

Área: Estratégia | **Tema:** Gestão Estratégica de Pessoas

**A ARTE DE CONQUISTAR O CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO SOBRE TREINAMENTO NA
EMPRESA TOP MARTE**

THE ART OF CONQUERING CUSTOMER: A TRAINING CASE STUDY AT TOP MARTE COMPANY

Matheus Rosa Lopes, Tatiana Massarollo e Debora Bobsin

RESUMO

O treinamento em uma empresa é um processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos pela própria empresa. Neste contexto, este estudo tem como objetivo elaborar um programa de treinamento para todos os setores da empresa Top Marte focado em vendas. A empresa é do ramo varejista e está situada na cidade de São Miguel do Oeste, Santa Catarina. Para isso foi realizado um levantamento das necessidades de treinamento utilizando-se de uma pesquisa descritiva, aplicando-se questionários respondidos pelos vendedores da empresa. O resultado da pesquisa foi a elaboração de um cronograma anual de treinamento e um protocolo de treinamento para vendedores em período direto de pós contratação. O principal fim deste programa é incrementar o resultado financeiro da empresa através do treinamento dos vendedores.

Palavras-Chave: Gestão de pessoas. Treinamento. Vendas. Varejo.

ABSTRACT

The training in a company is an educational process focused on the short term and applied in a systematic and organized way through which people learn knowledge, skills and competences according to objectives defined by the company itself. In this context, this study aims to develop a training program for all sectors of the Top Marte company focused on sales. A retail sector store located in the city of São Miguel do Oeste, Santa Catarina. For this, a survey of the training needs was carried out using descriptive research, through questionnaires answered by the company's employees. The result of the research was the elaboration of an annual training schedule and a training protocol for vendors in a direct period of post hiring. The main purpose of this program is to increase the financial result of the company through the training of the vendors.

Keywords: People management. Training. Sales. Retail.

A ARTE DE CONQUISTAR O CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO SOBRE TREINAMENTO NA EMPRESA TOP MARTE

1 INTRODUÇÃO

O treinamento empresarial não é mais uma opção, mas uma necessidade para qualquer empresa que queira se manter competitiva nos dias de hoje. Segundo Dessler (2003, p. 140), “o treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos, as habilidades necessárias para desempenho do trabalho”. Morales (2003, p. 79) afirma que “treinar é promover mudanças no comportamento das pessoas, através de um processo educacional, por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de seus cargos”.

O varejo online, também, conhecido como e-commerce, conquista cada vez mais espaço no cenário de consumo do brasileiro. Na visão de Leite (2019), com tanta competitividade e um consumidor com tantas opções, as empresas aportam valor no relacionamento com clientes, resolvendo de fato os seus problemas através de soluções cada vez mais completas de portfólio de produtos e agregando serviços na entrega. O autor ainda, destaca a aposta das empresas nessa nova fase do varejo na ampla oferta de produtos, sortimento relevante e ambiente de vendas caracterizado por uma atmosfera que surpreenda seu cliente na sua experiência de compra. Neste contexto, se diferenciar pelo atendimento é uma saída para muitas empresas de varejo tradicional, sendo que, na contramão da automatização, tecnologia e inteligência artificial, a palavra “relacionamento” ganha destaque no campo dos negócios na atualidade. Para isso, é preciso preparar a equipe de funcionários para as novas demandas e comportamentos do consumidor.

Uma organização não é capaz de alcançar um alto nível de produtividade sem uma equipe de profissionais bem preparados. O treinamento deve ser pensado como um investimento necessário e estratégico, que transformará o resultado final, contribuindo de forma direta para o alcance do sucesso pela organização. Contudo, o treinamento deve ser extremamente planejado, pensado e adaptado às necessidades e anseios da organização onde ele será aplicado, a realidade dos colaboradores, em suma, ter foco total na organização em questão. Diante a isso, surge o seguinte problema de pesquisa: Quais pontos devem ser melhorados no atendimento dos funcionários da empresa TOP MARTE?

Partindo da relevância para as organizações, como um exemplo na área de Gestão Estratégica de Pessoas, e ainda buscando responder a questão de pesquisa o presente artigo tem como objetivo geral elaborar um programa de treinamento de vendas para todos os departamentos da empresa TOP MARTE, levando em conta todas as particularidades desta empresa que atua no setor varejista desde 1974 na cidade de São Miguel do Oeste em Santa Catarina, enquadrada no formato de loja de departamentos, e que conta, atualmente, com cerca de 30 funcionários e um cadastro próprio de mais de 20 mil clientes. Deste modo, a presente pesquisa está estruturada da seguinte forma: introdução, seguida pela justificativa, referencial teórico, método, análise e discussão dos resultados e considerações finais.

É frequente a afirmativa de empresários e profissionais do setor de serviços de que o treinamento é essencial para as suas atividades. A lógica para esta colocação fundamenta-se na constatação de que, sendo a prestação de serviços alicerçada no desempenho humano, nada mais notório do que desenvolver a capacidade do indivíduo para aperfeiçoar este desempenho (LAS CASAS, 1993). Schimitz (2019) afirma que nos canais tradicionais, em que há a interação operador-cliente, o aprimoramento do vendedor deve ser constante. Levando isso em conta, é imprescindível que este profissional esteja preparado da melhor forma para atingir as expectativas tanto da empresa como do cliente, já que no varejo tradicional, o primeiro contato do cliente na loja é com o vendedor.

É importante ressaltar que comprar é, acima de tudo, uma experiência. Mesmo com todo o desenvolvimento tecnológico e a praticidade da internet, é impossível reproduzir em um site todos os detalhes e sensações que caracterizam experiência de compra em uma loja física (ALVES, 2019). Além disso, Gomes (2018) observa que o canal de vendas pode ter mudado, mas a maneira como as pessoas gostam de ser tratadas não mudou, ou seja, sempre que um cliente entra em uma loja, física ou virtual, ele deseja ser tratado com um cliente único. Nascimento (2019) declara que o varejo perfeito é aquele que tem o produto que o cliente deseja na hora que deseja. Ele precisa oferecer experiências para ser expressivo, já que o atual e moderno momento do varejo é a era do encantamento do cliente.

Considerando que a empresa, desde sua abertura busca entregar ao cliente um atendimento de qualidade, este projeto visa contribuir de forma direta para o alcance de resultados positivos para a empresa visto que, atualmente, a empresa não possui um departamento ou profissional responsável pela área de gestão de pessoas que possa estruturar estratégias dessa natureza, sendo assim, a formulação de um programa de treinamento é uma ação que se encaixa dentro das atuais necessidades da empresa.

2 REFERENCIAL BIBLIOGRAFICO

Segundo Borges-Andrade (2006, p. 160) o termo desenvolvimento de recursos humanos foi criado por Leonard Nadler no final da década de 70. Lawrie (1990 apud BORGES-ANDRADE, 2006, p. 137) afirma que muitos profissionais que trabalham nas áreas de gestão de pessoas nas organizações não conseguem fazer distinção entre treinamento, desenvolvimento e educação. Essa lacuna na definição e, acrescenta o autor, na forma de pensar e de agir, pode levar a esforços cujos resultados nem sempre seriam aqueles exatamente esperados. O mesmo tipo de problema conceitual também foi apontado por Bastos (1991 apud BORGES-ANDRADE, 2006, p.137).

Com base nisso, julga-se importante trabalhar os conceitos de forma clara, para facilitar o entendimento e planejamento de ações e resultados. “Treinamento é o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos.” (CHIAVENATO, 2009, p.389 apud SALES; FARIAS, 2013, p. 19). De acordo com Marras (2016), “treinamento é um processo de assimilação cultural de curto prazo, cujo objetivo é repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) relacionados diretamente a execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho.” Neste sentido, de acordo com Chiavenato (2014, p. 315), “o treinamento pode ser feito com base nas competências, habilidades e conhecimento ou com base nos cargos.”

Existem diferentes autores que discutem distintos modelos que definem as etapas de implementação de um programa de treinamento. Em sua grande maioria, os modelos se distinguem pelo número de fases que comportam, isso se deve ao fato de que alguns autores subdividem uma fase em várias, porém, em suma é correto afirmar que o cerne é o mesmo, a presente proposta baseia-se no modelo mais clássico, sendo composto pelas 4 fases principais como expostas pelos clássicos autores Chiavenato (2014) e Marras (2016): o diagnóstico, que enquadra o levantamento das necessidades, sendo elas do passado, presente ou futuro; o desenho, que compreende a parte de elaboração do projeto de treinamento; a implementação, englobando as ações de execução e condução do programa de treinamento; e a avaliação, que abrange todos os processos de verificação dos resultados obtidos com o treinamento. As 4 etapas apresentadas são extremamente importantes e devem ser seguidas para a obtenção de resultados mais alinhados com os objetivos esperados.

De acordo com Borges-Andrade (2006) a fim de avaliar necessidades individuais de TD&E, uma maneira é definindo as necessidades como (gaps), falhas de competências,

descritos em termos de CHA. Ainda, de acordo com o autor, em alguns casos para que essa avaliação aconteça é indicada a aplicação de questionários e até testes complementares, caso isso se faça necessário. Marras (2016) apresenta o levantamento das necessidades de treinamento (LNT) como uma pesquisa que detecta as necessidades de treinamento da organização, ou seja, as habilidades, conhecimentos e atitudes esperadas ao ocupante do cargo que não são encontradas na realidade. “A metodologia de LNT deve independentemente da abordagem a ser utilizada – levar em conta o cenário organizacional completo, geralmente observado sob três dimensões: estrutura geral, tarefa e indivíduo” (MARRAS, 2016, p. 188). O LNT pode ser aplicado de inúmeras formas, entre elas: aplicação de questionários, entrevistas com trabalhadores e supervisores.

As etapas de desenho e implementação incluem o planejamento e a execução do planejado. São etapas complementares e conforme apresentado no Quadro 1, apresentam um cronograma de oito fases, essenciais para um projeto eficaz de treinamento. (Marras, 2016, p. 191).

Quadro 1 – Planejamento de cronograma

Prescrição do treinamento	Dá os detalhes dos objetivos, comportamento inicial e final e teste, análise das tarefas.
Análise do assunto	Desenvolve um conjunto de regras, uma lista dos pontos de aprendizagem.
Planejamento das táticas de ensino	Determina as estruturas de ensino e as táticas apropriadas.
Redação de um rascunho do curso	Uma cópia barata do rascunho do curso que possa ser alterada facilmente.
Teste com pessoas	Um teste do curso com treinandos típicos. O curso está em julgamento.
Revisão do curso	Continuar a revisão e o reteste até que seja alcançado um padrão aceitável.
Produção e instalação do curso	Versão final do curso juntamente com a administração e manutenção.
Validação do curso	Determina a assimilação conseguida em termos de resultados práticos. Diferença entre pré-testes e pós-testes.

Fonte: Adaptação Marras, 2016, p. 191.

As 8 fases apresentadas no quadro acima são aprofundadas e ricas em detalhes, sendo realmente efetivas para o desenho e também para a implementação do programa treinamento. Pois, buscam a validação das ideias planejadas, sendo um recurso útil para empresas que queiram colher bons resultados dos seus treinamentos e ter retorno sobre seus investimentos nessa área. Deve-se levar em conta, em todos os processos, os objetivos das atividades e das ações, atuando em todas as frentes necessárias para o processo.

A última etapa do processo de treinamento é a avaliação dos resultados e tem por finalidade comparar os resultados obtidos com aqueles planejados e desejados pela organização (MARRAS, 2016). É nesta etapa que se encontra uma das maiores dificuldades do programa de treinamento, que é, poder mensurar claramente os resultados obtidos em certos módulos de treinamento. Uma solução para quando não se tem reais possibilidades de realização de uma avaliação objetiva é traçar metas que conduzam a resultados que auxiliam na resposta para saber se a relação custo-benefício foi alcançada (MARRAS, 2016).

Nesses passos, é visível que as funções administrativas indicadas por Fayol no período da administração clássica, que são: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, ainda fazem muito sentido e são usadas na realidade do atual profissional de administração. Outro ponto relevante é a importância de vendas e treinamento no setor varejista, “O varejo consiste nas atividades de negócios envolvidas na venda de qualquer produto ou prestação de qualquer serviço a consumidores finais, para utilização ou consumo pessoal, familiar ou residencial” (MATTAR, 2011 p.1). Sendo assim, é inegável a importância da venda para o varejo, sem a venda o varejo não existe.

Em grande parte do varejo físico, as vendas são pessoais. De acordo com Mattar (2011, p. 534), “a venda pessoal é caracterizada pela comunicação oral cara a cara, com um ou mais potenciais consumidores, com o propósito de efetuar uma venda”. O autor ainda afirma que, sempre que possível, o varejista deve apostar em autosserviço, mas expõe claramente que o autosserviço é funcional somente em comercialização de produtos de massa e de pequeno preço, onde as compras sejam feitas de maneira corriqueira e repetitiva, e o consumidor a considere uma compra de baixo risco.

Em decorrência da exigência e do aprimoramento do conhecimento, as empresas de qualquer tamanho não podem mais escolher se treinam ou não seus funcionários, isso é uma obrigação. Levando em conta que as pessoas são admitidas com qualificações genéricas e toda empresa possui particularidades, além da capacitação e da motivação da equipe serem indispensáveis para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia, isto é, com efetividade (LACOMBE, 2005). Em um mercado com um constante aumento de competição, um atendimento ineficiente coloca em risco a sobrevivência da empresa. Sem conhecer o seu cliente e o que ele deseja, a empresa vai se tornando menos competitiva, diminuindo a sua fatia de mercado, perdendo clientes para a concorrência. (SPAREMBERGER, 2011, p.123).

Visto que as necessidades e desejos estão sempre mudando, é necessário ter uma orientação estratégica para o cliente, e isto significa pleno entendimento do que ele realmente procura, bem como do ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas. Assim, elas têm maior possibilidade de formular planos e ações, a fim de manter os clientes satisfeitos (SHETH et al., 2001). De acordo com Frutrell (2003), os vendedores devem ser bem informados para performar. O mesmo destaca três razões importantes para o vendedor ter conhecimento sobre vendas, sendo elas: aumento da autoconfiança; desenvolver no comprador a confiança no vendedor; e construir relacionamentos. Desta forma, o autor ressalta que quanto mais conhecimentos o vendedor tiver, maiores serão as vendas.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Foi realizado, neste trabalho, um estudo de caso, com a intenção de atender aos objetivos propostos no capítulo introdutório. Gil (2002, p. 54) afirma que estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. O caso investigado foi a Empresa Top Marte, com foco nos vendedores, de modo a analisar suas atividades e compreender suas necessidades de treinamento, a fim de elaborar uma proposta de treinamento para a empresa em estudo.

Esta é uma pesquisa descritiva que, de acordo com Hair Jr et al. (2005, p. 86), “os planos de pesquisa descritiva em geral são estruturados e especificamente criados para medir as características descritivas em questão da pesquisa. As hipóteses, derivadas da teoria, normalmente servem para guiar o processo e fornecer uma lista do que precisa ser mensurado”, Malhotra (2006, p.101) acrescenta que o principal objetivo da pesquisa descritiva é descrever alguma coisa - normalmente características ou funções de mercado.

Para a coleta de dados, foi utilizada o questionário, o qual “é um conjunto predeterminado de perguntas criadas para coletar dados dos respondentes. É um instrumento

cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos” (MALHOTRA, 2006, p.159).

O questionário foi baseado no estudo de Vargas (2010), o qual analisa a importância e o domínio dos respondentes acerca de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para o desenvolvimento das tarefas. Portanto, o questionário foi dividido em dois formulários aplicados em momentos distintos. Antes da aplicação do instrumento, o mesmo foi adaptado para a realidade da organização, sendo que a identificação dos CHAs foi revisada pelo gerente de vendas da empresa. Assim, o questionário foi impresso e entregue a todos os vendedores da empresa, os mesmos tiveram 2 dias para responder e devolver cada um. Primeiro, foi entregue o questionário sobre importância no dia 15 de abril, após no dia 17 de abril, foi entregue o instrumento sobre o domínio. Os questionários foram anônimos, não sendo solicitada a identificação dos respondentes.

A análise dos dados foi realizada por meio da estatística descritiva, que conforme Larson e Farber (2010) elucidam, ela nos ajuda a ver tendências ou padrões a partir de um conjunto de dados bruto, foi utilizado tabelas de frequência, que consistem em uma tabela que mostra classes ou intervalos das entradas.

4 ANALISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A TOP MARTE é uma empresa familiar que atua no ramo varejista desde 1974 na cidade de São Miguel do Oeste, Santa Catarina. A empresa conta, atualmente, com cerca de 30 colaboradores. A empresa não possui um organograma oficial, porém tem divisão de cargos. Conta com um diretor geral, um gerente de vendas, um subgerente para cada departamento e um gerente de compras. Além disso, um responsável pelo financeiro, crediárias e caixas, vendedores e auxiliares de serviços gerais. No departamento de decorações, há um responsável pela instalação dos produtos.

Como o programa de treinamento é focado na área de vendas, é prudente destacar que os vendedores recebem uma remuneração extra variável de acordo com o volume de vendas efetivadas. A empresa conta com crediário próprio e uma carteira de mais de 20 mil clientes cadastrados. As formas de pagamento aceitas são: dinheiro, boleto, cartão de débito e crédito, além de crediário próprio. Desde 2009, adotou um programa de fidelização chamado “COMPROU, GANHOU”, onde, a cada 35 reais em compras, o cliente ganha bônus e pode trocar por presentes na hora ou se desejar acumular seu bônus para trocar mais tarde.

Todos os respondentes são do sexo feminino. Sendo que, 37,5% dos respondentes trabalham no setor de confecções, o que equivale ao número de 6 vendedoras, 31,25% estão no setor de calçados, em números são 5 vendedoras neste setor, o setor infantil representa 18,75% das respostas, contando com 3 vendedoras, e por último, o setor de decorações que conta com 2 vendedoras e representa em porcentagem 12,5% dos respondentes.

Analisando a escolaridade das participantes da pesquisa, é possível notar que 75% dos pesquisados têm o ensino médio completo, ou seja, 12 vendedoras. As demais estão divididas entre: ensino médio incompleto e graduação incompleta. Sobre o estado civil, a maior parte se encontra casada ou em união estável, somando 81,3% das respondentes. O equivalente à metade, ou seja 50% das vendedoras estão na faixa etária de até 30 anos, 25% entre 31 e 40 anos, e os demais estão entre 41 e 50 anos. A partir destes resultados e de observação anterior, é possível afirmar que a empresa conta um perfil padrão de vendedoras, sendo que as profissionais em geral têm muitas características em comum.

Entre os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) expostos no questionário de importância, como pode ser observado no QUADRO 2, o CHA considerado mais importante

pelas próprias vendedoras, foi a capacidade de atendimento: atender, entender as necessidades do cliente e orientá-lo. Esse foi, também, o único com nível de importância unânime, todos os respondentes o consideraram muito importante.

Quadro 2 – Importância para desempenho

Item/Resposta	0	1	2	3	Média
Capacidade de Atendimento	0	0	0	16	3
Conhecimento específico sobre particularidades de produtos	0	0	1	15	2,94
Conhecimento e capacidade de negociação	0	0	1	15	2,94
Ser comprometido com prazos e metas	0	0	2	14	2,88
Conhecimento sobre técnicas de vendas	0	0	2	14	2,88
Ter um bom relacionamento Interpessoal	0	0	3	13	2,81
Pontualidade	0	0	3	13	2,81
Persistência	0	0	3	13	2,81
Conhecimento sobre o sistema da loja	0	0	3	13	2,81
Iniciativa	0	0	4	12	2,75
Ser organizado, deixando o ambiente de trabalho em ordem	0	0	4	12	2,75
Ser paciente e ponderado	0	0	4	12	2,75
Conhecimentos dos serviços prestados pela loja	0	0	4	12	2,75
Ser Gentil, tratando o público com cordialidade	0	0	3	13	2,69
Planejamento Pessoal	0	0	10	6	2,63
Equilíbrio Emocional	0	0	7	12	2,56
Ser maleável e político nas relações de trabalho	0	0	7	9	2,56
Capacidade de criar carteira de clientes	0	0	8	8	2,5
Boa escrita (noções de português)	0	1	10	6	2,38
Saber lidar com ferramentas de vendas ligadas a tecnologia	0	0	10	6	2,38
Capacidade de trabalhar sob pressão	0	2	7	7	2,31

Fonte: autores.

Conhecimentos sobre as particularidades de produto e conhecimento e capacidade de negociação apareceram com o mesmo nível de importância logo após a capacidade de atendimento, compondo os cinco considerados mais importantes, destaca-se também comprometimento com prazos e metas e conhecimento sobre técnicas de vendas, foram atribuídas a ambas o mesmo nível de importância. Em relação a organização do ambiente de trabalho, nota-se uma diferença em relação aos setores, principalmente o setor de decoração, onde 100% das respondentes consideraram importante, nos outros setores, a organização foi considerada pela maioria como muito importante, nesse mesmo ponto é possível notar a diferença do posicionamento em relação a idade, no grupo de até 30 anos, que corresponde a

oito vendedoras, 87,5% concorda que ser organizado seja muito importante para o desempenho, já no grupo de 61 à 60 anos, as opiniões se dividem entre importante e muito importante, sendo 50% para cada.

Em relação a técnica de vendas, observa-se unanimidade de que é muito importante em todos os departamentos, exceto no departamento de calçados, onde algumas respondentes consideram importante. Em relação a idade, é apenas no grupo de pessoas que tem até 30 anos que aparece a resposta importante, entre os outros grupos todos consideram muito importante.

No setor de confecções, a maioria das vendedoras considera importante a capacidade de criar carteira de clientes, enquanto nos setores de calçados e confecções a maioria considera muito importante, já no setor de decorações existe um empate entre as opiniões, 50% considera importante e 50% muito importante. Quando analisada a atualização contínua sobre tendências do mercado, nota-se que entre o grupo mais jovem da empresa de até 30 anos, a maioria considera importante e, nas demais faixas etárias, 100% dos respondentes considera muito importante.

Sobre o conhecimento sobre o sistema da loja, capacidade de tirar notas e efetuar rotinas de vendas, no setor de decorações foi considerado importante, nos outros por grande maioria o resultado foi muito importante. Nesse mesmo ponto, é notável a diferença também na comparação entre as faixas etárias, nos grupos de até 30 anos e de 31 a 40 anos, 100% considera muito importante, já nos de 41 a 50 e 51 a 60, há uma divisão entre importante e muito importante.

Considerando a capacidade de efetuar cálculos básicos, no setor de calçados a maioria das respondentes considera importante, enquanto nos demais setores a maioria considera muito importante. Sobre ter boa escrita, noções básicas das regras da língua portuguesa, nota-se uma relação entre os departamentos de confecções e decorações, onde em ambos, a maioria considera o conhecimento importante, e nos departamentos de calçados e infantil a maioria considera muito importante. Estes mesmos departamentos apresentam a mesma relação citada acima na questão de capacidade de lidar com ferramentas de vendas (WhatsApp, celular, Instagram, Facebook). Neste ponto em comparação de faixas etárias, as mais altas consideram importante e as mais baixas muito importante. No ponto de planejamento pessoal para alcance de objetivos e metas, o setor de confecções em sua maioria considera importante, enquanto os demais consideram muito importante.

Já no questionário de domínio (QUADRO 3), as vendedoras consideram que os CHA's que mais dominam são, em primeiro lugar, efetuar cálculos básicos, como descontos e parcelamentos, e também, ser gentil e tratar o público com cordialidade, persistência, capacidade de atendimento, entendimento das necessidades do cliente e orientação do mesmo e conhecimento do sistema da loja para efetuar rotinas de trabalho ligadas a área de venda, são os demais CHA's identificados com maior domínio. Por outro lado, relacionamento interpessoal, conhecimento de técnicas de vendas, capacidade de criar cartela de clientes, capacidade de trabalhar sob pressão e atualização contínua sobre tendências do mercado foram identificadas com menor domínio pelas vendedoras.

É interessante comentar que nenhuma média ficou abaixo de 2, dessa forma, pode-se avaliar que as vendedoras consideram em geral ter ao menos um domínio quase completo dos CHA's. Observando isoladamente as respostas, é possível encontrar 16 marcações, o que representa 4,3% de todas as respostas, na opção um, que se referia a pouco domínio. Nenhuma respondente marcou não ter nenhum domínio.

Quadro 3 – Nível de domínio

Item/Resposta	0	1	2	3	Média
Efetuar cálculos básicos	0	0	1	15	2,94
Ser Gentil, tratando o público com cordialidade	0	0	2	14	2,88
Conhecimento sobre o sistema da loja	0	0	4	12	2,75
Persistência	0	0	4	12	2,75
Capacidade de Atendimento	0	0	4	11	2,73
Pontualidade	0	0	6	10	2,63
Ser comprometido com prazos e metas	0	0	6	10	2,63
Ser organizado, deixando o ambiente de trabalho em ordem	0	0	6	10	2,63
Conhecimentos dos serviços prestados pela loja	0	0	6	9	2,6
Conhecimento e capacidade de negociação	0	1	5	10	2,56
Planejamento Pessoal	0	0	8	7	2,47
Ser paciente e ponderado	0	0	9	6	2,4
Conhecimento específico sobre particularidades de produtos	0	1	8	7	2,38
Saber lidar com ferramentas de vendas ligadas a tecnologia	0	2	6	7	2,33
Iniciativa	0	1	9	6	2,31
Boa escrita (noções de português)	0	1	9	5	2,27
Equilíbrio Emocional	0	2	8	6	2,25
Ser maleável e político nas relações de trabalho	0	2	9	5	2,19
Conhecimento sobre técnicas de vendas	0	1	11	4	2,19
Atualização contínua sobre tendências de mercado	0	3	7	6	2,19
Ter um bom relacionamento Interpessoal	0	1	12	3	2,13
Capacidade de criar carteira de clientes	0	1	12	3	2,13
Capacidade de trabalhar sob pressão	0	3	9	4	2,06

Fonte: autores.

Por fim as áreas de treinamento consideradas mais importantes pelas vendedoras, foram: técnica de vendas; habilidades pessoais (equilíbrio emocional, persistência, paciência...); especificidades de produtos. Como sugestões de treinamentos, foi obtido as seguintes: palestras e reuniões; treinamento tanto prático quanto teórico; vendas, equilíbrio emocional, escrita, postura, oratória e espanhol; mais treinamentos práticos.

Visando concluir o diagnóstico, levantando as necessidades, é apresentado em ordem decrescente, os CHA's que mais precisam ser desenvolvimentos: capacidade de trabalhar sob pressão; relacionamento interpessoal; capacidade de criar carteiras de clientes; ser maleável e político nas relações de trabalho; conhecimento sobre técnicas de vendas; atualização contínua

sobre tendências de mercado; boa escrita (noções de português); iniciativa; saber lidar com ferramentas de vendas ligadas a tecnologia; conhecimento específico sobre particularidades de produtos; ser paciente e ponderado; planejamento pessoal; momentos de motivação.

4.1 PROPOSTA DE TREINAMENTO

Nesta seção, será trabalhada a segunda fase do planejamento de treinamento, descrito por Chiavento (2009), o desenho de treinamento. Pois desenho é a fase de elaboração do projeto ou do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas. Pensado um desenho que contemple o vendedor com treinamentos desde o momento de sua contratação na empresa, almejando melhores resultados para a organização. No momento que o vendedor é contratado em qualquer um dos departamentos, ele deve passar por um treinamento intenso de alguns pontos que são cruciais para o alcance de resultados positivos, sendo eles apresentados no Quadro 4:

Quadro 4 – Treinamento intensivo

Compilado de informações sobre a empresa (Sugestão da criação de um manual do colaborador para guiar as práticas da organização)
Como usar o sistema da empresa
Treinamento de especificações de produto
Técnicas de vendas

Fonte: autores.

Estes treinamentos deverão ser feitos no período de experiência do vendedor, que envolve o período de 45 dias desde a contratação com a possibilidade de extensão por mais 45 dias, contemplando um total de 90 dias. É importante planejar também a avaliação destes treinamentos neste período, sendo que o resultado já funcionaria como a resposta para efetivação ou não do colaborador em experiência.

Destaca-se que a ordem proposta deve ser seguida e que deve ser realizada uma avaliação dos conhecimentos adquiridos e um programa de reciclagem caso o resultado na avaliação não seja satisfatório. Treinar e não avaliar resultados é um desperdício de recursos organizacionais. De acordo com o levantamento das necessidades de treinamento, não existe grande discrepância entre departamentos. Dessa forma, seguindo as lógicas de vendas, foi elaborado um cronograma anual de treinamento para todos os setores (Quadro 5). Os temas dos treinamentos são os mesmos para todos, porém devem ser adequados a realidade de cada departamento e as especificidades dos produtos.

Quadro 5 – Cronograma anual de treinamento

Departamento de Confeções, Calçados e Infantil	
Mês	Treinamento
Janeiro	Treinamento sobre planejamento pessoal + Palestra de motivação
Fevereiro	Técnicas de vendas com foco em relacionamento
Março	Atualização sobre especificidades de produtos
Abril	Atualização das tendências da coleção de inverno
Maio	Treinamento de liderança
Junho	Técnicas de vendas
Julho	Palestra de motivação
Agosto	Atualização das tendências da coleção de verão
Setembro	Atualização sobre especificidades de produtos
Outubro	Técnicas de vendas
Novembro	Treinamento em ferramentas adicionais de venda/Oratória/Curso com demanda pelos funcionários
Dezembro	Palestra de motivação

Fonte: autores.

O cronograma proposto busca contemplar os pontos cruciais para o alcance do objetivo de vendas, sendo que cada tema abordado é de extrema importância. As palestras de motivação foram incluídas nesse cronograma por solicitação dos funcionários, a partir dos questionários foi possível perceber a necessidade das mesmas. Os treinamentos de técnicas de vendas, um dos conhecimentos mostrados pelos respondentes como de menor domínio e, ao mesmo tempo, essencial para o desempenho do cargo, devem contemplar, desde como abordar, até como criar um relacionamento com o cliente, destacando a importância a criação de carteira de clientes.

O treinamento de liderança inclui as habilidades pessoais que foram encontradas com menor domínio, sendo elas: relacionamento interpessoal, iniciativa, ser paciente e ponderado, trabalhar sob pressão e ser político e maleável nas relações de trabalho. Os treinamentos relacionados a produtos e tendências do mercado igualmente foram sinalizados na lista de menor domínio, e devem ser trabalhados na periodicidade indicada e com a devida importância e cuidado, dando destaque aos lançamentos de novos produtos e as tendências de mercado e variações temporais e de moda.

É adequado salientar que, como sinalizado nos questionários, e, também, observado por meio de conversas informais, os treinamentos devem ser práticos, objetivos e simples. É necessário ter o devido cuidado para torná-los mais próximos da realidade dos vendedores e dessa forma, serem atraentes ao público-alvo. A linguagem deve ser simples e clara, e a sistemática com foco em resultado e o mais prático possível. Contudo, como no atual momento, a empresa não conta com um departamento de gestão de pessoas, ressalta-se que é

imprescindível para o êxito do cronograma de treinamentos que algum profissional da empresa seja responsável por esta área.

A terceira fase que é a de implementação, não é trabalhada de forma específica pois a implementação exigirá da empresa adequar-se dentro de suas atividades para que as pessoas possam realizar essas formações no decorrer do horário de trabalho, entendendo que o treinamento faz parte das atividades dos colaboradores. Dessa forma, é apresentada uma seção de avaliação, que devido a não implementação será apresentada de uma maneira ampla.

Avaliação é a fase de verificação dos resultados tidos com o treinamento. Nessa fase é importante que sejam criadas algumas métricas para obter melhor resultado. Uma métrica sugerida é a de tempo de treinamento por vendedor. Através da mesma é possível mensurar a participação de cada funcionário e também as horas oferecidas de treinamento. A melhorias na qualidade dos resultados, que é mostrada principalmente por meio de feedbacks e do nível de satisfação dos clientes, nesse ponto a empresa ainda não realiza pesquisa de satisfação com clientes, é sugerido sua implementação, pois a mesma servirá tanto como uma avaliação dos treinamentos, como uma forma de prever futuros problemas e trazer soluções. De toda a forma, saber o que o cliente pensa e deseja é imprescindível para o sucesso de qualquer negócio.

A redução dos custos, otimização da eficiência e otimização da eficácia também podem ser fatores consideráveis para a avaliação do treinamento. Além destes, a modificação percebida das atitudes e comportamentos, elevação do saber e o aumento das habilidades do mesmo modo são maneiras de avaliar a eficácia dos treinamentos. É adequado ressaltar que para a melhor avaliação destes pontos se faz necessário adotar a avaliação de desempenho pela empresa. A melhora do clima organizacional e aumento da motivação pessoal, também, são métricas válidas, neste caso, é importante que sejam medidas e acompanhadas, como sugestão para acompanhamento apresenta-se a aplicação de uma pesquisa de clima organizacional periódica. Por fim, a redução do absentéismo e a redução do *turnover* podem ser meios de avaliar a efetividade dos treinamentos.

É relevante destacar que cada treinamento precisa ter uma avaliação baseada nos objetivos do mesmo. Por serem diferentes e terem finalidades distintas é ineficaz avaliar todos da mesma forma. A avaliação do treinamento deve buscar descobrir se a partir dele os objetivos iniciais foram alcançados. Por exemplo, a respeito do treinamento de especificidades de produtos, a eficácia do treinamento pode ser avaliada através de apresentações do produto feitas pelos próprios vendedores. De acordo com o perfil do público, as avaliações devem ser feitas de maneiras simples e práticas, mais próximas possíveis da realidade de trabalho.

Além de avaliar é importante criar planos de ação por meio das avaliações, essas avaliações devem servir como parâmetros para novas ações, novos focos, novos treinamentos e também para mudanças nos já existentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No estudo da administração moderna, a relevância da área de gestão de pessoas vem crescendo e assumindo um papel estratégico dentro das organizações. A administração de recursos humanos não é mais exclusividade de grandes empresas, pequenas e médias empresas, igualmente, podem e devem se beneficiar. No cenário atual, pensar em treinamento empresarial é uma exigência para as empresas de qualquer porte que desejam se manter no mercado, e é uma excelente maneira de buscar a introdução de investimentos na área de gestão de pessoas.

Este é o caso da empresa Top Marte que, apesar dos seus 45 anos de história, ainda não conta com uma área formal de gestão de pessoas e que começa a se preocupar com as

necessidades da área. O objetivo geral deste trabalho consiste na elaboração de uma proposta de programa de treinamento de vendas para todos os departamentos da empresa Top Marte para otimização dos resultados financeiros da empresa.

Com a ascensão da tecnologia e a mudança no comportamento do consumidor, a forma de vender mudou. Para encarar essas transformações e seguir competitivas no mercado, as empresas precisam investir em treinamento de pessoal. Empresas que não investem na preparação de seus funcionários acabam não conseguindo se diferenciar e terminam fechando as portas. O treinamento é um investimento que traz resultados financeiros diretos às organizações.

Como apresentado, a empresa não conta com um departamento formal de gestão de pessoas, dessa forma, este trabalho também objetiva ser o pontapé para a criação do mesmo. É importante para a eficácia da implementação da proposta que, ao menos, seja alocado um profissional para o acompanhamento do projeto, dessa forma, dando início aos investimentos nesta área.

Como limitação da pesquisa destaca-se a realidade de pequenas empresas, suas dificuldades do dia-a-dia oriundas principalmente da falta de planejamento a médio e longo prazo, a escassez de mão de obra qualificada e de recursos financeiros que impossibilitam a dedicação necessária ao planejamento e execução dessa área. Essa falta de dedicação à área infere nos resultados da organização, prejudicando-a em vários aspectos.

Como propostas adicionais de melhorias e perspectivas de projetos futuros sugere-se a implementação de pesquisas de clima organizacional periódicas, elaboração de pesquisas regulares de satisfação com clientes, criação de avaliação de desempenho para os funcionários e também a criação de um plano de treinamento focado nos demais setores da empresa. Sugere-se, igualmente, a elaboração da análise e descrição de cargos para todas as funções da empresa, essa ferramenta facilitaria a criação de treinamentos efetivos. E também o desenvolvimento de outras ferramentas de gestão, como: planejamento estratégico da empresa, criação de missão, visão e valores, criação de organograma padrão da empresa, planejamento de custos por área para melhor controle dos gastos da empresa, e programas com foco na integração dos funcionários, além da já citada criação do departamento de gestão de pessoas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Carlos. Construção do valor da marca, o novo papel da loja física. **E-COMMERCE BRASIL**, São Paulo, 18 mar. 2019. Disponível em: < <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/construcao-valor-marca-novo-papel-loja-fisica/> >. Acesso em: 14 mai. 2019.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. 576 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações** - 9ª.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** - 9ª ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**: treinamento, desenvolvimento e remuneração. Tradução Cecília Leão Oderich. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FURTRELL, C. M. **Vendas**: fundamentos e novas práticas de gestão. Tradução Cecília C. Bartalotti e Lenke Peres. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Elvis. 5 lições que aprender com uma loja física e aplicar numa virtual. **E-COMMERCE BRASIL**, São Paulo, 20 jun. 2018. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/lojas-e-commerce-varejo-tradicional/>>. Acessado em: 14 mai. 2019.

HAIR, Jr. J. F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LARSON, R.; FARBER, B. **Estatística Aplicada**. 4. ed. Sao Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Treinamento de vendedores no varejo: estado da arte e as tendências em lojas especializadas e de departamentos em São Paulo**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1993.

LEITE, Cristiano de Paula. Blended Retail, um olhar 360 sobre o novo varejo. **E-COMMERCE BRASIL**, São Paulo, 13 mai. 2019. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/blended-retail-um-olhar-360-sobre-o-novo-varejo/>>. Acesso em: 14 mai. 2019.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: Uma Orientação Aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico** - 15ª ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MATTAR, Fauze Najibi. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MORALES, M. **Programa profissão**: princípios da Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Textonovo, 2003.

NASCIMENTO, Danilo. Como as marcas podem encantar seus clientes na Nova Era do Varejo? **E-COMMERCE BRASIL**, São Paulo, 18 abr. 2019. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/como-as-marcas-podem-encantar-seus-clientes-na-nova-era-do-varejo/>>. Acesso em: 14 mai. 2019.

SALLES, L.L.; FARIA, S.L.P.C. **Treinamento e desenvolvimento nas organizações**. 2013. 37 p. Trabalho de conclusão de Curso (Curso superior em Gestão de Recursos Humanos). Faculdade Católica de Anápolis, Anápolis, GO, 2013.

SCHMITZ, Leandro. Atendimento: como atender o consumidor 4.0.**E-COMMERCE BRASIL**, São Paulo, 2 abr. 2019. Disponível em: <
<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/atendimento-como-atender-o-consumidor-4-0/>
>. Acesso em: 14 mai. 2019.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do cliente**: Indo além do Comportamento do Consumidor. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SPAREMBERGER, A.; ZAMBERLAN, L. **Vendas: fundamentos e relacionamento com os clientes**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2011. 272 p.

VARGAS, L. M. **Avaliação das necessidades de treinamento**: o uso da metodologia de análise do papel ocupacional em empresa de pequeno porte. 2010. 112 p. Trabalho de conclusão de Curso (Graduação em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, 2010.