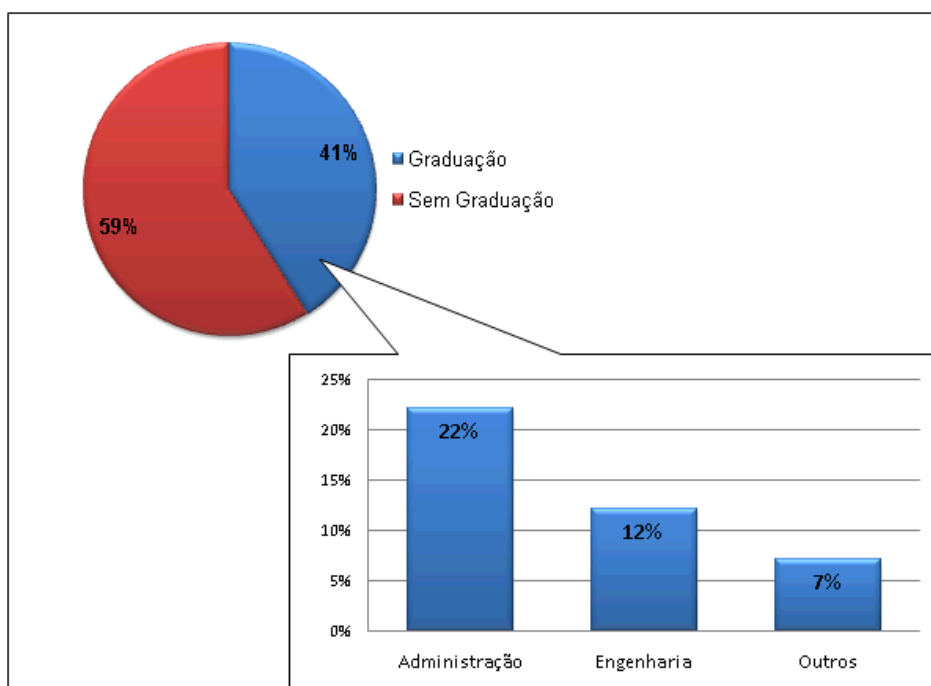
Fonte: Elaboração própria.

6.4 Graduação dos Profissionais

No Gráfico 2, pode ser observado 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% 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, chega até o varejo, possuem o maior contingente de profissionais sem graduação.

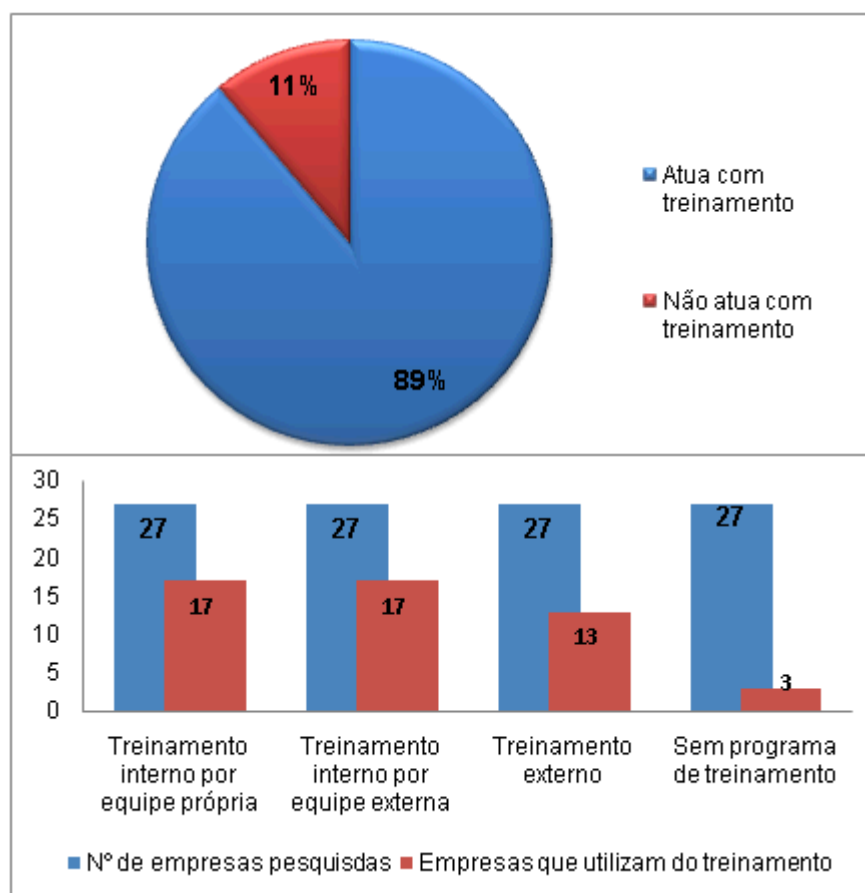
Gráfico 2 – Escolaridade da equipe comercial

Fonte: Elaboração própria.

6.5 Sistema de Treinamento

O Gráfico 3 demonstra que 89% das empresas pesquisadas oferecem algum tipo de treinamento para suas equipes de vendas, e 11% delas nada oferece. Das empresas que responderam oferecer algum tipo de treinamento 46% possuem programas de treinamento internos monitorados por elas e/ou monitorados 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.

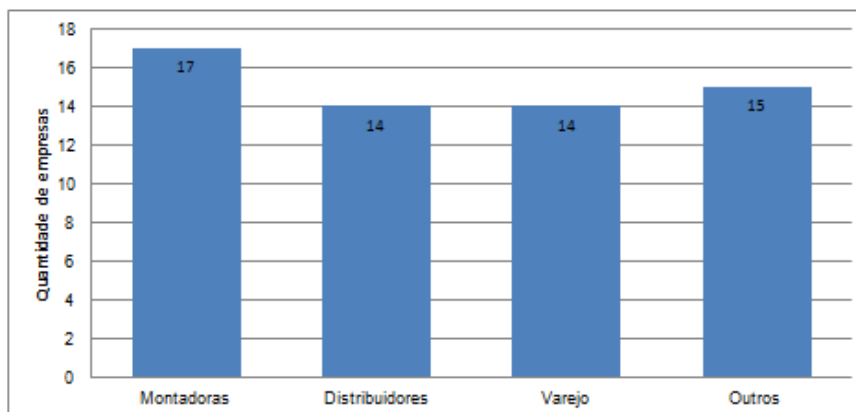
Sendo grande o percentual de empresas que investem em treinamento, pode-se observar mais algumas evidências: a função é importante para a organização, pois os profissionais precisam ser capacitados para desenvolver as competências necessárias para o exercício de suas atividades. Com profissionais graduados para atuar nesta função, muito provavelmente a quantidade de treinamentos internos poderiam ser reduzidas.

Gráfico 3 – Sistema de treinamento

Fonte: Elaboração própria.

6.6 Perfil dos Clientes

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

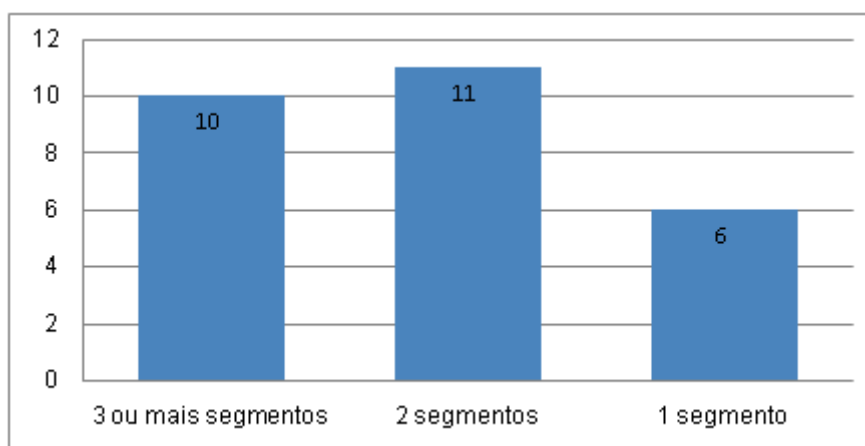
Gráfico 4 – Perfil dos clientes por segmento

Fonte: Elaboração própria.

É possível observar que 94% das empresas que fornecem para montadoras de veículos possuem pelo menos um sistema de treinamento (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%) delas possuem estrutura comercial com diretoria e/ou gerentes, ou seja, estrutura de vendas ligadas diretamente a 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% (10 empresas) atuam em pelo menos três segmentos de mercado e 63% (17 empresas) 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 segmento atendido pelas empresas

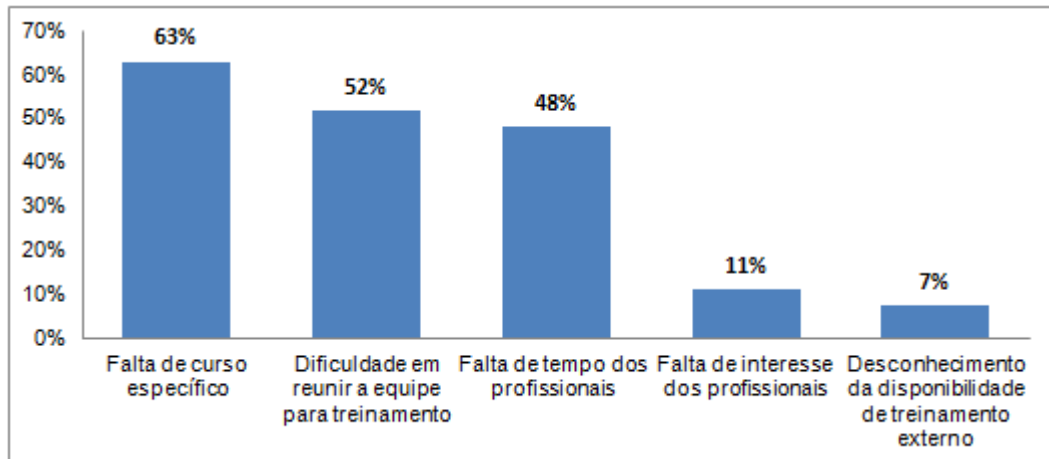
Fonte: Elaboração própria.

Através 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 a demanda dos clientes.

6.7 Dificuldades Encontradas no Processo de Qualificação dos Profissionais

O Gráfico 6 mostra que das três principais dificuldades encontradas e mencionadas na pesquisa como fatores importantes que dificultam o processo de qualificação, 63% delas 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

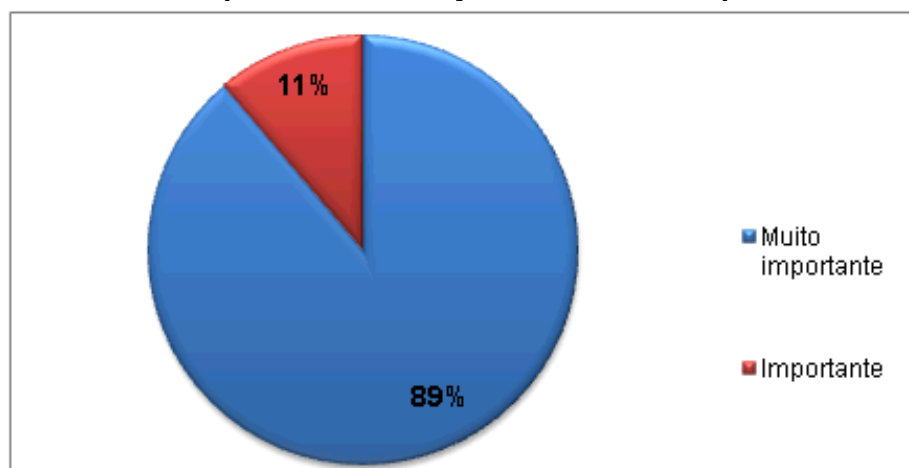
Essas dificuldades indicam também que um curso de graduação poderia auxiliar, parcialmente, na superação desse problema, pois os profissionais já ingressariam nas organizações com uma base para atuação na área, e com parte da capacitação necessária para o pleno exercício da função.

Gráfico 6 – Dificuldades encontradas para o processo de qualificação

Fonte: Elaboração própria.

6.8 Importância da Função Vendas como Parte Importante para o Sucesso da Organização

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

Gráfico 7 – Importância da função vendas nas empresas

Fonte: Elaboração própria.

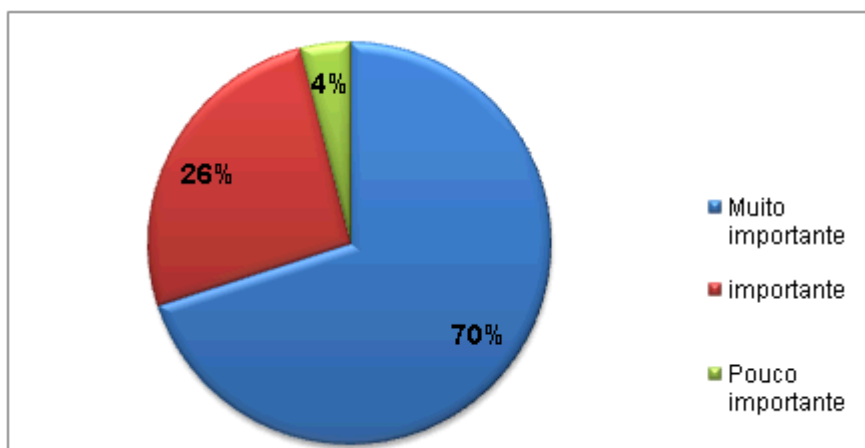
Sendo a função de vendas considerada por 100% das empresas como importante para o sucesso da organização, a estruturação da área é de vital importância e conseqüentemente esta deverá ser composta de profissionais dotados das competências necessárias para o bom desempenho das suas funções.

6.9 Importância da Qualificação dos Profissionais de Vendas

No Gráfico 8, o resultado desta questão 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 da área, colaborando com nossa percepção inicial que indica esta lacuna no mercado, ou seja, um curso de graduação específico para a área.

Gráfico 8 – Importância da qualificação dos profissionais

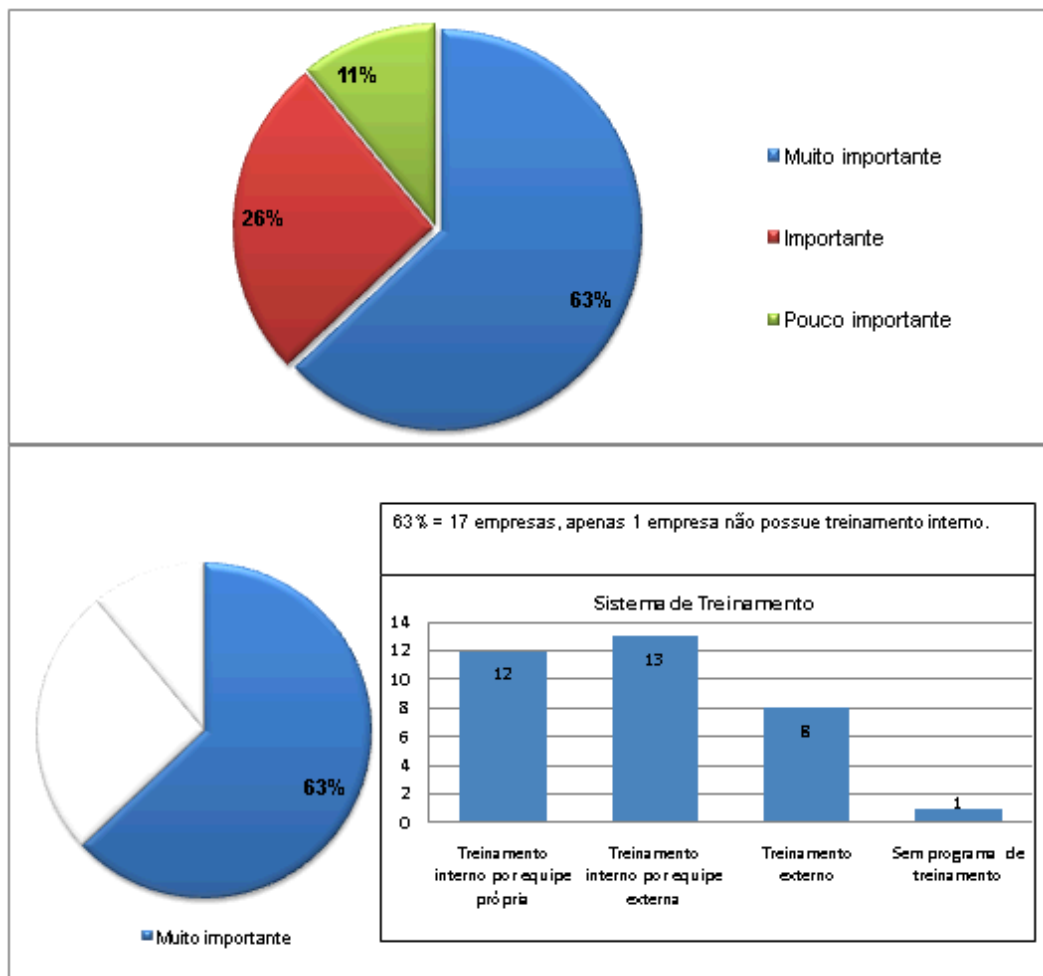


Fonte: Elaboração própria.

6.10 Importância da Implantação do Curso de Graduação Universitária Específico, com Desenvolvimento de Competências

No Gráfico 9 pode-se ver que 63% das empresas pesquisadas consideram muito importante a graduação específica, 26% consideram importante, ou seja, 89% (24 empresas) 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 profissionais e, apenas 11% das empresas consideram pouco importante. Desta forma a proposição inicial é validada, pois 89% das empresas consideram importante esta qualificação através de uma graduação específica.

Gráfico 9 – Importância do curso de graduação específico para área de vendas



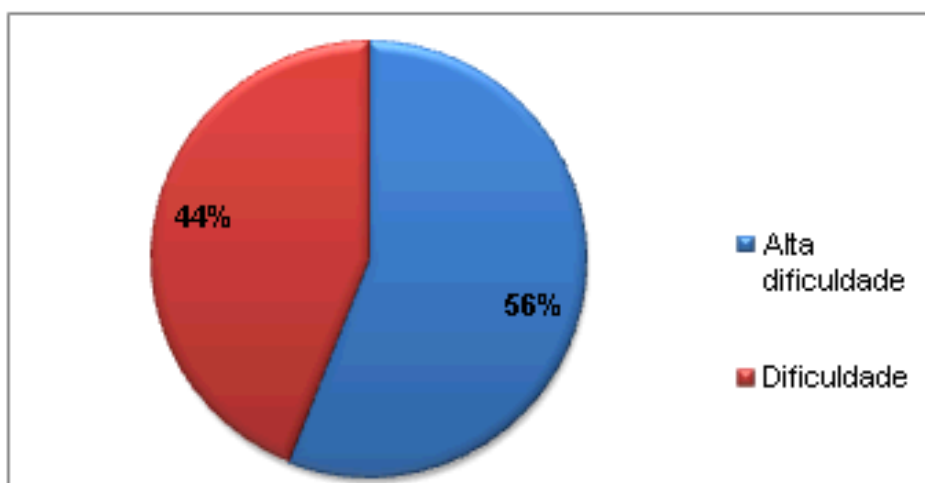
Fonte: Elaboração própria.

6.11 Grau de Dificuldade para Atrair e Contratar Profissionais Qualificados

O Gráfico 10 mostra que 56% dos entrevistados consideram muito alta a dificuldade da atração e contratação de profissionais qualificados para atuar na área, e 44% deles dizem ser difícil essa tarefa, ou seja, 100% dos entrevistados encontram dificuldades em relação à 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: Elaboração própria.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

a) Principais considerações em destaque

Esta dissertação de mestrado, desenvolvida no decorrer de 2012 e 2013, 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 desempenham essa função como um fator crítico de sucesso.

Considerando que a atual conjuntura mercadológica, na qual a competição no mercado se dá de forma global e numa intensidade extremamente alta, as organizações precisam compor os 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 competitivos.

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 o seu profissional tem como atribuições a elaboração, a implantação e a avaliação das estratégias comerciais da empresa, 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 existente atualmente no mercado. Portanto, eles acreditam que a qualificação é 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 esta 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 muito 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, nas entrevistas realizadas com os responsáveis pela área de vendas, e pela observação do autor, ao longo da sua vida profissional, a presente dissertação propõe a criação de um curso de graduação em Engenharia de Vendas no Brasil.

b) Limitações

Durante a pesquisa, algumas limitações foram colocadas, pois o objetivo inicial era contar com a participação de, no mínimo, 40 empresas, mas embora tenham sido abordadas 60 empresas, somente 27 delas deram resposta. 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.

c) Próximos passos

Para a continuidade do trabalho apresentado nesta dissertação, fica como sugestão a realização de uma análise das regiões do Brasil com maior potencial de

demanda para o curso, e a elaboração do custo 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.
- 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. **RAE**, São Paulo: v. 35, n. 2, p. 57-63, abril 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, Ohio: HR Chally Group, 2007.
- JOHNSTON, M. W.; MARSHALL, G. W. **Administración de ventas**. México: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, 2009.
- KATZ, R. L. **As habilitações de um administrador eficiente**. São Paulo: Nova Cultural, 2002. (Coleção Harvard de Administração, 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. 61-92.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- KOTLER, P.; KELLER. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson, 2011.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **A Bíblia do marketing**. São Paulo: Pearson, 2006.

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. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996. Edição compacta.

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.

PRIDE, N. **Lessons of retail novice**. Arthur Andersen Retailing Issues Letter. Center for Retail Studies: Texas A&M University, July, 1995.

SAJIORO JR., E. Gestão de vendas no varejo. In: GIULIANI, Antonio Carlos (Org.). **Administração de varejo para pequenas e médias empresas**. Itu: Ottoni, 2013. No prelo.

VERGARA, C. S. Universidade Corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional, **RAP**, 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.

WEBGRAFIA

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: 20/06/13

ÉPOCA *ON-LINE*. **Ricardo Nunes**: de vendedor de mexericas a dono de bilhões. 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 JR., E. **Universidade corporativa**: um estudo de caso. 9^a Mostra Acadêmica UNIMEP. Piracicaba/SP. 8 nov. 2011. Disponível em: <www.unimep.br/phpg/mostracademica/anais/9mostra/5/152.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2013. retirar

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE. **Admisión y registros académicos**. Disponível em: <<http://dsrd.uc.cl/alumnos-uc/descripcion-de-cursos/ingenieria-comercial>>. Acesso em: 10 mar. 2013.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário da pesquisa

1. Empresa de capital: () Nacional () Multinacional
2. Quantidade de funcionários da empresa?
3. Quantidade de funcionários na área comercial/vendas?
4. Qual a estrutura da área vendas/comercial?
5. Qual a formação dos profissionais da área:
 - a. Quantos com graduação em Administração?
 - b. Quantos com graduação em Economia?
 - c. Quantos com graduação em Engenharia?
 - d. Quantos com graduação em Publicidade e Propaganda?
 - e. Quantos com graduação em outros cursos de graduação? Quais?
6. Quantos com pós-graduação? Se possível, quais?
7. Quantos sem graduação universitária?
8. Como é realizada a capacitação ou treinamento da força de vendas/comercial?
 - a. () Treinamentos realizados internamente e por equipe própria.
 - b. () Treinamentos realizados internamente e por equipe externa.
 - c. () Treinamentos realizados externamente.
 - d. () Outros tipos de treinamentos.
 - e. () Não existem programas de treinamento e capacitação para os profissionais da área.
9. Existe uma descrição formal dos cargos da área e, dessa forma, as competências, habilidades e atitudes requeridas?
Se existir, ficarei grato em recebê-la.

10. Qual o perfil dos clientes da sua empresa e o percentual que cada um representa ao negócio?
- Montadoras – Responder em percentual.
 - Distribuidores – Responder em percentual.
 - Varejo – Responder em percentual.
 - Outros – Responder em percentual.
11. De que forma a empresa avalia a importância da função vendas/comercial como parte importante para o sucesso da organização?
- Muito importante
 - Importante
 - Pouco importante
 - Não importante
12. Qual a importância da qualificação dos profissionais da área para a empresa?
- Muito importante
 - Importante
 - Pouco importante
 - Não importante
13. Quais as dificuldades que sua empresa encontra no processo de qualificação desses profissionais?
- Falta de cursos específicos para a qualificação desses profissionais.
 - Falta de tempo dos profissionais da área.
 - Dificuldade em reunir a equipe para a execução dos treinamentos.
 - Desconhecimento da disponibilidade de treinamentos externos.
 - Falta de interesse dos profissionais da área.
 - Outras. Se possível mencioná-las.
14. Como você classifica a importância da implantação de um curso de graduação universitária, específico, com desenvolvimento das competências necessárias, para profissionais que atuam na área?
- Muito importante
 - Importante
 - Pouco importante
 - Não importante

15. Como você avalia o grau de dificuldade para atrair e contratar profissionais bem qualificados para a área?
- a. Alta dificuldade
 - b. Dificuldade
 - c. Pouca Dificuldade
 - d. Sem Dificuldade

Apêndice B – Resultados da pesquisa

Questão	Número de respostas	Percentual
1. Empresa de capital		
a. Nacional	14	52%
b. Multinacional	12	44%
c. Misto	1	4%
2. Quantidade de funcionários da empresa		
a. 1 a 99 funcionários	3	11%
b. 100 a 499 funcionários	13	48%
c. 500 a 1000 funcionários	6	22%
d. Acima de 1000 funcionários	5	19%
3. Quantidade de funcionários na área comercial/vendas		
a. 1 a 49 funcionários	19	70%
b. 50 a 100 funcionários	3	11%
c. Acima de 100 funcionários	5	19%
4. Estrutura da área vendas/comercial		
a. Diretoria	11	41%
b. Gerência Geral	18	67%
c. Gerentes	18	67%
d. Supervisores	17	63%
e. Equipe de Vendas/Comercial	27	100%
5. Formação dos profissionais da área		
a. Funcionários graduação em Administração	396	22%
b. Funcionários graduação em Economia	41	2%
c. Funcionários graduação em Engenharia	220	12%
d. Funcionários graduação em Publicidade e Propaganda	53	3%
e. Funcionários graduação em outros cursos	27	2%
6. Profissionais com pós-graduação	151	8%
7. Profissionais sem graduação universitária	1062	59%
8. Modo que a capacitação ou treinamento da força de vendas/comercial é realizado		
a. Treinamentos realizados internamente e por equipe própria	17	63%
b. Treinamentos realizados internamente e por equipe externa	17	63%
c. Treinamentos realizados externamente	13	48%
d. Não existem programas de treinamento e capacitação para os profissionais da área	3	11%
9. Empresas que possuem descrição formal dos cargos da área e, dessa forma, as competências, habilidades e atitudes requeridas dos profissionais	15	56%

Continua...

Conclusão:

Questão	Número de respostas	Percentual
10. Perfil dos clientes da sua empresa		
a. Montadoras	17	63%
b. Distribuidores	14	52%
c. Varejo	14	52%
d. Outros	15	56%
11. Avaliação da importância da função vendas/comercial como parte importante para o sucesso da organização		
a. Muito importante	24	89%
b. Importante	3	11%
c. Pouco importante	0	0%
d. Não importante	0	0%
12. Importância da qualificação dos profissionais da área para a empresa		
a. Muito importante	19	70%
b. Importante	7	26%
c. Pouco importante	1	4%
d. Não importante	0	0%
13. Dificuldades encontradas pela empresa no processo de qualificação desses profissionais		
a. Falta de cursos específicos para a qualificação esses profissionais	17	63%
b. Falta de tempo dos profissionais da área	13	48%
c. Dificuldade em reunir a equipe para a execução dos treinamentos	14	52%
d. Desconhecimento da disponibilidade de treinamentos externos	2	7%
e. Falta de interesse dos profissionais da área	3	11%
f. Outros	5	19%
14. Avaliação da importância da implantação de um curso de graduação universitária, específico, com desenvolvimento das competências necessárias, para profissionais que atuam na área		
a. Muito importante	17	63%
b. Importante	7	26%
c. Pouco importante	3	11%
d. Não importante	0	0%
15. Avaliação do grau de dificuldade para atrair e contratar profissionais bem qualificados para a área		
a. Alta dificuldade	15	56%
b. Dificuldade	12	44%
c. Pouca Dificuldade	0	0%
d. Sem Dificuldade	0	0%