

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO NA ÁREA DE  
VENDAS: O CASO DA CIA FÁBRICA DE DELÍCIAS**

**Acadêmica: Marcela Batalha Medeiros**

**Florianópolis, abril de 2002.**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO NA ÁREA DE  
VENDAS: O CASO DA CIA FÁBRICA DE DELÍCIAS**

**Monografia elaborada para obtenção do título de Graduação em Ciências da  
Administração da Universidade Federal de Santa Catarina**

**Orientado por  
Prof. Pedro Carlos Schenini**

**Acadêmica: Marcela Batalha Medeiros**

**Florianópolis, abril de 2002.**

Este trabalho de conclusão de curso foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribuiu nota \_\_\_\_\_ a Marcela Batalha Medeiros, na disciplina CAD 5236, de Estágio Supervisionado, turma 0901.

**Banca Examinadora:**



**Prof. Pedro Carlos Schenini**  
Orientador



**Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski**  
Membro da banca



**Prof. Maurício Fernandes Pereira**  
Membro da banca

**“Se queres colher em três anos,  
planta trigo;  
se queres colher em dez anos,  
planta uma árvore,  
mas, se queres colher para sempre,  
desenvolve o homem.”**

**PROVÉRPIO CHINÊS**

## AGRADECIMENTOS

*Pela realização deste trabalho, agradeço principalmente à Deus, que me deu forças e instrumentos, iluminando meu caminho para que essa etapa pudesse ser concluída.*

*Agradeço aos meus pais que tanto sonharam e acreditaram na conclusão desse curso de Administração. Além de tudo, por muitos e muitos anos investiram e procuraram ensinar a importância da cultura na vida de seus filhos.*

*Aos amigos, que em momento algum deixaram de me apoiar e me entender (vocês sabem quem são!), mesmo com tantas fraquezas e adiamentos.*

*Aos amigos que ajudaram com orações e pensamentos positivos.*

*Ao Professor Schenini, que mesmo sem saber, foi muito importante por seu apoio incondicional.*

*Por fim, a todos que me deram suporte e colaboraram comigo de alguma forma, ao longo do desenvolvimento deste trabalho.*

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	6
<b>RESUMO</b> .....	7
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>2 OBJETIVOS</b> .....	10
2.1 GERAL .....	10
2.2 ESPECÍFICOS .....	10
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	11
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	11
3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	11
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	12
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS .....	13
<b>4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	14
4.1 VENDAS .....	14
4.1.1 Histórico .....	14
4.1.2 A importância das vendas .....	19
4.1.3 Vendas a varejo .....	21
4.1.4 Venda pessoal .....	26
4.2 VENDAS: PARTICULARIDADES .....	28
4.2.1 O processo de vendas .....	28
4.2.2 O vendedor .....	41
4.2.3 O consumidor/cliente .....	47
4.3 VENDAS E TREINAMENTO .....	51
4.3.1 Treinamento e desenvolvimento gerencial .....	51
4.3.2 Objetivos do treinamento .....	53
4.3.3 O programa de treinamento .....	56
4.3.4 Técnicas de treinamento .....	61
4.3.5 O instrutor .....	64
<b>5 ESTUDO DE CASO</b> .....	69

5.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA CIA .....	69
5.2 VERIFICAÇÃO DA ESTRUTURA DE VENDAS .....	71
5.3 LEVANTAMENTO DAS PARTICULARIDADES DO PROCESSO E RELAÇÕES DE VENDAS .....	73
5.3.1 Recrutamento, seleção e elementos motivacionais .....	75
5.4 ANÁLISE DO PROGRAMA DE TREINAMENTO .....	78
5.4.1 Treinamento inicial .....	81
5.4.2 Treinamento de reciclagem .....	83
5.4.3 Avaliação dos programas de treinamento .....	86
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>90</b>
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>96</b>

## LISTA DE QUADROS

QUADRO I: ESTUDO DE CASO: ENTREVISTAS REALIZADAS .....	11
QUADRO II: QUESTÕES ESSENCIAIS DA PROMOÇÃO .....	26
QUADRO III: DIFERENTES TIPOS DE CLIENTE .....	49
QUADRO IV: OBJETIVOS DE UM PROGRAMA DE TREINAMENTO ..	54
QUADRO V: MODELO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO .....	60
QUADRO VI: PROGRAMA DE TREINAMENTO INICIAL .....	81



## RESUMO

O presente trabalho procura verificar o esforço de uma organização varejista no sentido de enfrentar a concorrência acirrada em tempos de globalização. A globalização dos mercados deu origem a um contexto competitivo extremamente acirrado e, em consequência, houve um aumento do poder de escolha do consumidor. Hoje, ele exige mais qualidade e adequação dos produtos e serviços que pretende adquirir.

É imprescindível aos comerciantes contarem com uma boa equipe de vendas, a qual lhes permita atrair novos clientes e manter os já conquistados. É fato que toda empresa ligada ao comércio, depende da habilidade e capacidade de seus vendedores para transformar oportunidades em lucros. Porém, só podem contar com esse trunfo, os administradores que se preocupam com o treinamento e desenvolvimento adequado de sua força de vendas.

Este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, do tipo exploratório-descritivo, exploratório, pretendendo-se analisar a estrutura da empresa Cia Fábrica de Delícias, especialmente a atividade de vendas e seu programa de treinamento, de modo a apresentar, na prática, como se comporta uma empresa que utiliza o treinamento de seus vendedores como um instrumento para o êxito de suas vendas. Esta empresa é a CIA Fábrica de Delícias, um estabelecimento do gênero alimentício localizado no centro de Florianópolis (SC), que oferece serviços de confeitaria com tele-entrega.

**PALAVRAS-CHAVE: vendas, treinamento e desenvolvimento.**

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização dos mercados deu origem a um contexto competitivo extremamente acirrado e, em consequência, houve um aumento do poder de escolha do consumidor. Hoje, ele exige mais qualidade e adequação dos produtos e serviços que pretende adquirir.

Nos tempos atuais, as empresas já compreenderam que o consumidor é o centro do processo organizacional e que, por isso, toda a atenção a ele deve ser dispensada. Os desafios da vida moderna demandam que os administradores adaptem-se a esta nova conjuntura. Esta afirmativa reflete-se principalmente no setor comercial, o que significa dizer que, para enfrentar a concorrência, é imprescindível aos comerciantes contarem com uma boa equipe de vendas, a qual lhes permita atrair novos clientes e manter os já conquistados. É fato que toda empresa ligada ao comércio, depende da habilidade e capacidade de seus vendedores para transformar oportunidades em lucros. Porém, só podem contar com esse trunfo, os administradores que se preocupam com o treinamento e desenvolvimento adequado de sua força de vendas.

Diante destas reflexões, o trabalho será iniciado com um enfoque na temática das vendas, de modo a conceituar-se esta atividade. Para tanto, irá se expor sua história e ressaltar-se-á a importância do papel das vendas, não só para todas as áreas de uma organização, mas também para a sociedade. Em seguida, será definido o que representa vendas a varejo, bem como serão tecidas algumas considerações sobre a questão da venda pessoal.

O segundo capítulo irá se deter nas particularidades da atividade mencionada, principiando com uma apreciação sobre o melhor modo de se dirigir um processo de vendas, ao abordar-se suas diferentes etapas. O próximo tópico irá focalizar o vendedor, suas atitudes e comportamento, bem como o valor da motivação para sua boa *performance* profissional. O capítulo será encerrado ao se enfocar o consumidor, enfatizando-se os diversos tipos de clientes.

A unidade seguinte tratará do treinamento em vendas propriamente dito. Os itens deste capítulo englobarão desde os objetivos do treinamento até o responsável por sua aplicação, passando pelo conteúdo programático e as técnicas empregadas nesta atividade.

A última parte do trabalho estará voltado para a análise de um caso, de modo a apresentar, na prática, como se comporta uma empresa que utiliza o treinamento de seus vendedores como um instrumento para o êxito de suas vendas. Esta empresa é a CIA Fábrica de Delícias, um estabelecimento do gênero alimentício localizado no centro de Florianópolis (SC), que oferece serviços de confeitaria com tele-entrega.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral**

Verificar a importância do treinamento na área de vendas, utilizando-se o caso da Cia Fábrica de Delícias Ltda.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Caracterizar de forma geral a Cia Fábrica de Delícias;
- Verificar a estrutura de vendas da Cia Fábrica de Delícias;
- Levantar as particularidades do processo e relações de vendas na Cia Fábrica de Delícias;
- Verificar e analisar o programa de treinamento utilizado na Cia Fábrica de Delícias.

### 3 METOLOGIA

#### 3.1 Tipo de pesquisa

O presente estudo é do tipo empírico, valendo-se de um arcabouço teórico para o norteamento da pesquisa. Caracteriza-se também, como um estudo exploratório-descritivo, exploratório, pretendendo-se analisar a estrutura da empresa Cia Fábrica de Delícias, especialmente a atividade de vendas e seu programa de treinamento.

A abordagem qualitativa possibilitou uma análise mais profunda do tema, sendo que este tipo de abordagem é mais compatível com o estudo de caso, e com a técnica de coleta de dados utilizada neste estudo, a entrevista não estruturada. Neste trabalho, esta pesquisa foi desenvolvida à campo, ou seja, na própria unidade de Florianópolis, com todo o corpo funcional da empresa.

#### 2.2 Participantes da pesquisa

Os participantes da pesquisa foram os funcionários da empresa Cia, reunidos em gerência e trabalhadores. As entrevistas foram realizadas com todos os trabalhadores (foi realizado um senso):

#### Quadro I: Estudo de Caso: entrevistas realizadas

<b>Entrevistas Realizadas na Cia</b>	
	<b>Nºde entrevistados</b>
Gerente	1
Funcionários	6
Vendedoras	4
<b>Total</b>	<b>11</b>

Fonte: Pesquisa de campo

Foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas, direcionadas aos temas propostos nos objetivos, com todo o corpo funcional da organização (vendedores, demais funcionários e gerência), a fim de buscar dados para análise posterior.

a) Participantes: foram consultados todos os integrantes da organização, havendo, porém, um foco maior nas entrevistas com a gerente e o pessoal de vendas;

b) Datas de realização: as entrevistas semi-estruturadas foram realizadas no segundo semestre de 2001;

c) Forma de contatos: as entrevistas, marcadas com antecedência, propiciaram ao entrevistador fazer perguntas e anotar as respostas, que posteriormente foram organizadas e registradas.

### **3.3 Técnicas de coleta de dados**

A partir da seleção do tipo de pesquisa, assumiu-se o procedimento metodológico denominado "estudo de caso", que, segundo Triviños (1987) significa uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, e este é orientado pelo suporte teórico, que serviu para orientar este trabalho.

Pela escolha do procedimento metodológico, foi selecionada a empresa do ramo alimentício para o estudo empírico, definida por critérios relacionados aos objetivos do projeto. O levantamento de informações incluiu fontes primárias e secundárias. Os dados primários foram obtidos na pesquisa de campo através da aplicação de entrevistas semi-estruturadas, que segundo Richardson (1985) é a interação face a face entre entrevistado e entrevistador, proporcionando maior possibilidade de penetração na mente do entrevistado. Esta é uma técnica que permite desenvolver uma estreita relação entre as pessoas e de grande importância para obter do entrevistado o que ele considera como aspectos mais relevantes em relação a determinado problema. Foram realizadas entrevistas informais, ou semi-estruturadas, onde foram colocados assuntos em pauta, para livre resposta por parte do entrevistado. Segundo Triviños (1987), esta também

valoriza a presença do investigador, oferecendo a este todas as perspectivas possíveis para que o informante tenha a liberdade e espontaneidade de que necessita.

Além da técnica de entrevista semi-estruturada, utilizou-se também a técnica de coleta chamada “observação”, que segundo Richardson (1985), em alguns aspectos é imprescindível ao pesquisador do campo social. Os dados secundários foram obtidos através de pesquisa documental. As visitas aos locais e setores da empresa, para observações *in loco*, foram muitas vezes acompanhadas por especialistas da área, para complementar informações ou dirimir quaisquer dúvidas.

### **3.4 Análise e interpretação dos dados**

A interpretação dos dados foi desenvolvida de acordo com a análise qualitativa e descritiva de conteúdo, correlacionando-se com o referencial teórico assumido. De acordo com Bardin *apud* Triviños (1987), o conceito da análise de conteúdo está relacionado a “*um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens*” (TRIVIÑOS, 1987, p.160).

## 4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 4.1 Vendas

#### 4.1.1 Histórico

Pode-se afirmar que a atividade de vendas é tão antiga quanto o homem. Ao se organizar em sociedade, o homem precisava trocar aquilo que produzia por outros produtos, dos quais necessitava. Este sistema de trocas significava uma atividade de vendas, durante a qual, os envolvidos exibiam suas habilidades, visando defender as qualidades de seus produtos. Segundo SOUZA (1991, p.6) “desde os mais remotos tempos, o homem pratica a atividade de vender. Nem sempre nos moldes que conhecemos atualmente, é claro, mas sempre com o objetivo de oferecer algo em troca de algo.”

Nas sociedades primitivas, as vendas eram realizadas por escambo, ou seja, os produtos eram intercambiados entre os interessados, já que o número de mercadorias era limitado. Nestas ‘vendas’, trocavam-se peles por cerâmica, roupas por animais etc. Com o aumento de produtos e produtores, objetivando facilitar as transações, surgiram as primeiras moedas, como por exemplo, o sal, de onde derivou-se a palavra salário. Além deste artigo, também usou-se o gado como medida de valor, originando-se deste termo, em latim *pecus*, a palavra pecúnia, que significa dinheiro. Com o desenvolvimento das sociedades, começaram a circular as moedas feitas em metais, como cobre, níquel, prata e ouro. E o dinheiro tornou-se tão importante, que reis e monarcas gravavam nele, suas efigies.

À medida que progrediam, os povos passaram a realizar grandes negócios. Os fenícios, por exemplo, eram hábeis mercadores e levaram seus produtos aos mais variados portos do Mediterrâneo. Vendiam, principalmente, pratos e vasos de ouro, prata e bronze; garrafas de marfim; cerâmica fina, contendo perfumes e unguentos; lãs; tecidos de linho e, até mesmo, armas. De acordo com MAGNUS (1990, p.20) “pela sua forte tendência mercantil, este povo desenvolveu o alfabeto,



como meio de facilitar a venda de seus produtos para sociedades que falavam idiomas diferentes do seu.”

Durante o período da Idade Média, apareceram os artesãos, os quais forneciam seus produtos por meio de encomendas, recebendo em pagamento, moedas de ouro. Nesta produção artesanal, cada produto atendia às exigências e necessidades do comprador que, geralmente, acompanhava as etapas de sua fabricação. Como artigos produzidos, destacavam-se: roupas, calçados, móveis, armas, jóias etc. Convém dizer que os artesãos eram incentivados a se reunir em corporações de ofício, onde contavam com a ajuda de aprendizes. Ainda neste período, as mercadorias vindas do Oriente entravam na Europa pelos portos italianos. Gênova e Veneza destacavam-se como principais centros mercantis, sendo que a primeira sobressaiu-se também como importante centro financeiro. (MAGNUS, 1990)

Segundo MIRANDA (1997), na Idade Moderna, a atividade mercantil estimulou grandes investimentos no setor marítimo, gerando, com isto, as Grandes Navegações que, por sua vez, descobrindo novos territórios, ampliaram o comércio em geral. Daí, surgiram poderosas empresas comerciais, as quais tiveram que se organizar para atender às crescentes necessidades do mercado europeu. Assim, com o aparecimento de novas mercadorias, as feiras, locais onde produtores e compradores se reuniam, tornaram-se cada vez mais concorridas, formando-se ao redor delas grandes conglomerados urbanos. Para o suprimento destas feiras, as companhias comerciais viajavam por todo o mundo conhecido e aventuravam-se às terras longínquas, comprando, trocando, saqueando, enfim, fazendo qualquer coisa para coletar os bens que levavam aos comerciantes varejistas das cidades.

É fato que, com o correr do tempo, as corporações de ofício haviam passado a dispor de máquinas, tocadas a manivela e alavancas, capazes de movimentar uma produção ‘industrial’ de algum volume. Porém, foi somente a partir de fins do século XVIII e início do século XIX, com a invenção da máquina a vapor e a concepção da linha de montagem e da produção em série, que a

indústria começou a desenvolver seus contornos. Estava iniciada a Revolução Industrial.

Elevou-se sobremaneira a capacidade de produzir e transportar e, portanto, a intensidade potencial de comercialização das mercadorias. Surgiam, neste instante, as primeiras empresas capitalistas. Nas palavras de LAS CASAS (1995, p.22) “com a Revolução Industrial apareceram as primeiras indústrias organizadas (...). A produtividade aumentou.”

Com o crescimento da produção, a concorrência também acirrou-se. Neste sentido, remete-se a MIRANDA (1997, p.5) “com a proliferação da concorrência entre os fabricantes, os estabelecimentos comerciais passaram a ter cada vez mais produtos diferentes para vender e cada vez mais produtos do mesmo tipo e de diferentes marcas.”

De acordo com SIMÕES (1990), tanto na Inglaterra, como nos Estados Unidos expandiram-se as lojas de mercadorias gerais, denominadas *general stores*. Estes estabelecimentos comercializavam praticamente de tudo: alimentos, tecidos, pólvora, armas, especiarias, bebidas etc. É interessante dizer que estas lojas serviam como centros de reuniões, onde muitos compradores encontravam-se apenas para conversar e trocar informações, podendo ser, portanto, consideradas âncoras para as atividades sociais da época. Posteriormente, nos Estados Unidos, com o desenvolvimento da estrada de ferro, apareceram empresas comercializando por catálogo, como por exemplo, Montgomery Ward. Em seguida, foram inauguradas, naquele país, lojas de departamento e lojas em cadeias, surgindo, então, as primeiras grandes empresas varejistas norte-americanas, tais como, Marshall Field e A. Stewart.

Outro aspecto a ser focado refere-se ao fato que, com o aparecimento dos bondes elétricos, houve uma descentralização dos estabelecimentos varejistas para os bairros das cidades. Mais tarde, quando surgiu o automóvel, esta descentralização acentuou-se, devido a dificuldade deste novo meio de transporte em entrar nas ruas congestionadas dos centros metropolitanos. Convém dizer que o conceito de *shopping centers* originou-se a partir desta situação, pelas facilidades que podiam oferecer aos clientes.

No Brasil, com exceção de Olinda e São Vicente, não se pode dizer que, até o século XVI, existissem núcleos urbanos. As vilas eram redutos de populações numericamente inexpressivas e economicamente pobres, sendo que seus habitantes viviam quase exclusivamente das produções domésticas. O comércio de varejo era insignificante, baseando-se praticamente nas vendas efetuadas por ambulantes, os conhecidos mascates. Esta situação permaneceu até o início do Segundo Império, quando a atividade comercial expandiu-se. Em 1871, foi fundada em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, a Casa Masson. Pouco depois, na capital paulista inaugurou-se a Casa Fretin e em Recife, as Lojas Paulistas, que depois mudaram sua razão social para Casas Pernambucanas, a primeira mais importante rede varejista do país. Logo após, foi a vez de estabelecer-se no Rio de Janeiro, a empresa francesa Etablissements Mestre et Blatgé, que viria a transformar-se na Mesbla. Pouco a pouco, o comércio varejista brasileiro foi adquirindo novos contornos, com o lançamento de grandes organizações: Lojas Americanas, Mappin, Sloper, Park Royal etc. Com a chegada dos anos 60, a exemplo dos Estados Unidos, começaram a funcionar no país, os *shopping centers*. Daí em diante, inaugurou-se uma sucessão de hipermercados, lojas mostruários e, assim, os centros comerciais expandiram-se, tornando-se verdadeiras cidades. (SIMÕES, 1990)

Vale destacar que, a partir das modificações que vieram no rastro da Revolução Industrial e em função do desenvolvimento, os fabricantes passaram a massificar a produção. As mercadorias principiaram a ser fabricadas de acordo com as características impostas pelas empresas que as produziam, diferentemente da era artesanal, onde o comprador era quem decidia como deveria ser manufaturado o produto. Além disso, devido ao progresso da tecnologia, aos poucos, a oferta superou a demanda e os produtos acumularam-se em estoques. Deste modo, não demorou para que os fabricantes percebessem que não adiantava colocar produtos no mercado, se as pessoas não gostassem deles e não quisessem comprá-los. O incremento da concorrência, a dificuldade crescente encontrada pelos comerciantes em estocar e dos fabricantes em vender, traduziram-se no grande impulsionador para o surgimento de

preocupações em descobrir novas técnicas que ajudassem o revendedor a escoar seus estoques e auxiliassem o produtor a entender os reais desejos dos compradores. A este respeito, cita-se:

“(...) com o avanço tecnológico e com a produção em massa, aumentou espantosamente a oferta e sujeitou, como é natural, a grande concorrência, bem como a necessidade de maiores cuidados nas compras, na fabricação, na propaganda, no treinamento profissional dos vendedores, etc., a fim de poder conseguir vendas, também, em massa.” GRECCO (1987, p.19)

Em função destas preocupações, estudos formais sobre comercialização foram surgindo. A partir de 1950, notou-se que a melhor forma de comercialização estaria na conquista e no estabelecimento de relações permanentes com a clientela. Assim, passou-se a valorizar mais o consumidor. Nascia, então, a experiência da Promoção de Vendas como técnica consagrada. Para tanto, foram reunidos relatos e anotações de todos aqueles que, de algum modo, já tivessem participado de processos de venda. Em breve, uma nova disciplina veio contribuir para o aprimoramento da arte de vender: o Marketing.

De lá para cá, num ritmo sempre crescente, novas e maiores experiências foram sendo agregadas a esta nova disciplina, nas áreas de produção e de distribuição. A partir de então, a promoção de vendas passou a ser uma providência do marketing, ordenada, analisada e explicada de várias formas, visando criar, reaplicar ou repetir medidas, com o intuito de acelerar o ritmo da produção e das vendas na base do lucro, calcando-se sempre nas aspirações da clientela.

Esta postura é a que prevalece atualmente e que diferencia as empresas modernas, das formas tradicionais e antigas de comercialização: multinacionais, grandes e médias empresas, microempresas, vendedores autônomos vêm procurando continuamente satisfazer os desejos e as necessidades de seus clientes. Pode se dizer que

“(...) no conceito de hoje a venda é uma decorrência, no de ontem o único objetivo. Pode parecer a mesma coisa, mas não é. Enquanto objetivo, a tendência será o vendedor persegui-la até conseguir, independente dos meios. Como decorrência, o

vendedor desenvolverá esforços múltiplos e contínuos para que o cliente se decida por sua sugestão, respeitando a ética profissional. O vendedor moderno, quando não consegue a venda, conquista o cliente para a próxima.” SOUZA (1992, p.7).

#### **4.1.2 A importância das vendas**

Deve-se reconhecer que as vendas sempre ocuparam um papel de destaque dentro do contexto das atividades humanas. Em todos os tempos, as vendas foram importantes para a economia, isto porque, quanto maiores fossem elas, mais cresceria a produção, progrediria a tecnologia e, conseqüentemente, aumentaria o nível de empregos e investimentos. Esta afirmativa torna-se mais concreta dentro do sistema capitalista, onde as relações de troca são essenciais para o desenvolvimento econômico. Por sua vez, com o incremento das vendas, quem ganha é a sociedade como um todo, pois os consumidores se beneficiam com o aparecimento de novos e melhores produtos. Novidades, aperfeiçoamentos e benefícios são resultados dos esforços das empresas que se empenham em vender mais, contribuindo, assim, para a melhoria do padrão de vida humana. Por outro lado, as vendas são necessárias para a lucratividade da empresa, uma vez que, sem vender, a organização não conseguirá recursos suficientes para cobrir as despesas e manter seu quadro de funcionários. No entanto, para desenvolver mercados, a empresa precisa do apoio dos vendedores, já que são eles que mantêm contato com o cliente, sendo esse em última análise, centro de todo o processo de comercialização. Por esta razão, o setor de vendas torna-se um importante departamento para o desenvolvimento de profissionais de alto nível (LAS CASAS, 1997a).

Certifica-se esta premissa, ao afirmar ser o pessoal de vendas o representante de sua organização perante os consumidores e a sociedade. As opiniões sobre a firma e seus produtos são formadas com base nas impressões deixadas por estas pessoas em seu trabalho. Por entenderem este conceito, na atualidade, as vendas e a administração de vendas adquiriram uma nova estatura na filosofia empresarial. Hoje em dia, os executivos das forças de vendas encontram-se cada vez mais envolvidos com o estabelecimento de metas, com o planejamento de programas que permitam a consecução destas metas e com a

avaliação dos resultados. Por outro lado, os representantes de vendas gerenciam uma área do mercado - seus territórios -, tendo a responsabilidade pelo lucro nestes mercados. Além disto, cabe a eles identificar os desejos do consumidor e ajudá-lo a resolver seus problemas (STANTON & BUSKIRK, 1994)

As atividades do departamento de vendas ligam-se praticamente a todas as outras funções da empresa. Conseqüentemente, é necessário que haja total e eficaz coordenação entre as áreas, de modo, a atingir um objetivo comum. Como exemplos da importância desta interação dentro das empresas, serão listadas algumas situações, onde vendas e outros setores cooperam entre si, visando o êxito da organização.

O departamento de vendas pode ajudar o pessoal de produção, fornecendo previsões de vendas bastante precisas; transmitindo idéias de novos produtos oferecidas por clientes; detalhando informações referentes a cor, projeto e embalagem etc. Por seu turno, a área de produção pode fornecer ao pessoal de vendas uma programação confiável, de modo a provê-lo com produtos na quantidade, qualidade e hora certas; abastecê-lo com mercadorias a um custo que permita enfrentar a concorrência; dar-lhe informações técnicas precisas sobre o produto.

A integração entre o setor de vendas e o de finanças e contabilidade é fundamental para o controle dos custos e o estabelecimento de políticas de crédito. Além disso, o primeiro pode fornecer ao segundo previsões de vendas de curto prazo para o orçamento da empresa; apresentar previsões de longo prazo para o planejamento dos investimentos de capital; entregar informações atualizadas sobre os clientes a partir de fontes externas. Em contrapartida, o departamento de finanças e contabilidade pode auxiliar a área de vendas prestando-lhe informações que permitam o estabelecimentos de cotas e de planos de remuneração; abastecendo-lhe com análises de custos de marketing como base para preços e descontos; transmitindo-lhe dados cadastrais sobre determinados clientes.

Segundo KOTLER & ARMSTRONG (1993), quanto à cooperação entre os departamento de vendas e de pessoal, é importante que esta se faça por meio de

um trabalho conjunto na seleção e treinamento. Neste sentido, poderão preparar, em equipe, formulários diversos para selecionar vendedores (descrição de cargos, necessidades da empresa, roteiros de entrevistas etc.), bem como desenvolver e planejar programas para treiná-los. Esta atitude vem caracterizar o que se costuma chamar de endomarketing, o qual se traduz no marketing interno da empresa. Este marketing visando atender a satisfação do cliente, ao fornecer-lhe uma qualidade consistente de serviços, impõe que sejam proporcionados aos funcionários, treinamentos adequados e efetiva motivação, de maneira a que formem um time coeso.

No que se refere ao relacionamento do setor de vendas com o jurídico, afirma-se ser imprescindível uma perfeita interação, na medida em que existe uma diversificada legislação que afeta diretamente as atividades de marketing e vendas.

Por falar em marketing, OLMÍ & JULY (1991) ressaltam que esta é a principal atividade a ser coordenada com o esforço de vendas. Juntas, elas constituem a parte mais importante da função de vendas das empresas. Por esta razão, a colaboração entre ambas deve ser estabelecida desde os estágios iniciais do planejamento do produto até a venda final. O pessoal de vendas pode informar ao setor de marketing detalhes relativos à concorrência, fornecendo dados sobre problemas encontrados em determinados territórios, bem como, sobre novos pontos de venda para diversos produtos. Desta forma, estará ajudando ao marketing a preparar mensagens mais eficazes, que atinjam o público-alvo. Por sua vez, este setor pode auxiliar o pessoal de vendas transmitindo-lhe fundamentos apurados sobre os temas das campanhas publicitárias e entregando-lhe cópias dos projetos que serão veiculados.

Por tudo o que foi exposto, pode-se dizer que o trabalho de vendas deve ser encarado como sendo de óbvia importância, cuja dimensão não deve ser negligenciada, na medida em que exerce uma influência nos diversos extratos da sociedade e em todos os níveis das empresas.

#### **4.1.3 Vendas a varejo**

Pode-se definir varejo de várias formas. De acordo com ROGERS (1996, p.9) “varejo traduz-se na atividade comercial cujo objetivo é providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores.”

Por sua vez, OLMÍ & JULY (1991, p.5) conceituam varejo como sendo “ (...) o processo de compra de produtos de atacadistas e outros fornecedores, em quantidade relativamente grande, para posterior venda ao consumidor final, em quantidades menores.”

De qualquer forma, independentemente do tipo de definição, a essência do varejo traduz-se na compra de bens por atacado para fornecê-los, mais tarde, aos consumidores finais. Convém dizer que existem diversas classificações de estabelecimentos varejistas, sendo que as mais importantes constituem-se em: lojas de departamentos, lojas independentes, lojas em cadeia, cooperativas, lojas especializadas, supermercados e varejo não-lojista.

A loja de departamentos caracteriza-se por comercializar diferentes tipos de mercadorias, tais como, acessórios femininos, masculinos e infantis, móveis, objetos e utensílios para o lar, brinquedos, ferramentas etc.

Por sua vez, as lojas independentes são aquelas que possuem apenas um estabelecimento, representando a grande maioria do comércio varejista. Devido ao contato mais direto com os clientes, de um modo geral, seu atendimento é mais personalizado. Nesta categoria podem se incluir lojas de artigos para presentes, armarinhos, sapatarias etc.

Já as lojas em cadeia são as que englobam um grupo de quatro ou mais lojas, operando no mesmo tipo de negócio e sendo administradas por uma central local ou nacional. Nelas podem ser comercializados eletroeletrônicos, roupas etc.

As cooperativas conceituam-se como sendo agrupamentos de varejistas independentes, onde cada loja é administrada por seu proprietário que, no entanto, toma decisões relativas à compras, promoções, crédito etc., em conjunto com os outros associados.

Denominam-se lojas especializadas, as que oferecem aos consumidores uma linha única de produtos, ou ainda de mercadorias muito semelhantes entre si, como por exemplo, artigos esportivos, jóias, objetos de iluminação etc.



Os supermercados que, primitivamente, apenas comercializavam comestíveis, nos dias atuais vêm, aos poucos, transformando-se em pequenas lojas de departamentos, já que as mercadorias à venda são as mais variadas possíveis.

Por fim, o varejo não-lojista simboliza as diversas formas de vender mercadorias e serviços por métodos diretos ao consumidor, por exemplo: venda por reembolso postal, telemarketing, venda de porta em porta, Internet etc. (LAS CASAS, 1996).

Outro ponto a ser focado diz respeito aos fatores indispensáveis ao bom funcionamento do comércio varejista. Neste sentido, MAGNUS (1990, p.40) destaca:

a) capacidade de seleção, ou seja, saber escolher dentre uma vasta gama de artigos o que mais atende às necessidades dos consumidores;

b) tino comercial, que significa aptidão para correr riscos, estocando artigos antecipadamente, de modo a poder oferecê-los à clientela, quando procurados;

c) preocupação com a manutenção de estoques, isto é, receber e guardar as mercadorias de maneira correta e prontas para serem entregues aos clientes;

d) flexibilidade para vender artigos em pequenas quantidades, de forma a satisfazer a pedidos freqüentes;

e) sabedoria em apresentar ao consumidor as vantagens dos novos artigos à venda, explicando-lhe detalhadamente seu modo de funcionamento;

f) perspicácia para contornar as variações dos preços por atacado, a fim de facilitar as despesas do cliente sem, ao mesmo tempo, ter prejuízos;

g) transmissão clara aos fornecedores sobre as expectativas da clientela, o que se constitui no marketing criativo;

h) disponibilidade para transportar e entregar mercadorias, sejam frágeis ou volumosas, sempre que solicitado pelos clientes;

i) oferecimento de crédito aos consumidores, ajudando-os a realizar as compras desejadas.

Quanto a este último fator, deve-se dizer que numa economia como a brasileira, onde o poder aquisitivo não é estável, a oferta de crédito surge como

uma necessidade. Quando uma loja não oferece facilidades para a compra do produto, muitas vezes os compradores deixam de adquiri-lo, indo buscá-lo em outra, que lhe proporcione vantagens. Isto refere-se principalmente à venda de mercadorias de maior valor para as quais, formas de pagamento facilitado, permitem sua aquisição. Entretanto, algumas empresas só vendem à vista, mesmo com o risco de perder clientes, sendo esta uma decisão de política empresarial. No entanto, cada vez mais, esta atitude vem se modificando e, hoje, quase todos os setores varejistas oferecem crédito à sua clientela, sendo que a forma mais comum diz respeito aos cheques pré-datados.

A pesquisa de SOUZA (1995) aponta que uma nova questão ligada às vendas a varejo se relaciona com o ponto de venda, que expressa-se na estrutura física dentro da qual se realiza o processo - a loja, onde se efetua a distribuição dos produtos. Neste particular, é preciso que a área de vendas esteja capacitada para atender a determinadas funções, dentre elas: manutenção simplificada e adequada do estoque para seu pronto reabastecimento; exposição criativa, perfeita e detalhada da mercadoria e de seus preços, dispensando intervenções contínuas do vendedor; espaço reservado para a realização de serviços diversos, como empacotamento, registro de vendas, recebimento de pagamentos referentes às transações efetuadas e outros serviços de caixa; planejamento correto na circulação de clientes, de modo a dar-lhes fácil acesso às mercadorias.

Pode-se ainda dizer que existem diferentes tipos de vendas varejistas, entre os quais merecem citação: processo de transação, que se verifica quando a participação do vendedor se limita apenas a informações de localização ou outras, bem superficiais, com relação ao produto exposto, como por exemplo, em lojas de auto-serviço, onde o cliente efetua suas compras praticamente sozinho; venda de rotina, aquela que envolve uma participação pequena do vendedor, pelo fato dos produtos oferecidos não necessitarem de muitas explicações técnicas, como as vendas de artigos de vestuário, nas quais a atuação do vendedor se restringe a idéias relativas à qualidade, cor, tamanho etc.; venda por sugestão, onde o cliente, ao comprar determinado artigo, recebe do vendedor estímulos que o levam a adquirir produtos complementares, como quando a consumidora é influenciada

pelo profissional a comprar a bolsa que combina com o sapato que ele acabou de vender-lhe; venda criativa, na qual o vendedor exerce o papel de consultor do cliente, dando conselhos e recomendações a respeito das diferentes utilidades do produto, por exemplo, no caso da compra de uma máquina fabricada especificamente para determinado trabalho (SOUZA, 1995).

Observa-se, também, que os varejistas utilizam-se sistematicamente do recurso da promoção de vendas. Segundo BURSTINER (1997, p.183) “a promoção de vendas é um ingrediente poderoso do mix de marketing da empresa. As empresas dependem da promoção de vendas para auxiliar e aprimorar seus esforços de propaganda e venda pessoal.”

Por esta razão, quase todos os varejistas usam suas vitrines para impulsionar a venda de suas mercadorias. Para tanto, contratam os serviços de *designers* e vitrinistas, que lançam mão de idéias e materiais que possam chamar atenção do público para o artigo exposto. Todavia, para que este expediente realmente funcione junto ao público-alvo, é preciso que as criações artísticas elaboradas nas vitrines apresentem unidade, equilíbrio, proporção e contraste, através da utilização correta de formas, cores e iluminação. Outras vezes, os varejistas valem-se de anúncios publicados em jornais, revistas, *outdoors*, televisão, cinema e mala-direta. Cabe destacar que os anúncios tornam-se sobremaneira eficazes quando são veiculados próximos a datas especiais, como por exemplo, Natal, Páscoa, Dia das Mães, dos Pais, dos Namorados etc. (BURSTINER, 1997). Novo expediente empregado relaciona-se a cartazes colocados na entrada das lojas, indicando descontos e facilidades na aquisição de mercadorias, os quais atraem a atenção da clientela. Convém dizer também que ainda podem ser utilizadas outras ferramentas promocionais, como por exemplo, distribuição de brindes, estabelecimento de concursos, premiações, etc. (SIMÕES & GUIMARÃES, 1987).

Contudo, qualquer que seja o tipo de promoção a ser desenvolvida, é importante que o varejista tenha em mente cinco questões essenciais que traduzem-se em:

## Quadro II : Questões essenciais da promoção

“QUEM estará envolvido? (Clientes, funcionários, vizinhos ou lojas, outros negócios, celebridades e assim por diante)
QUE precisa ser feito?
QUANDO a promoção deverá acontecer?
ONDE será?
POR QUE deveríamos fazer a promoção?”

FONTE: BURSTINER (1997, P.188)

Somente após encontrar respostas para estas questões, é que se deve elaborar as estratégias de promoção de vendas.

Deve-se ainda ressaltar que a atividade varejista significa basicamente prestação de serviços, pertencendo ao setor terciário da economia. Hoje em dia, na maioria das vezes, os produtos apresentados por um estabelecimento são os mesmos oferecidos pela concorrência. Por esta razão, a imagem de uma loja calca-se, em grande parte, no nível de prestação de serviços aos consumidores. Em outras palavras, a melhor forma de diferenciação para um varejista liga-se à qualidade de seu atendimento. Daí, a importância que deve ser dada ao treinamento de sua força de vendas.

### 4.1.4 Venda pessoal

Conforme já foi dito, o cliente, ao entrar numa loja, não está apenas procurando mercadorias. Ele busca também um bom atendimento. Em lojas menores, o proprietário ou seus familiares, muitas vezes atendem o cliente, baseando-se em parâmetros por eles estabelecidos. Todavia, em grandes lojas, isto não é possível. E os varejistas vêm-se obrigados a contratar uma força de vendas.

Uma vez constatada esta necessidade, deve-se decidir qual a forma para a contratação dos profissionais. Assim, pode-se formar uma equipe própria de vendedores ou utilizar-se representantes. No primeiro caso, como vantagem para a empresa sobressai o maior controle, por parte da administração, das atividades de seus vendedores, tanto na questão do recrutamento e da seleção, quanto na

do treinamento, inserindo-os dentro da filosofia da organização. Por outro lado, a empresa despenderá maiores recursos nestes processos, estando aí a desvantagem. Quando a organização decide-se pelo emprego de representantes em suas vendas, ela terá uma redução nos seus custos, é verdade, porém, seus administradores terão menos controle sobre as atividades destes profissionais.

Relacionando-se diretamente a estas observações, STANTON & BUSKIRK (1994) apresenta as decisões a respeito das formas de remuneração. Em primeiro lugar, destaca-se que o profissional de vendas deve ser remunerado de acordo com o tipo de trabalho e da clientela a ser atendida. É importante, ainda, que a empresa esteja atenta ao que é oferecido pelos concorrentes, para estabelecer seu plano salarial. Depois, decidir entre contratar um profissional experiente e treinado e um inexperiente, desenvolvendo-o de acordo com os interesses da firma. Entretanto, conforme a área da organização, a contratação de vendedores com mais prática pode acarretar uma redução nos custos empresariais, pois o treinamento e o desenvolvimento de um empregado com poucos conhecimentos do ofício pode ser longo e oneroso.

Não resta dúvida que montar uma equipe de vendas de alto nível é uma tarefa árdua. Nas palavras de BURSTINER (1997, p.162) "realizar esse feito requer um bom planejamento prévio, seguido de organização, coordenação, direcionamento e avaliação de todos os elementos necessários: finanças, pessoal, sistemas, procedimentos e atividades de trabalho."

Para tal, torna-se imperioso definir os objetivos de venda, fixar um detalhado orçamento, proceder a uma correta seleção e a um adequado treinamento dos vendedores, delimitar seus territórios, motivá-los e, por fim, avaliá-los no desempenho de suas tarefas.

Na venda pessoal, um outro detalhe a ser observado refere-se à questão da negociação, ou seja, o entendimento entre varejista e consumidor, por intermédio de vendedores ou representantes, para a conclusão de uma transação comercial. Sabe-se que para a negociação ser coroada de êxito, é primordial a empatia do profissional. Apesar de existirem negociadores inatos que, mesmo sem maiores treinamentos, concluem com sucesso a transação, isto não significa que aqueles

que não tenham herdado esta característica não possam se tornar bons vendedores. Tudo dependerá de serem bem treinados.

É importante lembrar que numa boa transação comercial, todos devem ganhar. Nas palavras de LAS CASAS (1997b, p.114) “numa situação de negociação não deve existir apenas um vencedor. Bons negócios são aqueles onde as duas partes ganham.”

De um modo geral, a venda insere-se num processo de negociação lento e minucioso, existindo, dentro dele, várias etapas a serem seguidas para chegar-se a um resultado positivo, concluindo-se com sucesso a transação. Estas etapas serão discutidas, mais detalhadamente, no próximo capítulo, ao ser abordado o processo de vendas.

## **4.2 Vendas: particularidades**

### **4.2.1 O processo de vendas**

Para que um processo de vendas chegue a um bom resultado, os primeiros fatores a serem observados traduzem-se nas razões de compra do consumidor. Para tanto, é necessária uma investigação a fim de descobrir-se os motivos que levam o cliente a adquirir produtos e serviços de uma empresa. Neste sentido, pode-se estabelecer uma divisão destes motivos em: racionais e emocionais.

No primeiro caso, agrupam-se os seguintes elementos: preço, o qual influencia sensivelmente para a concretização da negociação, sendo que quanto mais suaves forem as formas de pagamento, mais fácil se tornará a venda; conveniência, que representa a facilidade do consumidor em adquirir o produto, seja pela localização do ponto de venda, seja pela diversidade de produtos, seja pela disponibilidade de estoque; qualidade, que se refere às características qualitativas presentes no produto ou serviço oferecido; duração do serviço, voltada para a presteza e agilidade em atender aos desejos do consumidor; garantia, que se relaciona com a disposição do vendedor em substituir o produto sempre que este não corresponda as especificações nele contidas e anunciadas; serviços de pós-venda, que dizem respeito à atenção, ao bom atendimento e aos

esclarecimentos a serem dispensados ao cliente, mesmo depois da venda ter sido concluída (LAS CASAS, 1997b).

Quanto aos motivos emocionais, estes englobam segundo MAGNUS (1990): status, que está ligado ao desejo de aprovação social por parte do consumidor, relacionando-se principalmente com a compra de artigos de luxo; prazer ou conforto, que une-se ao impulso do consumidor em comprar artigos não-essenciais, de modo a viver momentos mais agradáveis; curiosidade, que advém do interesse do consumidor em experimentar produtos e/ou serviços diferentes; posse, que diz respeito a compra de algo que proporcione ao consumidor sentimentos de segurança e poder; benefícios para a família, que refere-se aos proveitos que um bem adquirido pode trazer ao grupo familiar; temor, que liga-se a compra realizada em virtude da apreensão do consumidor, quanto a uma possível falta do produto no mercado.

Estando definidos os principais motivos que levam os indivíduos a realizar aquisições, pode-se estabelecer as diversas etapas que constituem um processo de vendas. A primeira delas denomina-se prospecção. Este passo inicial significa procura e avaliação dos clientes. Segundo STANTON & BUSKIRK (1994, p.149), "define-se um cliente em potencial (prospect) como alguém que precisa do produto oferecido e que pode comprá-lo".

Para tanto, deve-se determinar as características dos clientes de acordo com os objetivos fixados pela empresa. Em seguida, selecionar-se, dentre eles, aqueles que proporcionarão um maior retorno para a organização. Embora todas as firmas devam ter como meta atrair e satisfazer um maior número de clientes possível, sabe-se que existem alguns consumidores que, pelo fato de terem capacidade de efetuar mais compras, acabam se tornando clientes em potencial mais interessantes.

Neste estágio de prospecção, os nomes e endereços dos clientes podem ser obtidos de diversas formas. Primeiramente, através de antigos clientes do estabelecimento comercial, que podem indicar outros prováveis compradores. Por sua vez, cada novo comprador indicado, ao ser contatado, seja em seu escritório, seja quando de sua visita à loja, pode fornecer novos nomes ao vendedor. Este

profissional também tem possibilidades de garimpar informações sobre possíveis consumidores, através de conversas informais, que fazem parte de seu dia-a-dia, bem como, por meio de contatos sociais e de leituras sistemáticas de revistas, jornais, publicações especializadas etc. Uma outra maneira de angariar clientes diz respeito a realização de pesquisas em anúncios de casamentos, noivados, nascimentos, em editais de autorização para construções, em listas providas por escolas e outros estabelecimentos de ensino etc. Para se conseguir indicações, pode-se lançar mão de alguns expedientes, como por exemplo, oferecer descontos numa próxima compra aquele que fornece novos nomes ao vendedor. Ao lado disto, nesta fase é importante que o vendedor aprenda tudo o que for possível sobre estes clientes em potencial. Neste momento, ele deverá tomar conhecimento sobre as práticas correntes de compra do cliente, o tipo de trabalho por ele desenvolvido, sua situação civil, suas atividades sociais e, em alguns casos, levantar informações cadastrais (WILLINGHAM, 1991). De acordo com a apostila do Sebrae (2000, p.34), nessa etapa de prospecção ou pesquisa, deve-se procurar saber quem é o potencial comprador do produto que se tem para oferecer, procurando responder às perguntas: 1) Quem são os consumidores?; 2) Onde eles estão?; 3) Por que comprariam?; 4) Como chegar até eles? e 5) Qual a estratégia para aborda-los?

Para melhor exemplificação, imagine-se um vendedor de uma loja de artigos esportivos. Este profissional, ao decidir prospectar novos clientes, em primeiro lugar, deverá selecionar o tipo de clientela desejada, de acordo com as metas projetadas pela empresa. Após esta definição, poderá conversar com os consumidores habituais, pedindo-lhes nomes, telefones, bem como recomendações para que amigos e conhecidos visitem a loja, de modo a conhecerem os produtos que ela oferece. À medida que estes novos consumidores vão sendo contatados, o vendedor passa a colecionar novas indicações, ampliando seu leque de clientes. Em seguida, o profissional deve procurar freqüentar eventos esportivos (campeonatos de surfe, competições hípcas, torneios de voleibol etc.), de forma a encontrar pessoas interessadas nas mercadorias vendidas pela loja em que trabalha. Acompanhar as notícias ligadas



ao esporte, publicadas em jornais e em revistas especializadas, também é essencial. Além disso, é válido buscar conseguir listagens, em instituições que promovem cursos de educação física e em outras congêneres, as quais necessitam do material comercializado em seu estabelecimento. Um outro estratagema, a ser usado pelo vendedor, diz respeito ao fornecimento de pequenos brindes (chaveiros, viseiras, bonés etc.) aos consumidores que indicarem novos clientes. No entanto, ele não deve esquecer a necessidade de ter informações mais precisas sobre o gosto pessoal destes consumidores em potencial, sua disponibilidade financeira e suas atividades sociais e profissionais.

A etapa seguinte de um processo de vendas é chamada de abordagem. Pode-se dizer que, normalmente, a abordagem compreende mais ou menos o primeiro minuto de uma venda. Nas palavras de SOUZA (1995, p.41), “pesquisas indicam que 70% das vendas são decididas inconscientemente pelos clientes, nos primeiros instantes, pois a primeira impressão que temos de uma pessoa é geralmente a que fica.”

Abordagem é a hora do contato com o cliente, e é o espaço em que se confrontam interesses divergentes. O vendedor deve, então, se preparar para fazer uma abordagem positiva. Por esta razão, em caso de abordagem de clientes o vendedor deve estar atento a certos detalhes como: sua aparência que, embora elegante, deve ser sóbria; seu discurso, onde a terminologia a ser usada deve ser correta e estar voltada ao produto que vende, despertando curiosidade e interesse por parte do consumidor, para evitar que ele acione, de imediato, seus mecanismos de defesa, abortando a venda. A apostila do Sebrae (2000, p.35) oferece algumas sugestões para que esse primeiro impacto a ser causado pelo vendedor, determine o sucesso do processo de negociação:

- a) Vender a sua imagem antes da entrevista;
- b) Vender-se a si próprio como profissional;
- c) Tratar as pessoas por “senhor”, “senhora” e “você”;
- d) Ser simpático e cortês;
- e) Evitar intimidade com as pessoas no primeiro contato. Esperar sempre que elas sinalizem o grau de liberdade que desejam compartilhar;

f) Procurar ser criativos na sua forma de recepcionar as pessoas, não usando expressões vazias ou sem sentido.

Na etapa da abordagem ainda é importante que o vendedor desperte a atenção dos consumidores, de forma a ter sua mensagem assimilada. Isso pode ser realizado de diversas maneiras. Uma delas é iniciar a venda, apresentando ao cliente vantagens e qualidades do produto que está sendo comercializado, ao mesmo tempo em que destaca-se o bom nome da loja. Neste caso, o vendedor deve aguardar enquanto o cliente examina a mercadoria e, no momento em que o consumidor demonstrar interesse pelo produto, é chegada a hora do profissional aproximar-se dele, fazendo algum comentário sobre o item escolhido. Outro modo traduz-se em fazer perguntas ao consumidor, de forma a levá-lo a participar também do processo. Por isso, quanto mais específica for a pergunta, melhor. Porém, o vendedor deve estar atento para não lançar questões, às quais o cliente não queira responder, ou que o remetam à uma posição de inferioridade, como a primeira pergunta clássica: “Em que posso ajudá-lo?”. Essa pergunta é desnecessária, uma vez que quando o cliente precisa de auxílio, ele transmite alguns sinais, que mostram ao vendedor sua intenção de compra. Uma abordagem moderna, que torna-se alternativa para essa primeira pergunta clássica, seria um cumprimento cordial: “Bom dia!” ou “Boa tarde!”, que estabelece uma abertura com o cliente. A partir deste momento, o profissional deve descobrir quais os reais interesses do cliente, quanto à aquisição do produto, estando pronto para dar atendimento no instante certo.

Outras fórmulas que facilitam a abordagem são representadas pelas informações do vendedor a respeito de descontos e promoções especiais oferecidos pela loja, ou sobre mudanças feitas no produto, as quais implementaram sua qualidade.

Resumindo, cita-se STANTON & BUSKIRK (1994, p.151), para quem “os vendedores devem ser informados de que uma boa abordagem faz três coisas: prende a atenção do cliente, inspira um interesse imediato em ouvir mais sobre a proposição e facilita a passagem para a apresentação.”

Tome-se como exemplo de uma abordagem adequada, aquela realizada por um vendedor numa loja de eletrodomésticos. Primeiramente, o profissional deve apresentar-se vestido com roupas discretas e limpas. Seu discurso deve ser claro, sem erros gramaticais. É também importante que o vendedor esteja atualizado, conhecendo detalhes de funcionamento dos produtos expostos. A seguir, deve iniciar a venda mostrando as vantagens e qualidades do produto em exibição, além da garantia que o cliente terá ao adquirir o produto naquela loja, que goza de excelente reputação. Todavia, não pode aparentar ansiedade, dando liberdade ao cliente para analisar e examinar os diversos produtos à venda e aguardando por determinadas demonstrações, por parte do consumidor, quanto ao interesse no produto. Por exemplo: quando o cliente abre a porta de uma geladeira para verificar seu espaço interno; quando o cliente olha para vários vendedores ao mesmo tempo; quando o cliente se aproxima do balcão esperando ajuda. Nestas circunstâncias, cabe a pergunta: "Posso ajudá-lo?", que poderá trazer resultados positivos. Após esta introdução, o caminho está aberto para outras questões, tais como: procurar saber se o cliente deseja aquela geladeira pela marca, pelo tamanho, se aquela será mais uma geladeira em sua residência, se será um presente etc.? As respostas a estas perguntas ajudarão o vendedor a auxiliar o consumidor na sua escolha final, facilitando a venda. O profissional pode ainda sugerir ao cliente diferentes formas de pagamento, ou a compra de outros produtos que estejam em promoção e que possam interessá-lo.

Uma nova etapa do processo de vendas se configura na apresentação. Agora chegou o momento de mostrar-se que o produto oferecido é capaz de satisfazer os desejos e necessidades do cliente. Seu fator primordial baseia-se no conceito de que a demonstração do produto deve ser clara, objetiva e completa, despertando a confiança do consumidor. Neste sentido, remete-se a JOHNSON (1995, p.153) "a chave para a eficácia da apresentação é a credibilidade".

SOUZA (1995) ressalta que, devido ao tempo reduzido que existe para a venda no varejo, a objetividade é ponto essencial. Por isto, é importante que o vendedor já tenha um esboço daquilo que irá falar, ou então, saiba onde fazer sua consulta quando necessário. É certo que, conforme o tipo de produto, é preciso

adequar-se à apresentação de vendas. Entretanto, o uso da apresentação preparada não significa que o vendedor não possa usar suas próprias palavras, já que, acima de tudo, a sensibilidade e a personalidade do profissional devem estar em evidência. Todavia, qualquer que seja o tipo de apresentação, seus objetivos principais são: chamar a atenção, despertar o desejo de compra e conduzir à ação. Isto posto, destaca-se que a demonstração deve ser simples e fácil de ser entendida, de modo a evitar aspectos que possam distrair a concentração do cliente. Além disso, o vendedor deve obter do comprador um certo compromisso, por meio de respostas positivas. Isto torna-se mais fácil, quando o cliente participa ativamente da demonstração, pois além de ouvir falar do produto, ele precisa vê-lo e, se possível, tocá-lo. Por exemplo, na venda de serviços, como papéis do mercado de capitais e apólices de seguros, o vendedor pode usar gráficos, fazer demonstrações de rendimento, deixando que o cliente acompanhe os cálculos; na venda de produtos alimentícios, o profissional pode oferecer amostras ao consumidor para que ele sinta o sabor.

Ao demonstrar a mercadoria, o vendedor deve realçar todos os aspectos do produto e suas várias utilizações, mostrando entusiasmo por aquilo que está vendendo, de forma a motivar o cliente. Em outras palavras, ele deve ajudar o consumidor a comprar a mercadoria, principalmente quando se trata de um produto de maior valor, partindo-se do princípio que a decisão de compra nesta situação é mais difícil. Neste momento, a confiança e o entusiasmo do vendedor podem estimular o cliente a decidir-se.

É também preciso que o vendedor lembre-se que são as vantagens e benefícios do produto, os fatores que mais interessam ao cliente. Por exemplo, a mulher que compra cosméticos, está empenhada principalmente na beleza que o produto é capaz de proporcionar-lhe. Portanto, a venda dos benefícios do produto é extremamente relevante, já que liga-se aos motivos de compra do consumidor.

Porém, o vendedor não deve alongar-se demais na apresentação da mercadoria. Uma demonstração muito demorada cansa o cliente e acaba desviando sua atenção. O essencial é que, sendo breve e conciso em sua explanação, o vendedor manuseie a mercadoria de forma devida, saiba detalhar

suas especificações e tenha conhecimento dos estoques disponíveis (Las Casas, 1997b).

Exemplificando, supõe-se a demonstração a ser realizada por um vendedor de uma loja de automóveis. No momento em que o cliente entra no estabelecimento, o profissional já deve ter esboçado seu discurso, o qual deve estar adequado ao produto exposto, ou seja, precisa saber detalhadamente sobre as especificidades das marcas de automóveis que ali se encontram, conhecer as diversas modalidades de crédito oferecidas, as vantagens que cada veículo possui em relação ao outro, etc. Contudo, é importante que seu discurso apresente uma certa criatividade, de modo a não se tornar monótono, nem parecer decorado. Ao cliente deve ser permitido participar da demonstração. Em outras palavras, ele poderá entrar no carro, examinar todos os seus componentes e até mesmo dirigi-lo.

É preciso ainda, que o vendedor descubra os motivos que levaram o comprador a se interessar por um determinado automóvel, de modo a ampliar sua demonstração com os inúmeros benefícios que aquele veículo poderá proporcionar-lhe. Ele deve mostrar entusiasmo, pois é imprescindível estimular o cliente, em virtude da compra de um veículo ser bastante onerosa. Buscando agilidade e precisão, é essencial o profissional ter pleno conhecimento a respeito de todos os detalhes da mercadoria, tais como: cores disponíveis, prazo de entrega, facilidades de pagamento, documentos necessários ao emplacamento etc.

Nova fase se apresenta no processo de venda, desta vez a argumentação, que significa a maneira pela qual o vendedor irá tratar das objeções do consumidor à compra. Nas palavras de SOUZA (1995, p.52) “vender é a capacidade que temos de influenciar, de convencer outra pessoa a comprar nosso produto”.

Observa-se que, freqüentemente, no decorrer de uma apresentação, surgem várias objeções. No entanto, elas devem ser encaradas positivamente, porque indicam que o cliente tem algum interesse na proposição. Um consumidor que esteja desinteressado da compra, raramente levanta objeções; de forma que,

pode-se dizer que elas são necessárias para se chegar ao fechamento das vendas.

Ressalta-se que o cliente apresenta objeções por uma série de razões: por não sentir a necessidade do produto, por não entender as vantagens da mercadoria, por não apreciar a loja/empresa, por não simpatizar com o vendedor, por fazer comparações erradas com produtos concorrentes, por estar aborrecido por outros motivos, por não ter dinheiro para a compra, ou até pelo simples hábito de dizer não.

Segundo CATHCART (1998), qualquer que seja a hipótese considerada, convém dizer que, em muitos casos, os clientes escondem seus verdadeiros motivos para não comprar. As objeções falsas, aquelas que não condizem com a realidade e são feitas apenas com o objetivo de perturbar ou de se livrar do vendedor, são difíceis de diagnosticar, não havendo uma fórmula específica para trabalhar-se com elas. Todavia, através da prática e por meio de uma observação minuciosa, pode-se descobrir quando o cliente está usando este estratagema. Isto porque, de um modo geral, o consumidor muda sua forma de agir, demonstra nervosismo, exagera nos seus pontos de vista, apresenta argumentos contraditórios, que indicam que ele não está falando a verdade. No entanto, quando uma objeção verdadeira é apresentada, ela torna-se importante, pois através dela é que chega-se à conclusão da venda.

Existem regras básicas para se responder às objeções. Em primeiro lugar, o vendedor deve colocar-se no lugar do cliente, procurando compreendê-lo, de modo a identificar a objeção como falsa ou verdadeira. Em seguida, deixar o cliente falar e, através de perguntas específicas, descobrir a real razão da objeção, de forma a contra-atacar. Na realidade, para responder às objeções, é primordial conhecer-se as qualidades e deficiências do produto, ter-se informações sobre a concorrência e, se possível, sobre a situação do cliente. A prática de vendas facilita enormemente o profissional a perceber, entender e achar a melhor maneira de neutralizar as objeções. É importante, porém, que ele observe quando uma determinada objeção se transforma numa constante, pois neste caso, existe algo de errado com o produto (CATHCART,1998).

Quanto à questão do preço, talvez a maior das objeções, a estratégia a ser desenvolvida deve basear-se numa resposta do vendedor que contenha uma análise econômica bem detalhada do produto, ressaltando a matéria-prima, as condições em que o mesmo é fabricado, sua durabilidade, garantias, prestígio da marca, etc. Também é primordial, explicar-se ao consumidor que aquele produto é mais caro que o do concorrente, por ser de melhor qualidade. Por outro lado, o vendedor deve evitar mencionar o preço, sem que antes apregoe as vantagens da mercadoria, agregando valor à mesma, esperando para fazê-lo, somente quando o cliente estiver suficientemente motivado a comprar o produto. É verdade, porém, que nem sempre isto é possível. Quando esta situação se instala, o vendedor deve prestar a informação solicitada e prosseguir na sua argumentação, buscando demonstrar ao consumidor os benefícios que advirão com a aquisição da mercadoria.

Planejando algumas respostas, para que as objeções sejam devidamente replicadas, há possibilidades de se transformá-las em pontos positivos. De acordo com ROGERS (1996), com argumentações adequadas para cada diferente objeção, consegue-se impedir adiamentos na venda a ser realizada, pois a experiência demonstra que o vendedor que se deixa levar pelos adiamentos perde um grande número de negócios. Porém, não se pode pressionar determinados clientes. Por esta razão, o ideal no tratamento da maioria das objeções é evitar discussões a qualquer custo.

De maneira a concretizar-se um exemplo, será delineada a argumentação de um vendedor numa loja de sapatos. Neste tipo de estabelecimento, como em tantos outros, as objeções são fatos corriqueiros. Porém, não devem ser consideradas como pontos negativos para o fechamento de uma venda, pois estarão indicando interesse do cliente pelas mercadorias expostas. Quando um cliente chega a uma sapataria, a primeira providência a ser tomada pelo vendedor deve ser a de criar um ambiente de empatia entre ambos. Deste modo, já estará afastando uma das objeções, que se traduz na antipatia que o cliente poderá por ele sentir. A seguir, o profissional deve ouvir atentamente a todos os questionamentos do consumidor a respeito do sapato pelo qual se interessou,

dando-lhe as respostas mais precisas possíveis. Com isso, estará demonstrando um conhecimento detalhado sobre a qualidade da mercadoria, seu tipo de fabricação, o conforto que o produto proporciona, sua durabilidade e o sucesso que vem atingindo entre a clientela, por estar de acordo com os últimos lançamentos da moda. Por outro lado, com estas explicações, o vendedor estará capacitado a mostrar as vantagens que o sapato oferece e que se relacionam com seu preço, caso este seja um pouco mais elevado. Se depois disso, o cliente continuar indeciso e o profissional sentir que a compra poderá ser adiada, cabe a ele impedir este adiamento, através de novas e simpáticas argumentações, sem contudo, pressioná-lo. Somente por meio destas atitudes é que ele será capaz de convencer seu cliente, transformando as objeções em conclusões positivas.

Mais um estágio se insere no processo de vendas: o fechamento. Segundo WILLINGHAN (1991, p.109) “fechar é simplesmente pedir uma decisão quando você está certo que a pessoa irá dizer sim”.

Todo vendedor sabe que as etapas no processo de vendas caminham em direção ao fechamento. Porém, é essencial que ele perceba o momento certo de provocá-lo e, para isto, é preciso uma total atenção aos sinais de compra, que demonstram se o cliente está ou não interessado na mercadoria. Geralmente, estes sinais se mostram de diversas maneiras como através de expressões faciais, perguntas a respeito de entregas, de funcionamento, de crédito ou de alguma outra forma, que podem indicar vontade do consumidor em possuir o produto. Por isto, tão logo o profissional sinta a presença de algum sinal, deve imediatamente solicitar o pedido. LAS CASAS (1997b, p.177) ressalta que “quando o vendedor percebe o momento para o fechamento, deve procurar facilitar a assinatura do pedido. Ter sempre o talão de pedidos à mão é recomendado”.

É preciso o vendedor lembrar-se que, segundo estatísticas, existe apenas 5% de chances de um cliente voltar para efetuar a compra. Por esta razão, é imprescindível que o profissional tente convencê-lo que, caso não adquira o produto, ele estará perdendo uma grande oportunidade.

De acordo com JONHSON (1995), embora o vendedor não possa decidir a compra pelo cliente, é ele quem deve garantir o fechamento, já que não pode



esperar que os clientes encerrem a venda sozinhos. Neste momento, é freqüente o medo atrapalhar muitos vendedores, os quais não desejando se mostrar muito insistentes, deixam de concluir a negociação. É importante que o vendedor tenha em mente que, embora a decisão seja do cliente, é ele o responsável por conduzi-lo até aquele ponto.

Ainda existem alguns métodos que podem ser usados pelo vendedor para realizar o fechamento. Os mais utilizados são: direto, pelo qual a venda é feita através de uma solicitação direta ao cliente, sem rodeios; formação de barreiras, onde o profissional formula várias questões ao cliente, induzindo-o a responder sim a todas elas e criando barreiras psicológicas, de modo a não lhe permitir recusar a oferta; ofertas especiais, aquelas que motivam a compra de imediato e onde estão incluídas colocações como “compre hoje e faça o melhor negócio: não deixe para amanhã”; o fechamento tipo “eu recomendo”, no qual o vendedor ouve e sonda as necessidades do cliente, fazendo-o perceber que seus interesses foram compreendidos e instigando-o a seguir suas recomendações; o ultimato, que deve ser usado com clientes indecisos e sem coragem de dizer não, que acabam por se decidir, ao serem informados que todas as ligações com eles serão cortadas.

É importante ainda esclarecer que a venda é feita para atender a necessidade do cliente, hoje, mais exigente que nunca. Por isto, o vendedor deve vender bem, para vender sempre. Em outros tempos, encarava-se a venda como uma batalha entre vendedor e consumidor, onde cada um procurava uma maneira de derrubar o outro. Atualmente, a venda se transformou num diálogo, no qual a palavra-chave é a empatia entre cliente e profissional. E, qualquer diálogo de vendas tem um só objetivo: o fechamento (SIMONI, 1997).

Para exemplificar-se a etapa do fechamento, remete-se a um vendedor de uma loja de produtos de informática. Este estabelecimento comercializa mercadorias variadas, de diferentes marcas. Pelo fato de, quase sempre, os produtos ali vendidos serem onerosos, é normal que o fechamento das negociações seja mais difícil. Em outros termos, é necessário maior habilidade, por parte do vendedor, para levar o cliente a concluir a compra. Depois de ter

percorrido todas as etapas anteriores, o profissional começará a observar atentamente seu cliente, que vem demonstrando interesse em adquirir o mais novo modelo de computador lançado no mercado. Ele poderá notar, por exemplo, que o cliente se detém junto ao produto desejado, examinando-o de vários ângulos, ou poderá perceber, durante sua conversa com o consumidor, se seu tom de voz sofre modificações. Em seguida, caso o cliente principie a fazer perguntas a respeito de condições de pagamento, entrega, instalação, garantia, é sinal que o negócio está em vias de fechamento. É preciso que o vendedor permaneça calmo, não se mostre insistente, mas não permita que o cliente adie a compra daquele computador, convencendo-o que, se desistir, estará perdendo um bom negócio. Imaginando-se que este consumidor não seja indeciso, não esteja à procura de mercadorias em promoção, tenha percebido que o computador atende às suas necessidades, resta ao vendedor ser direto, utilizando a frase: "posso tirar o pedido?", realizando, assim, o fechamento.

Convém ainda esclarecer, que a venda jamais se caracteriza como sendo um final de um negócio. Pelo contrário, SIMÕES (1997) comprova que todo o processo mercadológico se reveste da maior importância após o fechamento, pois trata-se da materialização das promessas feitas para a conclusão da venda. A manutenção das fichas dos produtos comprados, bem como os detalhes pessoais do cliente, são importantes para um posterior contato, possibilitando uma contínua comunicação entre comerciante e consumidor. É essencial que o varejista prossiga prestando aos compradores bons serviços após a venda, conseguindo, desta forma, multiplicar seus negócios pela repetição das compras ou pela indicação de novos clientes.

Um outro ponto a ser destacado refere-se ao fato que, se houver riscos de atrasos na entrega da mercadoria adquirida, é aconselhável que o vendedor avise com antecedência ao cliente e permaneça o tempo todo monitorando o processo. Esta atitude fará com que o cliente sinta-se seguro e permitirá a loja manter sua credibilidade. Neste sentido, remete-se a STANTON & BUSKIRK (1994, p.157) que afirmam que "o fator de sucesso das vendas reside na satisfação com as

condições da entrega e em certificar-se de que o cliente ficou totalmente feliz com suas aquisições”.

O que depreende-se desta afirmação, é que a assistência após a venda deve ser uma consultoria permanente prestada pelo vendedor ao cliente, permitindo-lhe usufruir de todas as vantagens que o produto pode lhe proporcionar. O cliente poderá ter problemas posteriores e é obrigação do vendedor ajudá-lo na solução destes problemas. Portanto, da assistência após a venda podem depender futuros negócios com a clientela.

Como exemplo da importância da assistência pós-venda, volta-se para a atuação de um vendedor de uma loja de móveis. Seu cliente havia adquirido um guarda-roupa modular, que deveria ser entregue, em sua residência, no prazo de 5 dias úteis. Três dias após a venda, o profissional, em contato com a transportadora da firma, descobriu que, em função de uma greve, a entrega seria atrasada. Imediatamente, consultando suas fichas, telefonou para o comprador avisando-o do problema. A partir daí, manteve contatos diários com a transportadora e com o consumidor, para deixá-lo a par da evolução do problema. Finalmente, a entrega foi realizada. Porém, no momento da instalação do modulado, o cliente verificou que uma das portas apresentava dificuldades em fechar. Novamente, o vendedor foi acionado e prontamente resolveu o problema junto ao fabricante, que substituiu a porta danificada. Com isto, o cliente ficou encantado com o atendimento a ele prestado, e a loja manteve seu bom nome no mercado.

Ao detalhar-se o processo de vendas, chega-se à conclusão que é de suma relevância os administradores darem uma atenção especial à preparação de seus vendedores, uma vez que eles são de importância vital para o sucesso da empresa.

#### **4.2.2 O vendedor**

Nas palavras de KOTLER & ARMSTRONG (1993, p.330) “os bons vendedores são pessoas que assumem riscos com um objetivo em mente e que se identificam fortemente com seus clientes”.

Em outras palavras, os bons profissionais da área de vendas são aqueles que se dispõem a enfrentar problemas, procurando solucioná-los, sempre visando desempenhar suas funções corretamente, de modo a alcançar sucesso tanto para si quanto para a empresa, por meio de uma total empatia com a clientela.

Para tal, é imprescindível um grande conhecimento do mercado, bem como um profundo entendimento do comportamento dos consumidores. É lógico que todas as empresas desejam alcançar este ideal, ou seja, contar com uma força de vendas que apresente estas características. Neste momento, o primeiro passo traduz-se num correto e cuidadoso sistema de recrutamento e seleção, o qual deve basear-se nas necessidades e na filosofia de cada empresa. Estabelecidos os critérios, a organização pode procurar candidatos através de outros profissionais do mercado, utilizar agências de emprego, publicar anúncios na mídia, ou ainda contatar instituições de ensino superior. Finalizada a etapa de recrutamento, começa o processo de seleção, que pode incluir entrevistas, testes escritos, psicológicos e práticos. Estes testes visam mensurar a aptidão dos candidatos para vendas, suas habilidades analíticas e organizacionais, seus traços de personalidade etc. (MAGNUS, 1990).

Sem dúvida, o principal requisito prévio indispensável a uma bem sucedida carreira em vendas está ligado a uma determinada atitude de espírito por parte do profissional, que pode ser resumida em uma palavra: simpatia. Desta atitude, que envolve a capacidade de atender bem as pessoas, demonstrando-lhes uma verdadeira vontade em resolver seus problemas, MAGNUS (1990) relata uma série de outras características, tais como: compreensão, que refere-se à aptidão de perceber outros diferentes pontos de vista; sociabilidade, que diz respeito à facilidade de convivência com o público; tato, que implica em boas maneiras ao lidar-se com a clientela; perseverança, que significa não a persistência que importuna o cliente, mas sim os esforços necessários para ajudá-lo a realizar uma compra satisfatória; e criatividade, que permite ao vendedor colocar-se no lugar do cliente durante uma transação comercial. Além disso, boa aparência, facilidade de expressão, autoconfiança, vocabulário correto e memória para guardar a

fisionomia e o nome de clientes regulares, também constituem-se em atributos essenciais.

No momento em que o vendedor assume uma atitude de venda, ele deve encarar o cliente como alguém de importância fundamental para seu trabalho e, conseqüentemente, para a sua empresa. Para tanto e pelo fato de ser o último elo de ligação entre o consumidor e o produto, o vendedor deve contar com todas as informações que possam facilitar o desempenho de suas tarefas. Sintetizando, para realizar as vendas é necessário que o vendedor conheça, não apenas os atributos e os benefícios do produto, mas também sua campanha de comunicação publicitária ou promocional, seu esquema de comercialização etc.

Dentro deste contexto de conhecimento comercial as informações sobre a empresa - objetivos, funções, estrutura administrativa, etc. - tornam-se primordiais, de modo a dar ao vendedor condições de enfrentar os concorrentes de empresas similares. Particularmente, ele deve estar perfeitamente familiarizado com outros serviços conjugados à venda, como por exemplo, concessão de crédito, estoque das mercadorias, meios de entrega, garantias etc. Para tanto, é fundamental que ele possua pleno conhecimento dos produtos que vai vender, sua qualidade, seus diferenciais em relação a outros produtos etc. Isto sem falar na importância de um excelente conhecimento da clientela: atividades que desempenha, hábitos de compra, poder aquisitivo. No momento em que o vendedor tiver esta perfeita noção da empresa, dos produtos e da clientela, ele estará capacitado a desempenhar um papel relevante para o desenvolvimento da firma, transformando-se então num canal de *feedback*, responsável pelas informações a respeito do mercado (MILLINGHAN, 1991)

Por outro lado, o sucesso na arte de vender exige do indivíduo um esforço permanente no desenvolver de seu trabalho, o que requer um elevado grau de motivação. Este fator traduz-se, segundo LAS CASAS (1997<sup>a</sup>, p.129) “ (...) num impulso que leva o vendedor a trabalhar com entusiasmo, vontade e garra.”

Todavia, para que o funcionário se mantenha motivado na empresa, a administração deve tomar certas providências de maneira a criar um clima favorável, que evite o baixo moral dos vendedores. São inúmeras as causas de

desânimo dos profissionais, entre elas: falta de confiança na administração, devido a um autoritarismo exagerado, ausência de conhecimentos e explicações adequadas, antipatias pessoais, etc; más condições de trabalho, onde estruturas confusas distribuem mal as funções, impedindo formação de lideranças e criando um ambiente de desorganização; características do cargo, quando a administração trata seus vendedores como funcionários de nível inferior; falta de reconhecimento por bom desempenho, que propicia tratamentos injustos, má remuneração, poucas possibilidades de promoção, carga horária elevada, imposição de metas impossíveis de serem alcançadas etc. Todos estes fatores geram insegurança, insatisfação com o trabalho e, em conseqüência, desmotivação do profissional. Deve-se porém dizer que, algumas vezes, o desinteresse do vendedor pode ser causado por motivos alheios à organização, como por exemplo, problemas familiares. Neste momento, cabe à administração manter um canal de comunicação aberto com seus funcionários, de modo que eles possam expor livremente suas preocupações e encontrar soluções para seus problemas.

SIMONI (1997) observa ainda que para manter uma equipe coesa e motivada é necessário a presença de alguns quesitos: determinação clara de tarefas, de modo que os vendedores possam saber perfeitamente o que deles se espera em termos de resultados; estabelecimento de possibilidades de realização profissional; remuneração justa, além de incentivos materiais e simbólicos, de acordo com a avaliação de desempenho individual; boa administração que utilize critérios adequados de recompensa e liderança. É fato que outras disposições podem ser empregadas para ativar-se a motivação dos profissionais, segundo SIMONI (1997):

a) reuniões de vendas, tanto a nível local quanto nacional, que permitem estabelecer um maior contato entre administração e funcionários, disseminar informações adicionais a respeito de diferentes produtos, programar diretrizes ou condutas a serem implantadas, apresentar novos vendedores, entregar premiações, etc.;

b) concursos, os quais estimulam o aumento de produtividade nas vendas, pela possibilidade do profissional receber prêmios, os mais variados possíveis, como televisões, viagens, medalhas, troféus, etc.;

c) planos de carreira que, se bem elaborados, podem transformar-se numa ferramenta impulsionadora, pela expectativa que trazem de progressos na escala hierárquica da empresa;

d) melhoria do nível de comunicação, através de boletins informativos internos e *house organs*, onde apareçam artigos dos próprios funcionários, nomes dos aniversariantes do mês, de profissionais que se destacaram em suas atividades, etc, além da intensificação dos contatos pessoais entre todos os integrantes da empresa;

e) estabelecimentos de metas justas, que possam converter-se em desafios.

Para melhor exemplificar qual seria a conduta certa de um profissional de vendas, imagine-se uma cliente que entrou numa loja de eletrodomésticos com a intenção de comprar um processador de alimentos. Depois de esperar quase dez minutos sem ser atendida, pois os vendedores estavam conversando e não lhe deram atenção, a consumidora chamou um dos profissionais para perguntar o preço. Como resposta, obteve a frase: "Não adianta nem falar, porque não temos no estoque." A cliente saiu insatisfeita e comprou o aparelho numa loja concorrente. Este não é um caso isolado no comércio. Os consumidores, quando vão às compras, costumam encontrar vendedores que não se movem do lugar no momento em que entram clientes, outros que os atacam no afã de vender, outros ainda, que se comportam com empáfia, numa postura tão antipática, que afasta na mesma hora a clientela. No entanto, no exemplo citado, o vendedor poderia ter se aproximado da cliente, assim que ela adentrasse a loja, colocando-se a sua disposição para informar sobre o produto, sua qualidade, seus benefícios, as vantagens que sua empresa poderia lhe proporcionar, caso a venda fosse efetuada. E, mesmo que a mercadoria estivesse em falta, seria uma boa tática, indicar uma outra loja da rede, onde a cliente pudesse encontrar o produto. Tudo isto deveria ser realizado de maneira cordial, simpática e educada, demonstrando

conhecimentos do mercado, do produto, do modo de comercialização da empresa. Por outro lado, o vendedor estaria conquistando uma nova cliente para futuras vendas e, através deste contato, teria possibilidades de adquirir maiores informações sobre a consumidora, descobrindo seus hábitos de compra, seu poder aquisitivo etc. Ressalta-se ainda, a importância do vendedor ter em mente que suas atitudes junto à clientela são fundamentais para a construção da imagem da empresa.

Porém, ainda existem inúmeras empresas que não estabelecem critérios corretos de contratação e, muito menos, aplicam recursos suficientes em treinamento. Em entrevista ao jornal Diário Catarinense, o consultor Marcos Baptista Carvalho, diretor do Grupo Friedman, voltado para o treinamento no varejo, ressalta que não existe vendedor nato. Destaca que é imprescindível um bom processo de recrutamento e seleção para encontrar profissionais que reúnam talento e vontade de especializar-se no ramo. Ainda é CARVALHO (1999) quem diz que o treinamento apropriado é fundamental, abrangendo não só a parte burocrática da venda, mas principalmente a questão do atendimento. Observa também a necessidade de elevar-se a auto-estima dos vendedores e de revalorizar a profissão. Isto porque, de acordo com ele, são muitas as organizações que não investem em treinamento por não darem o devido valor a este tipo de cargo, sem falar no estabelecimento de metas de venda totalmente utópicas (muito comum em bancos), poucas e obscuras informações sobre a própria empresa e as mercadorias, má remuneração, ausência de planos de carreira e falta de liderança e autonomia. Consequentemente, os vendedores não recebem estímulos para se tornar bons profissionais, permanecendo nas empresas apenas por um breve espaço de tempo. Neste particular, deixou claro que o índice de *turnover* em muitas lojas beira 100% em um único ano.

Remete-se à revista Exame para exemplificar uma correta conduta empresarial no ramo varejista: a da cadeia de lojas Ponto Frio. Com 350 estabelecimentos em funcionamento e mais de 2.500 vendedores, seu índice de rotatividade anual não passa de 2,5%. Os responsáveis por sua administração atribuem a estabilidade principalmente ao trabalho de treinamento desenvolvido



pelo grupo. Vale dizer que, há três anos, uma grande parte de vendedores foi substituída, em função da implantação de um sistema de informatização na empresa, pois percebeu-se que a maioria dos antigos vendedores estava acomodada e era muito resistente a mudanças. A partir daí, intensificou-se o treinamento para todos os funcionários de vendas, estabelecendo-se diversos cursos de reciclagem. Além disso, uma leva de folhetos e manuais ilustrados chega mensalmente às lojas para reforçar as orientações de atendimento ao consumidor. Situações práticas, como por exemplo, os procedimentos que devem ser adotados em casos de reclamação são detalhadamente expostos, tanto nos cursos, quanto nos manuais. Isto vem provar a importância que a empresa dá à disseminação clara de informações a respeito de sua filosofia e de seus objetivos. Também, através de convenções e concursos, estimula seus funcionários a alcançar a produtividade desejada. Um outro expediente usado pelo Ponto Frio diz respeito à mudança no tipo de remuneração. Antigamente, os vendedores da empresa só recebiam por comissão. Hoje, todos ganham um salário mensal fixo e recebem bônus ao atingir metas de vendas estabelecidas individualmente e de acordo com a praça onde atuam, bem como uma participação nos lucros que varia conforme a rentabilidade de cada loja.

A avaliação de desempenho dos vendedores embora dura, é justa, baseando-se em critérios diversos, como por exemplo: educação e sociabilidade, simpatia com os clientes, conhecimentos e aproveitamento nos cursos de treinamento etc. Benefícios adicionais, tais como planos de previdência privada, premiações materiais ou simbólicas e, ainda, estabelecimento de planos de carreira que possibilitam promoções, também fazem parte da maneira pela qual o Ponto Frio busca motivar seus funcionários (VASSALLO, 1999).

Remetendo-se, tanto às análises efetuadas, quanto aos exemplos apresentados, entende-se as diversas *nuances* que caracterizam o trabalho do vendedor, bem como percebe-se quais as atitudes que uma empresa deve adotar de modo a incrementar suas vendas.

#### **4.2.3 O consumidor/cliente**

Sabe-se que são inúmeras as variáveis que diferenciam os consumidores, dentre elas: idade, renda, educação, gostos etc. Ao mesmo tempo, observando-se o comércio varejista, nota-se que os clientes possuem características que podem ser incluídas em quatro fatores principais - culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Em primeiro lugar, destaca-se que o desejo de consumo e o comportamento do cliente são determinados basicamente pela sua cultura, a qual inclui valores e estilos de vida distintos apreendidos através da família e de outras instituições importantes (escola, igreja, etc.). A segunda influência recebida pelo consumidor está ligada aos fatores sociais baseados em seus tipos de ocupação, de fontes de renda, de educação, já que os grupos de referência aos quais pertencem o indivíduo afetam sensivelmente sua preferência por uma determinada marca ou produto. Também a idade, o ciclo de vida, a personalidade e outras características pessoais do consumidor influem no seu comportamento no momento de compra, basta que se observe que pessoas jovens têm necessidades e desejos diferentes dos mais velhos. Finalmente, as decisões de compra estão relacionadas à motivação, à percepção, ao aprendizado e às atitudes, pois cada um destes elementos psicológicos proporcionam uma perspectiva diferente na hora da escolha do consumidor. A este respeito, refere-se a KOTLER & ARMSTRONG (1993, p.92), que destacam que “o comportamento de compra de uma pessoa é o resultado de complexas interações entre todos estes fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos.”

Por outro lado, em virtude da globalização, aos consumidores dos anos 90 LAS CASAS (1996) apresenta cinco questões como fundamentais: tempo, pois a tônica do cliente, atualmente, calca-se na pressa em realizar as transações comerciais; qualidade, a qual é exigida pela clientela, que hoje seleciona os produtos de acordo com sua durabilidade, condições associadas ao processo de manufatura e garantia; saúde, item priorizado em todos os níveis sociais e em todas as faixas etárias; ambiente, cuja preservação a cada dia se torna mais importante; lar, já que conforto e segurança são parâmetros que regem a sociedade contemporânea.

De um modo geral todos estes determinantes caracterizam os consumidores do comércio varejista. Pode-se classificar os clientes, de acordo com sua reação ao processo de venda, distinguindo, assim, vários tipos diversos:

Quadro III: Diferentes tipos de cliente

a) o <b>desconfiado</b> , aquele que suspeita de tudo, não acredita em nada;
b) o <b>decidido</b> , o qual está certo do que vai comprar e onde, não se deixando influenciar pelo vendedor, sendo exigente na escolha e bastante independente;
c) o <b>lento</b> , cliente que não tem pressa e, por ser metuculoso, necessita de tempo para decidir a compra;
d) o <b>difícil</b> , aquele que faz muitas pesquisas de preço e, diante de seu poder de escolha, exige do vendedor atenção total, preços acessíveis e muitas explicações relacionadas à mercadoria;
e) o <b>BB</b> , bom e barato, ou seja, o qual busca sempre a qualidade com o menor preço;
f) o <b>descuidado</b> , consumidor que faz os pedidos apressadamente, podendo anulá-los em seguida e fazer reclamações depois;
g) o <b>curioso</b> , aquele que criva o vendedor de perguntas e adora novidades e lançamentos, embora, na maioria das vezes, não concretize a compra;
h) o <b>inteligente</b> , cliente que tem confiança em si, não admitindo com ele o uso de sofismas e falsas premissas;
i) o <b>retórico</b> , faz parte de seus traços ser pretensioso no falar, gostando de argumentar, combater e discutir;
j) o <b>técnico</b> , aquele que, devido ao seu espírito científico, se interessa mais pelos aspectos técnicos que pelos de aparência do produto;
k) o <b>irritável</b> , sempre disposto a criticar a mercadoria, o estabelecimento, a concorrência e até o próprio vendedor;
l) o <b>orgulhoso/altivo</b> , cliente dotado de grande superestima, que faz citações de amizades e parentes ricos;
m) o <b>silencioso</b> , consumidor difícil, pois não emite nenhuma opinião sobre a compra que pretende efetuar;
n) o <b>astuto</b> , sendo vaidoso, acredita na sua habilidade em controlar o vendedor na hora da compra;

**o) o avarento**, aquele que não aceita nenhum argumento, a não ser o das vantagens, benefícios e lucros que a mercadoria pode trazer.

FONTE: SIMONI (1997, p.110-115)

Diante do exposto, nota-se que cada consumidor apresenta um traço marcante que o destaca. Porém, como existem milhares de especificidades dentro de uma mesma pessoa, é seu somatório que constituirá o traço final. Em virtude disto, o vendedor, além de necessitar ter um profundo conhecimento do produto que vende, precisa ter algumas noções básicas de psicologia e sociologia para conseguir desenvolver satisfatoriamente seu trabalho, razão pela qual, muitas empresas já incluíram estas disciplinas no conteúdo programático de seu treinamento.

Como exemplo, suponha-se um consumidor que tenha nascido num ambiente familiar complexo, fato que acabou por infundir-lhe uma alta dose de insegurança. Esta sua característica agravou-se, em função de uma rígida educação escolar e religiosa. Relacionando-se com grupos sociais onde a maioria das pessoas demonstrava uma segurança maior que a sua, não conseguiu sobrepujar e erradicar aquele traço de sua personalidade. Embora com emprego estável e uma apreciável fonte de renda, viu sua característica acentuar-se à medida que ficava mais velho. Além disso, pressionado pelas imposições da vida moderna, tornou-se apressado e bem mais exigente, tanto em relação à qualidade dos produtos que visava adquirir, no tocante à sua manufatura e garantias, quanto à higiene, conforto, segurança e benefícios que as mercadorias poderiam lhe proporcionar.

Diante deste tipo de personalidade, pode-se encaixar este consumidor naquela categoria do cliente desconfiado, cuja insegurança não lhe permite acreditar de pronto nas palavras do vendedor, suspeitando e duvidando das vantagens que lhe são apresentadas, sempre julgando estar sendo enganado. Além disso, como em todos os seres humanos, à sua personalidade desconfiada agregam-se alguns traços relacionados a um outro tipo de consumidor, no caso: o difícil. Ao atender um consumidor com estas características, o vendedor deve

evitar tomar algumas atitudes, como, por exemplo, fazer afirmações que não possam ser provadas no momento. Por esta razão, o vendedor deve buscar realizar demonstrações que mostrem claramente a qualidade, a durabilidade, o conforto e a segurança que o produto oferece, bem como a garantia proporcionada pela empresa. É importante que o vendedor dedique total atenção ao cliente, explicando-lhe detalhadamente as propriedades da mercadoria, as facilidades de crédito oferecidas e a relação custo/benefício. Ao mesmo tempo, como tática de venda, o profissional pode dar-lhe nomes de outras pessoas de seu grupo social que adquiriram o mesmo produto, de modo a conquistar-lhe a confiança e assegurar-lhe as vantagens que a compra lhe trará.

### **4.3 Vendas e treinamento**

#### **4.3.1 Treinamento e desenvolvimento gerencial**

A área de treinamento e desenvolvimento (T&D) é um dos subsistemas da administração de recursos humanos e existe para que, através destes dois caminhos (treinamento e desenvolvimento), o homem seja preparado não só para realização de tarefas específicas, mas também para receber uma macrovisão do *business*, preparando-o para vôos mais altos.

O treinamento é definido por MARRAS (2000, p.145) como “um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.” Para ele, todos possuem uma bagagem particular de conhecimentos, habilidade e atitudes (CHA) referentes à trajetória individual de cada um e o treinamento é a ferramenta ideal para produzir uma mudança no CHA de cada trabalhador, aprimorando-o ou modificando-o, no sentido de se tornar uníssono com a posição ocupada numa estrutura organizacional. Enfim, eventuais diferenças ou carências de CHA em relação às exigências do cargo ocupado, podem ser corrigidas por meio de treinamento.

O processo de treinamento segue basicamente as seguintes etapas:

a) Diagnóstico: levantamento e análise da situação que dão subsídio ao plano de treinamento. O levantamento das necessidades do treinamento deve responder basicamente a duas questões iniciais: 1) Quem deve ser treinado e 2) O que deve ser aprendido. É neste ponto onde a área de T&D faz a análise comparativa entre o perfil atual do trabalhador e as exigências do cargo que ele ocupa;

b) Planejamento e programação: é o elo de ligação entre as políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais enquanto indicadores da cultura empresarial e seus agentes multiplicadores e os indivíduos que compõem essa 'sociedade'. Cabe também ao planejamento, organizar as prioridades entre o necessário e o possível. A programação consiste em analisar e coordenar as ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem, conforme previamente planejado;

c) Execução: é a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização;

d) Avaliação: tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização. Para que isso seja possível, todo módulo de treinamento deve ser previamente planejado e programado para que, ao seu término, seja possível a mensuração dos resultados conseguidos. Existem casos onde existe a dificuldade nessa mensuração, onde a mesma pode-se apresentar exclusivamente subjetiva e, por isso, MARRAS (2000, p.159) chega a afirmar que "é um dos grandes problemas enfrentados pela área de T&D: poder mensurar claramente os resultados de certos módulos de treinamento". Há ocasiões onde o treinamento é um investimento de longo prazo, sem nenhuma possibilidade imediata de computar resultados diretos sobre o trabalho. A avaliação situa-se normalmente em dois pontos no sistema de treinamento: o primeiro é realizado através de um pré-teste ou avaliação inicial e o segundo, após a aplicação do módulo de treinamento, ou após um período pré-determinado do programa de desenvolvimento.

Enquanto o treinamento prepara o homem para realização de tarefas mais específicas, o desenvolvimento gerencial é um conceito de formação mais ampla, com foco na capacitação a médio e longo prazos. Treinamento e desenvolvimento são caminhos diferentes, utilizam-se eventualmente de técnicas em comum, porém, com objetivos diferenciados. Por essas características, muitas vezes as empresas podem, na prática, adotar um programa de desenvolvimento rotulando-o de treinamento contínuo. Ou até mesmo confundir-se na tentativa de desenvolver pessoas, quando na verdade estão os treinando para tarefas específicas.

Desenvolvimento gerencial é uma expressão muito utilizada, mas é importante chamar a atenção para o fato de que as empresas montam programas de desenvolvimento não somente para o seu corpo gerencial, estendendo-o também para outros níveis e cargos dentro da empresa. Podem, inclusive, incluir no programa de desenvolvimento, empregados que não estejam exercendo nenhuma posição hierárquica de destaque na estrutura da empresa, mas que possuam características pessoais e potencial que estimulem a organização à esse tipo de investimento. O que importa nesse caso, não é o título do cargo, mas o nível de talento dos indivíduos potencialmente aptos a serem desenvolvidos.

O processo de desenvolvimento está centrado nas pessoas e suas potencialidade e não nos processos, como o treinamento.

#### **4.3.2 Objetivos do treinamento**

Considerando ser o vendedor o elo de ligação dos clientes com a empresa, pode-se dizer que ele é o responsável direto pela formação da imagem da organização. A par disto, é ele quem promoverá o incremento das vendas e, conseqüentemente, dos lucros. Por estas razões, o treinamento traduz-se numa atividade essencial e necessária na constituição de uma boa equipe de vendas.

MARRAS (2000, p.148) destaca três objetivos específicos que norteiam o caminho a se seguir inicialmente:

a) **Formação profissional:** tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todo os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função;

b) Especialização: oferece ao treinando um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho para a otimização de resultados;

c) Reciclagem: tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com a necessidade.

Além desses objetivos específicos, delineados inicialmente, devem ser definidos os diversos objetivos genéricos de um programa de treinamento, que podem ser descritos da seguinte forma:

#### Quadro IV: Objetivos de um programa de treinamento

a) melhorar o relacionamento com os clientes, graças ao ensino de técnicas que permitam aos vendedores não só ampliar o leque de sua clientela, como também prospectar novos clientes, baseando-se sempre na principal premissa: o bom atendimento;
b) motivar a equipe de vendas, já que a transmissão de ensinamentos e de novas tecnologias são fatores que estimulam o progresso e a produtividade dos profissionais;
c) aumentar a lucratividade, pois o aprendizado possibilita um substancial decréscimo de erros e, como conseqüência, redução nos custos;
d) aperfeiçoar o uso do tempo, na medida em que saber utilizá-lo de forma eficiente significa maiores lucros;
e) facilitar a introdução de novos produtos no mercado, no momento em que, hoje, o ciclo de vida dos produtos é cada vez menor, o que impõe a necessidade de destreza para conquistar a atenção do consumidor;
f) ajudar na resolução dos problemas dos clientes, a partir do instante em que um profundo conhecimento dos produtos permite que o vendedor canalize informações corretas à clientela;
g) facilitar o processo de consumo, através de técnicas de persuasão, que possibilitam a redução da relutância que os consumidores geralmente apresentam em tomar decisões de compra;
h) facultar o processo de comunicação entre produtores e consumidores, por meio



de informações consistentes fornecidas pelos vendedores aos fabricantes a respeito dos desejos e expectativas da clientela;

i) reduzir a rotatividade, pelo fato que pessoas bem treinadas estão mais preparadas para assumir e executar corretamente suas tarefas, deixando seus superiores satisfeitos;

j) permitir o autodesenvolvimento do profissional, através do aperfeiçoamento das habilidades individuais.

FONTE: STANTON & BUSKIRK (1994, p.144-146)

É imperioso para toda e qualquer empresa, que tenha como meta alcançar sucesso em suas vendas, reconhecer estes objetivos como fundamentais, quando do estabelecimento de seu programa de treinamento. Atualmente, a competição, a busca da eficiência e o controle de custos vêm fazendo com que as organizações aprimorem seus critérios de recrutamento e seleção, mas, principalmente, tornou-se obrigatório investir consideráveis recursos e esforços nos programas de treinamento, de modo a capacitar os funcionários a desempenhar suas tarefas com o máximo de eficácia.

Além desses objetivos específicos, que usam como ferramenta o treinamento, o programa de desenvolvimento busca a conformidade com o traçado de metas de resultados de médio e longo prazo desenhados pela organização, associado ao interesse pessoal do indivíduo em seguir determinado caminho profissional.

Levando-se em consideração os interesses na relação capital-trabalho – interesse organizacional e interesse pessoal-, a forma que forem gerenciados, fará com que os programas de T&D transformem-se ou não em sucesso.

Para MARRAS (2000, p. 169), “o que se busca ao desenvolver um talento é o despertar de suas potencialidades, permitindo que essas afluam e cresçam até o nível mais desejado de resultados”. Com esse crescimento pessoal, os indivíduos tendem a tornar-se mais aptos a enfrentar os cenários que os circundam, garantindo os resultados organizacionais perante a velocidade do mundo dos negócios.

### 4.3.3 O programa de treinamento

A partir do momento em que foram definidos os objetivos do treinamento, deve-se decidir qual será o tipo a ser implementado. Na verdade, existem dois tipos de treinamento: o inicial e o de reciclagem.

O primeiro, como o próprio nome indica, é aquele dirigido aos vendedores novatos. Por meio deste treinamento, buscar-se-á familiarizá-los com a empresa, transmitir-lhes conhecimentos dos produtos comercializados, dar-lhes informações pertinentes às questões burocráticas ligadas à venda e explicar-lhes as atitudes e condutas exigidas pela organização no atendimento ao consumidor.

Dentro deste contexto, deve-se expor todos os dados relativos a empresa, tais como, seu histórico, desenvolvimento, atual situação, posição no mercado, organograma, benefícios oferecidos etc. São também importantes as informações referentes à política de vendas, aos produtos comercializados e, principalmente, a transferência de conhecimentos sobre psicologia e técnicas de vender. A seguir, torna-se essencial levar aos treinandos a visualização do território de vendas, a concepção da empresa em relação ao marketing e ainda, as características básicas de sua clientela. Neste tipo de treinamento, além de aulas e cursos específicos, é válido utilizar-se o treinamento de campo, no qual o novato tem oportunidade de desenvolver na prática, o aprendizado teórico (LAS CASAS, 1997a).

Como exemplo, cita-se a rede de lanchonetes *McDonald's*, onde, ao ser contratado, o funcionário num primeiro passo toma conhecimento do funcionamento da empresa, sua história, seus objetivos, suas exigências quanto ao trabalho (higiene, atendimento, educação, etc.), os tipos de produtos oferecidos, o nível da clientela, numa série de aulas teóricas. No término desta etapa, são-lhe ministrados testes para avaliar seu aproveitamento. Caso seus resultados estejam dentro dos parâmetros considerados satisfatórios pela empresa, o funcionário inicia uma nova fase em seu treinamento. Desta feita, ele começa a ser treinado na realização de todas as funções referentes ao trabalho em uma lanchonete, dentro dos padrões *McDonald's*. Novos testes são aplicados

para, então, o funcionário principiar a operar em campo, sob a supervisão de funcionários mais antigos e graduados, que também o avaliarão (SILVA, 2000).

Por sua vez, LAS CASAS (1997) diz que o treinamento de reciclagem é estabelecido para vendedores que já possuem experiência. O foco principal deste treinamento estará calcado em fatores considerados problemáticos em relação às atividades dos vendedores. Por este motivo, o período de duração deste tipo de treinamento é sempre mais curto que o do inicial.

Neste caso, tomar-se-á como exemplo, o artigo da revista Exame, referente ao treinamento de reciclagem efetuado pela cadeia de lojas Casas Bahia. Num primeiro momento, a administração distribui questionários para todos os gerentes e supervisores de seus estabelecimentos, de forma a inteirar-se dos problemas e dificuldades apresentados pelos vendedores no desempenho de suas funções. Estão incluídos nestes questionários, perguntas relativas ao atendimento (cordialidade, empatia, presteza, etc.), conhecimentos sobre os produtos comercializados, crédito, garantia, prazos de entrega, entre outros. Com as respostas obtidas, o departamento de recursos humanos elabora diversos programas de treinamento, de acordo com as necessidades de cada loja. Os funcionários são então reunidos em grupos, segundo os problemas detectados, para receberem o treinamento adequado. Ao final do curso, estes funcionários são avaliados. Em seguida, retornam ao trabalho nas lojas, onde, após um curto espaço de tempo, são reavaliados por seus superiores (CASTANHEIRA, 2000)

Após determinar-se o tipo de treinamento, algumas questões devem ser postuladas:

- a) quem precisa ser treinado?
- b) quanto tempo deve durar o treinamento?
- c) quando deve ser feito?
- d) onde deve ser feito?
- e) que métodos didáticos devem ser empregados?
- f) quem deve aplicar o treinamento?
- g) como deve ser a avaliação do programa?

Na verdade, todos os vendedores precisam de algum tipo de treinamento. Mesmo os profissionais de venda experientes necessitam, não só serem treinados sobre novos produtos, bem como receberem um aprimoramento em suas técnicas de venda. STANTON & BUSKIRK (1994, p.166) destacam que “é muito melhor superestimar o volume de treinamento requerido do que ficar abaixo do nível necessário”.

Observa-se que o volume de treinamento que cada funcionário requer depende de diversos fatores, tais como, a complexidade do produto, a diversidade de tipos de clientes, as falhas recorrentes, a força da concorrência etc. É nesse ponto que a área de T&D faz sua primeira análise comparativa entre o perfil atual do vendedor e as exigências organizacionais.

No que diz respeito ao tempo de duração do treinamento, ressalta-se que a empresa poderá optar se deseja que ele seja eventual, ou contínuo. O primeiro caso compreende o treinamento devido a necessidades prementes. Todavia, o treinamento contínuo pode ser considerado como o mais indicado, pois sua sistematização dará aos vendedores maior segurança, permitindo-lhes desenvolver novas habilidades e aperfeiçoar as já existentes. Preferindo este treinamento, a empresa deverá então demarcar as épocas em que será realizado, sempre levando em consideração que elas deverão ser determinadas de modo a não perturbar o trabalho dos vendedores e a produtividade da empresa.

MARRAS (2000) indica que para a definição da duração do treinamento, deve-se buscar detectar e diagnosticar a presença de carências em dois cenários: reativo e prospectivo. O cenário reativo representa situações onde já existe a necessidade de intervenção, ocasionando problemas reais para a organização. Este cenário pode ser sentido através de conseqüências práticas, que uma vez detectadas, devem ser solucionadas através do treinamento. Já no cenário prospectivo, o treinamento age no sentido de atingir metas e objetivos futuros, antecipando-se às mudanças previstas.

Quanto à questão da localização do programa de treinamento, vale dizer que ele poderá ser centralizado ou descentralizado. O centralizado é aquele conduzido num local permanente (sede da empresa, escolas organizadas, etc.),

enquanto o descentralizado é o que se realiza em locais variados (hotéis, centros de convenções, etc.), incluindo também o treinamento de campo. A escolha entre um e outro estará subordinada aos recursos financeiros e às necessidades da empresa. Neste momento, convém considerar o número de participantes do programa de treinamento, sendo que o ideal é ele não ultrapassar a média de 20 pessoas, de maneira que se possa acompanhar de perto o progresso dos treinandos.

Em relação às técnicas de treinamento, deve-se dizer que elas são variadas e serão expostas mais detalhadamente num próximo item. Por sua vez, a seleção de profissionais competentes para conduzir o treinamento é fundamental, assunto que também merecerá um item em destaque.

Finalmente, a última questão a ser enfocada num treinamento diz respeito à avaliação do programa, indispensável para saber se ele está atingindo os objetivos. Segundo JONHSON (1995), esta avaliação deverá ser feita ao término dos cursos, por meio de testes específicos, entrevistas e observação por parte dos instrutores, complementando-se, no caso de reciclagem, com relatórios sobre os resultados de vendas obtidos pelo grupo, após o período de treinamento, que deverão ser comparados com aqueles anteriores ao programa. É válido, também, distribuir-se questionários para os treinandos, abrangendo perguntas referentes ao conteúdo do programa, à capacidade dos instrutores e outras informações, além de pedir-lhes sugestões para novos treinamentos.

Além desses instrumentos para a avaliação dos resultados conseguidos após a aplicação de um treinamento, MARRAS (2000, p.161) apresenta alguns fatores indicativos de resultados de um módulo de treinamento, são eles:

- a) Aumento da produtividade;
- b) Melhorias na qualidade dos resultados;
- c) Redução dos custos (retrabalhos, etc);
- d) Otimização de eficiência;
- e) Otimização da eficácia;
- f) Modificação percebida das atitudes e comportamentos;
- g) Elevação do saber (conhecimento, conscientização);

- h) Aumento das habilidades;
- i) Redução no índice de acidentes;
- j) Redução do índice de manutenção corretiva de máquinas;
- k) Melhoria do clima organizacional;
- l) Aumento da motivação pessoal;
- m) Redução do absenteísmo;
- n) Redução do *turn-over*, etc.

É fato que para um programa de treinamento obter sucesso, torna-se imperativo planejá-lo adequadamente. Os instrutores necessitam captar a confiança dos treinandos, de modo a comunicar-lhes eficazmente os ensinamentos, pois o princípio básico deve assentar-se na participação máxima dos vendedores. Por esta razão, programas de treinamento de vendas afastados da realidade resultam num nível muito baixo de aprendizado.

À título de ilustração, será exposto a seguir um modelo fictício de um programa de treinamento detalhado:

Quadro V: Modelo de programa de treinamento

<b><u>TAILOR- MADE - INDÚSTRIA DE MODA LTDA.</u></b>
<b><u>TREINAMENTO INICIAL</u></b>

<p><b>Orientação</b></p> <p>Duração: 1 semana - Curso de Estilismo 2 semanas - Orientação Geral</p> <p>Objetivo: Obter conhecimentos da indústria de vestuário com ênfase no programa da empresa, fábrica e pessoal, além de noções de psicologia.</p>
<p><b>Experiência no departamento de vendas</b></p> <p>Duração: 1 semana no escritório central 1 semana percorrendo os outros setores da empresa</p> <p>Objetivo: Obter informações atualizadas; entender a função do departamento de vendas e seu relacionamento com toda a organização; entender as funções do trabalho de um vendedor.</p>
<p><b>Treinamento em relação ao produto</b></p> <p>Duração: 1 semana</p> <p>Objetivo: Dar informações específicas quanto ao uso do produto, mercado, mercadorias da concorrência etc.</p>
<p><b>Clínica de vendas</b></p> <p>Duração: 4 semanas</p> <p>Objetivo: Desenvolver técnicas de vendas para transmitir aos treinandos experiência e melhor discernimento.</p>
<p><b>Treinamento de Campo</b></p> <p>Duração: 1 mês</p> <p>Objetivo: Aumentar o conhecimento do trabalho e familiarizar o vendedor com território e clientes.</p>

FONTE: LAS CASAS (1997, p.177).

#### 4.3.4 Técnicas de treinamento

As técnicas eficazes para apresentar um material de treinamento em vendas são inúmeras. Em seguida, serão apreciadas de forma explicativa.

a) Aulas expositivas: método que permite expor mais informações, num período de tempo menor, a um número maior de alunos do que qualquer das outras técnicas. Além disso, a aula é freqüentemente a melhor forma de

apresentar o esquema básico de um determinado assunto e serve para estimular, orientar e direcionar outros métodos de ensino no sentido desejado. Usualmente, as aulas são mais eficazes quando fragmentadas em sessões curtas, intercaladas com outras atividades. Devem ser criteriosamente planejadas, de modo a cobrir adequadamente todos os pontos. Elas devem ser bastantes objetivas e cabe ao instrutor realizar uma apresentação que incentive a participação dos treinandos, através da formulação de perguntas. É válido utilizar-se recursos audiovisuais, como retroprojetores, videocassetes, filmes, além de computadores (WILLINGHAM, 1991).

b) Debates: os debates podem assumir diversos aspectos. O primeiro deles, traduz-se nos estudos de caso que, segundo KOTLER (1993, p.343) “descrevem um problema de venda e os estudantes desenvolvem formas de responder a situação. Os estudos de caso geram interação entre os estudantes e podem estimular o desenvolvimento de “soluções” que não tinham sido pensadas anteriormente.”

Este é um recurso que permite aos treinandos uma experiência realista de aprendizado, já que os estudantes são encorajados a examinar todos os aspectos do problema, bem como a desafiar as opiniões e declarações alheias.

O segundo deles refere-se à mesa-redonda, que consiste em dividir um grupo grande em grupos menores, de maneira que cada pessoa possa participar mais ativamente. Nesta técnica, um tema sempre é colocado em discussão para os todos os presentes, o que impede a monotonia da sessão.

O terceiro diz respeito aos grupos de discussão, ou seja, seminários organizados em torno de um tópico pré-selecionado, como por exemplo, prospecção de novos clientes. Geralmente, os treinandos lêem previamente informações sobre o tópico, para estarem preparados a debatê-lo em profundidade.

c) Simulação: consiste basicamente em teatralizar uma situação, na qual um participante faz o papel de vendedor e o outro o de comprador. O comprador deve fazer muitas perguntas e levantar objeções a vários aspectos do produto para proporcionar ao intérprete do vendedor, uma experiência realista de sua



função. Os demais participantes assistem à apresentação analisando seus pontos fortes e fracos para discussão ao final. Em outras palavras, após a interpretação todos apontam os aspectos positivos e os negativos da *performance* e debatem a melhor maneira da venda ser executada (LAS CASAS, 1997a)

d) Demonstração: por haver inúmeras situações de venda que são difíceis de descrever, utiliza-se esta técnica para mostrar ao treinando como lidar com elas. Por exemplo, ao invés de apenas falar sobre os diferentes tipos de fechamento que podem ser usados para se conseguir um pedido de compra, pode-se fazer a demonstração de cada um deles perante a classe.

e) Treinamento no cargo: de um modo geral, esta técnica é utilizada no estágio final do futuro vendedor, visando verificar se o treinando aprendeu o conteúdo do programa ou se necessita de maiores ensinamentos. Neste momento, ele assume as suas funções em conjunto com um treinador ou com um supervisor de vendas ou, ainda, com um vendedor experiente que irá observá-lo em atividade, avaliando seu desempenho e fazendo-lhe sugestões para o aprimoramento de seu trabalho. (WILLINGHAM, 1991)

Deve-se ressaltar que as técnicas de treinamento em vendas variam de acordo com as necessidades da empresa, com as dificuldades que se apresentam em cada momento da vida da organização, com a disponibilidade de recursos que a firma dispõe e, logicamente, com os objetivos específicos a que se propõe o treinamento. É também importante destacar que vendedores, pelas próprias características dinâmicas inerentes à profissão, necessitam de treinamentos movimentados, onde todos participem ativamente. Assim, atrativos, brincadeiras, testes especiais, teatro com vendas simuladas, enfim, diferentes artifícios devem ser planejados para que o programa de treinamento seja bem sucedido. Quanto maior for o emprego de recursos eletrônicos, tais como projeção de filmes, *slides*, multivisões, audiovisuais gravados, transparências em retroprojetores, computação gráfica, decoração profissional, literatura adequada etc., melhor será o aproveitamento dos treinandos. Além disso, é imperativo que a sala e o local sejam bem escolhidos, de modo a permitir uma perfeita circulação e um espaço

que possibilite a projeção das atividades, como se o vendedor estivesse em seu *habitat* profissional.

Para promover o desenvolvimento de pessoal, deve-se buscar eventos que possibilitem e levem à reflexão sobre temas os mais diversos e atualizados, como economia, marketing, recursos humanos, inovações tecnológicas, comunicação, etc. Esses eventos podem utilizar as mesmas ferramentas que o treinamento, porém o foco é diferente:

a) *Palestras* – técnica utilizada quando se deseja apresentar a opinião ou o conhecimento de uma pessoa em especial;

b) *Workshops* – técnica que reúne treinandos para explorar soluções grupais de problemas práticos do dia-a-dia. Estimula a criatividade e a participação e promove o comprometimento conjunto de decisões;;

c) *Leituras programadas* – leitura de algum artigo, ou publicação seguida de análise e interpretação no sentido de formação;

d) *Sessões de brainstorming* – (tempestade de idéias), técnica utilizada para provocar principalmente a criatividade e a rapidez de raciocínio dos participantes. Estimulados pelo instrutor que indica um certo assunto, os treinandos de pronto expressam seu ponto de vista ou aquilo que pensam a respeito do assunto em pauta;

e) *Seminários* - , etc.

Dessa forma busca-se dar ao funcionário uma visão holística do negócio, capacitando-o em um profissional constantemente atualizado, pronto a atender às necessidades do mercado, o que é interessante para ele e para a organização que investe nesse sentido.

### **5.3.5 O instrutor**

De nada vale uma organização possuir boas instalações, bons programas com métodos e técnicas de treinamento atualizados, se seus instrutores não forem eficientes. Na verdade, um especialista no assunto será capaz de tornar atraentes certos temas que, muitas vezes, são bastante áridos. Por outro lado, temáticas interessantes e atuais poderão ser pouco assimiladas pelos treinandos, caso o

instrutor não saiba transmitir adequadamente suas idéias e experiências. Logicamente, os métodos e técnicas de treinamento podem facilitar o processo, no entanto, é indispensável o inter-relacionamento entre instrutor e treinandos, de modo que o aprendizado e o conseqüente desenvolvimento das habilidades e atitudes se façam presentes. Obviamente, é imprescindível que o instrutor domine totalmente o tema que irá apresentar, para que possa estar apto a discutir opiniões, formar hábitos e criar um clima de confiança mútua entre si e os treinandos. Neste sentido, PIRES & GASPAR FILHO (1988, p.129) destacam que “para treinar pessoal o instrutor não deve ser escolhido pelo conhecimento teórico/prático da especialização, mas também por suas qualidades e conhecimentos de técnicas de ensino capazes de humanizar os conhecimentos a serem transmitidos.”

Vale observar que, em vendas, é comum a existência de três tipos básicos de instrutores: pessoal de linha, pessoal do departamento de recursos humanos da empresa e especialistas externos.

O treinamento oferecido pelo pessoal de linha consiste na instrução transmitida por vendedores veteranos, gerentes territoriais ou supervisores. As vantagens de utilizar-se estes instrutores traduzem-se na maior experiência que eles podem passar aos treinandos, na melhor unidade de ação e no perfeito treinamento de acordo com as práticas adotadas pela empresa. Além disso, a avaliação torna-se mais fácil. Porém, existem algumas desvantagens, como a falta de tempo e a pouca aptidão para o ensino. Em outras palavras, algumas vezes podem surgir problemas que impedirão total dedicação por parte do instrutor, pelo fato dele ter que dividir suas atividades na empresa com o programa de treinamento estabelecido; em outros casos, o instrutor pode ter grandes conhecimentos em vendas, porém ser incapaz de transmiti-los didaticamente aos treinandos. Por estas razões, STANTON & BUSKIRK (1994) destacam a importância do pessoal de linha a ser escolhido para aplicar o treinamento, o deve sê-lo cuidadosamente, principalmente pelo fato deste tipo de instrutor ser imprescindível no momento do treinamento de campo.

Por seu turno, no treinamento realizado pelo pessoal do departamento de recursos humanos da firma, os instrutores são responsáveis pela estruturação do programa, por ensinarem ao pessoal de linha a treinar suas equipes, além de prepararem o material necessário à instrução. Como vantagens, destaca-se que eles podem prestar aos treinandos toda a assistência necessária, por terem mais tempo e experiência didática. A desvantagem principal resume-se nos ônus que a empresa arcará com a manutenção de um departamento de recursos humanos, inviável para pequenas organizações.

Finalmente, quando a empresa entrega o treinamento de seus vendedores a especialistas externos, ela deve preocupar-se com a escolha dos profissionais que lhe prestarão este serviço, os quais deverão ser idôneos, com grande experiência no assunto e conhecimento do ramo.

CARVALHO & NASCIMENTO (1993) ressaltam que a qualificação didática do instrutor de qualquer tipo permitirá que ele utilize, corretamente, preceitos pedagógicos que orientam o ensino profissional, de modo a torná-lo o mais prático possível. Isto porque, um bom treinamento exige que os treinandos participem ativamente do processo. No entanto, esta participação tem que ser estimulada pelo instrutor. Para tal, é necessário que exista uma empatia entre as partes. Por sua vez, esta empatia só surgirá se o instrutor for bem aceito pelos treinandos, ou seja, se ele for respeitado por sua experiência e conhecimentos profissionais. É importante, também, que ele se interesse pelos problemas relativos ao trabalho dos treinandos e, de forma alguma, demonstre preferências ou faça discriminações. É fato, ainda, que os treinandos participarão melhor do processo se as aulas expositivas permitirem livre formulação de perguntas, se forem formados grupos de estudos, com debates bem conduzidos, apresentando questões pertinentes e bem posicionadas, se as teatralizações e demonstrações estiverem bem equacionadas e se os treinamentos de campo possibilitarem uma prática eficaz.

Quanto à capacidade de comunicação do instrutor, é de suma relevância fluência, correção, clareza e objetividade na sua linguagem oral. Outro ponto fundamental diz respeito a uma pesquisa prévia que leve o instrutor a conhecer

precisamente os alunos, bem como suas necessidades de formação. Só então, ele estará capacitado tanto a adequar o ritmo de assimilação dos treinandos, quanto a empregar a criatividade, evitando que o programa se torne monótono. A pesquisa também irá auxiliá-lo a esclarecer dúvidas, levando os treinandos a assumir uma atitude reflexiva frente aos temas abordados. O planejamento antecipado dos roteiros de apresentação dos temas permitirá uma exposição mais clara, fazendo com que o instrutor saiba quando e como ilustrar a linguagem verbal. Títulos e subtítulos devem ser objetivos, estando plenamente relacionados ao assunto a ser tratado. Além disso, o treinador deverá estar atento para conseguir dosar, com precisão, o tempo de apresentação de cada tema.

Portanto, são várias as qualificações exigidas, para que uma empresa possa delinear o perfil certo do instrutor responsável pelo treinamento de seu pessoal. Somente um profissional capaz de agrupar todas as qualidades que foram citadas acima, é que poderá desempenhar com sucesso o trabalho.

Finalizando a exposição, mais uma vez, utilizar-se-á a revista *Exame*, para exemplificar-se um correto trabalho realizado por profissionais da área de treinamento de pessoal de vendas. Para tanto, remeter-se-á ao artigo de ASSEF (1999), que trata da atuação de Edson Alves dos Santos, coordenador do treinamento do pessoal de vendas da divisão de filmes preto-e-branco da *Kodak*. Nesta reportagem, Santos destacou que todos os funcionários da divisão passaram pelo treinamento, para o qual escolheram-se instrutores de todos os tipos. Os instrutores, selecionados dentre o pessoal de linha, o foram de acordo com suas habilidades específicas e segundo sua disponibilidade de tempo. Assim, relacionou-se aqueles com maior experiência para mostrar exatamente as rotinas de venda da empresa, o que facilitou o treinamento no cargo e a posterior avaliação de desempenho. Como a *Kodak* é uma empresa de recursos consideráveis, ela possui um departamento de recursos humanos, cujo setor de treinamento auxiliou na estruturação do programa, fornecendo todo o material necessário à sua execução, além de transmitir aos supervisores, gerentes e vendedores veteranos ensinamentos que foram retransmitidos aos treinandos de cada equipe. Ainda visando um aperfeiçoamento do treinamento, foi escolhido o

Grupo Catho, especialista no assunto, para ministrar aulas, seminários, debates e exposições. Todo o processo foi precedido por uma pesquisa detalhada, de forma a especificar as necessidades daquela divisão da empresa, planejando-se o programa de acordo com o objetivo estabelecido - o aumento significativo das vendas de filmes preto-e-branco. Em função da pesquisa e do planejamento prévios e dos cuidados na seleção dos instrutores, houve uma real participação dos treinandos, formando-se de imediato um clima de empatia. Nas aulas expositivas, foi utilizada toda a espécie de recursos audiovisuais, computadores e gráficos, o que levou os treinandos a participarem ativamente. O dinamismo dos debates verificou-se graças ao expediente utilizado pelos instrutores, que patrocinaram uma visita dos treinandos ao setor da fábrica *Kodak*, onde são produzidos os filmes preto-e-branco. As teatralizações e demonstrações foram efetuadas da maneira mais realista possível, através de diversas estratégias, como por exemplo, funcionários 'compradores' que se apresentavam vestidos, não de uniformes, mas com roupas de pseudo consumidores, ambientados em locais que reproduziam fielmente lojas comerciais. Por fim, o treinamento no cargo foi realizado em vários estabelecimentos, de maneira que os vendedores tivessem contato com todos os tipos de clientela, sendo sempre acompanhados por seus superiores, que observavam suas atitudes, avaliando-os para determinar o aproveitamento do programa implantado. Após o término do processo, a *Kodak* monitorou os resultados não só através de relatórios de vendas, mas ainda por meio de questionários distribuídos entre os consumidores e lojistas, com perguntas que abrangiam desde atendimento até conhecimentos técnicos, para saber se seu treinamento havia alcançado as metas esperadas.

## 5 ESTUDO DE CASO

Neste tópico, por fim, será demonstrado como todo o ferramental teórico estudado anteriormente pode ser utilizado por uma empresa. Neste capítulo foram abordados os aspectos relativos ao programa de treinamento utilizado pela empresa Cia Fábrica de Delícias, a fim de se verificar a sua importância em um processo de vendas. Essa verificação foi realizada a partir da caracterização geral da empresa, da verificação de sua estrutura de vendas e do levantamento das particularidades do processo e relações de vendas.

Desta maneira, é apresentada a seguir, primeiramente a caracterização do negócio, perfazendo todo o seu histórico, composição societária, localização, detalhes dos produtos que comercializa e outras informações afins.

### 5.1 Caracterização geral da empresa Cia

A CIA Fábrica de Delícias, nome fantasia da MAE – COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA – ME, tem sua sede localizada à Av. Rio Branco, 746, lj.3, no Centro de Florianópolis. Foi fundada em 16 de junho de 1998, por três sócias, pertencentes à mesma família. Durante os dois anos iniciais, o trabalho foi desenvolvido de forma amadora na residência de uma das proprietárias, com as sócias dedicando-se apenas a fazer refeições congeladas, que eram entregues por encomenda. Pelo fato deste período ter-se constituído num sucesso de vendas e a firma ter conquistado uma clientela fiel, as sócias da empresa entenderam ser chegada a hora de passar do amadorismo para o profissionalismo e daí nasceu a atual confeitaria. O ponto escolhido para a instalação da empresa foi a Av. Rio Branco, por ser esta uma região central da cidade, onde estão inseridos grandes empresas (Varig e Net Sul TV a Cabo) e prédios comerciais, além de uma escola particular de segundo grau, o Colégio Decisão.

Desde o princípio, as proprietárias optaram por instalações simples e de baixo investimento, sem, no entanto, desprezar o bom gosto. Para tanto,

contrataram um arquiteto renomado, que cuidou do projeto, decoração e da criação de todo material visual, incluindo-se aí a logomarca.

Ressalta-se que existe na empresa um horário para o funcionamento: de segunda à sexta-feira, das 9:00 às 19:00, sendo o serviço de tele-entrega, realizado nos mesmos dias da semana, das 13:30 às 19:00. Deve ser dito que o horário de maior afluxo de consumidores verifica-se na hora de almoço e ao final da tarde, em função da empresa estar situada no centro empresarial e financeiro da cidade.

Há cerca de três anos, houve uma alteração contratual na firma e duas sócias deixaram o negócio, que atualmente é dirigido por Alessandra Batalha Medeiros e que, por se tratar de uma empresa “Ltda”, conta com a participação de um filho na sociedade da CIA.

Esta empresa conta com o concurso de onze funcionários, a saber: uma gerente, quatro vendedoras, uma operadora de caixa, uma salgadeira, uma confeitaria, duas auxiliares de cozinha e um entregador. A proprietária gerencia todas as atividades da organização, sendo que a parte jurídica, contábil, fiscal e burocrática de pessoal está entregue à empresa CCA Contabilidade e Consultoria Ltda.

Os produtos comercializados pela CIA no balcão, traduzem-se em salgadinhos, empadões, tortas, docinhos, sobremesas, além de cafés expressos, sucos e batidas (promoções de verão), sopas (promoções de inverno), balas, chocolates, sanduíches e refrigerantes, existindo uma preocupação em variá-los sempre, já que a proprietária entende ser preferível menores estoques e maior rotatividade. Contudo, a firma aceita encomendas de salgadinhos, canapés, docinhos, bombons, tortas e empadões. Ressalta-se que cerca de 85% dos produtos comercializados pela confeitaria são produzidos por seus funcionários e o restante, terceirizado.

Os funcionários da CIA devem apresentar-se para o trabalho às 8:00, uma hora antes da abertura ao público, trajando uniformes com a logomarca da empresa. Neste período é feita a faxina geral (área de atendimento, balcão e cozinha) e são preparados os produtos a serem comercializados no dia.



Diariamente, renova-se a vitrine, de modo a evitar-se que a qualidade e o sabor dos produtos sejam alterados de um dia para o outro. Também visando preservar a higiene e asseio, a direção da organização exige de seus funcionários, cabelos presos, unhas curtas e sem pintura, e uso de toucas para o pessoal da produção e de bonés para pessoal de atendimento ao público.

## **5.2 Verificação da estrutura de vendas**

Percebe-se que o trabalho de vendas é encarado como sendo de fundamental importância, na medida que exerce influência direta na percepção dos clientes sobre a CIA e também internamente, em todos os níveis da organização. Ao mesmo tempo, a empresa busca oferecer a seus clientes, além de uma total qualidade em seus produtos, um clima agradável e amistoso, o que a diferencia dos demais concorrentes. Seguindo a análise de LAS CASAS (1996), a CIA pode ser considerada uma loja independente, com apenas um estabelecimento, contato direto com os clientes e atendimento personalizado.

De acordo com os diferentes tipos de vendas varejistas, na CIA acontece normalmente a venda de rotina, envolvendo uma pequena participação do vendedor, uma vez que os produtos oferecidos são expostos e sempre que possível possuem rótulos descritivos com nome e ingredientes. A participação do vendedor limita-se a explicações técnicas, além de servir o produto. Percebe-se que existe um esforço por parte da gerência na mudança desse perfil de venda e do vendedor, no sentido de ele se torne cada vez mais um consultor e não apenas um instrumento facilitador.

A empresa possui uma equipe própria de vendedoras, pelo fato de prezar o contato direto, intimista e personalizado com seus clientes. Formando a sua própria força de vendas, a CIA procura também manter maior controle sobre atividades e influência sobre suas vendedoras, adequando-as à filosofia da empresa. Como foi levantado anteriormente, dentro do quadro de onze funcionários, além das quatro vendedoras, a gerência considera a operadora de

caixa e o entregador como parte do processo de vendas também, uma vez que mantêm contato constante com os clientes.

Com relação à estrutura física, a CIA dispõe de um espaço amplo, compreendendo: cozinha industrial, área de serviço, sala de estoque de matérias-primas, materiais, utensílios e embalagens, escritório e área de atendimento, com mesas, balcão e circulação. Com relação à área de atendimento, a CIA apresenta alguns problemas, uma vez que após seis meses de funcionamento houve uma ampliação nas instalações, que não era prevista no projeto inicial. A partir de então, percebe-se que a circulação dos clientes não acontece da melhor forma, o que não chega a comprometer o atendimento. A CIA conta com duas vagas de estacionamento em frente à loja, onde vem sendo estudada a possibilidade de ampliação da área de circulação dos clientes. Esse projeto solucionaria a questão da circulação, mas esbarra em duas problemáticas, a primeira de ordem financeira, pois os custos de uma reforma desse porte são altos e a segunda, seria a contrapartida de se perder o diferencial da disponibilidade de estacionamento no centro da cidade.

Por estar ciente das dificuldades econômicas enfrentadas pela sociedade brasileira, a CIA Fábrica de Delícias realiza suas vendas, tanto à vista, quanto a prazo para valores superiores à trinta reais (através de cartão de crédito e cheque pré-datado), aceitando ainda, *tickets* alimentação/refeição. A organização possui convênios com outras empresas e proporciona aos clientes especiais, determinadas facilidades, como por exemplo, contratos informais pelos quais eles podem efetuar seus pagamentos mensalmente. A CIA tem consciência da desvantagem financeira ocasionada por essas concessões de crédito, mas se viu obrigada a optar por essa política para conseguir manter clientes cada vez mais exigentes.

Com relação à concorrência, a empresa sabe de sua importância, razão pela qual, vem procurando não só a fidelidade, como o aumento constante de sua clientela. Outros fatores também concorrem para que o processo de vendas transcorra sem grandes obstáculos: o fato do ponto de vendas situar-se em local

de fácil acesso, a presteza nas entregas a domicílio, o cuidado da empresa com o quesito qualidade e o pronto atendimento ao cliente na venda.

Para aprimorar e dar suporte às vendas existe um grande cuidado da empresa com a exibição de seus produtos e, como consequência, eles são sempre expostos de maneira a chamar atenção dos clientes, sendo esta uma das funções das vendedoras e da proprietária. Observa-se também que sua decoração torna-se mais elaborada em épocas especiais como Páscoa, Dia das Mães, Dia dos Namorados Natal e *Reveillon*, ocasiões que intensificam-se as táticas de marketing da loja. Especificamente no Natal e nos aniversários de clientes, épocas, onde o consumo e encomendas aumentam significativamente, a CIA lança mão do recurso de enviar cartões por correspondência à todos seus clientes cadastrados, acompanhados de um *folder* e ímã de geladeira com a logomarca e telefone da empresa. E, ainda como técnica para atrair e cativar a clientela, a empresa lança mão de descontos, oferecidos aos aniversariantes a cada mês. Apesar da empresa não fazer publicidade em grandes jornais ou revistas, ela o faz em jornais internos de clubes, de associações e de bairros, mantendo também cavaletes na rua e *banners*. A empresa já se utilizou por vezes do recurso de panfletagem, contratando um a empresa que confecciona e distribui panfletos promocionais em diferentes pontos da cidade.

### **5.3 Levantamento das particularidades do processo e relações de vendas**

Uma vez que o processo de vendas ocorre por motivos racionais e emocionais, percebe-se na CIA a preocupação inicialmente dos elementos que satisfaçam os motivos racionais. Como foi descrito anteriormente, fatores como preço, facilidade de crédito e qualidade, foram definidos como uma política empresarial da empresa. Já os fatores garantia e serviços de pós-venda foram detectados subjetivamente, no momento que foi delegado ao vendedor autonomia na resolução de problemas levados pelo cliente. Não existe uma política desenvolvida nesse sentido.

Por outro lado, a CIA tem consciência de que os produtos, preços, facilidades de pagamento e promoções praticados pelo mercado estão cada vez mais nivelados e, por essa razão, vem buscando investir esforços e recursos na diferenciação baseada no nível de prestação de serviços. Com base nessa diferenciação, a CIA está atenta aos motivos emocionais que levam o consumidor a adquirir seus produtos, como por exemplo, no caso da venda de uma torta, momento em que suas vendedoras buscam mostrar ao cliente que sua aquisição é a certeza de qualidade e sabor. A empresa procura também proporcionar prazer e conforto a seus clientes, oferecendo um ambiente acolhedor, climatizado, com mesas para grupos ou individuais e disponibilizando revistas e jornais atuais para leitura.

Todo esse esforço de vendas visa assegurar um perfeito atendimento ao público-alvo, cujo perfil é de classe média alta, apresentando um bom nível de instrução e situado dentro de todas as faixas etárias. A clientela fixa da CIA constitui-se de profissionais liberais, funcionários de empresas como Varig, Net, agências de intercâmbio e viagens, além do público adolescente do colégio de segundo grau Decisão.

Convém dizer que o número de clientes da CIA é expressivo, sendo que dentre eles ressaltam-se os tipos curioso, decidido, lento, difícil, curioso e avarento.

Estando delineados os primórdios do processo de venda dos produtos da confeitaria, sua primeira etapa concreta, a abordagem, ocorre de duas formas: quando o cliente vem até a loja e as vendedoras percebem o interesse do público pelas mercadorias expostas nas vitrines ou ainda por telefone.

Em ambos os casos, o próximo passo volta-se a procura de informações que levem a vendedora, através de conversas informais, a estabelecer entre ela e o comprador um clima mais íntimo. Nessa etapa, a vendedora deve descobrir a real intenção do cliente. No caso da venda em loja, neste instante também procura conseguir novos nomes de clientes para o cadastro da empresa, sendo que, algumas vezes, ela utiliza-se de certos expedientes, como oferecimento de descontos, caso o freguês leve outros consumidores a visitarem a loja.

Ressalta-se que as vendedoras da CIA Fábrica de Delícias, expressam-se corretamente, razão pela qual, são capazes de mostrar a clientela que detêm total conhecimento dos produtos à venda. Todas as vendedoras da loja estão aptas a imprimir credibilidade ao seu discurso, para convencê-lo que o produto por ele escolhido vai satisfazer plenamente seus desejos. Para tal, utilizam-se tanto de argumentações preparadas, quanto daquelas onde adaptam o discurso à personalidade do cliente. Assim, por meio de demonstrações da qualidade do produto, claras e objetivas, as vendedoras da CIA, normalmente, conseguem estabelecer com o cliente um compromisso de compra. Todavia, quando notam, pela observação de determinadas atitudes do comprador, alguma objeção ao produto que poderá fazê-lo desistir da aquisição, elas procuram colocá-lo à vontade, sugerindo-lhe, até mesmo, experimentar o produto para provar seu sabor e qualidade. Vale dizer que, por terem boa prática no ramo, acrescida do fato de receberem um treinamento adequado, as vendedoras da CIA, de um modo geral, empregam estratégias que valorizam a qualidade dos produtos da loja frente aos concorrentes, conseguindo neutralizar as objeções dos compradores. Com as objeções neutralizadas, as vendedoras direcionam a venda ao fechamento, sendo os métodos mais utilizados o direto, aquele onde o cliente já sabe o que quer e o do tipo “eu recomendo”, no qual o vendedor percebe a necessidade e preferência do cliente e o instiga a concretizar a compra com base nisso.

### **5.3.1 Recrutamento, seleção e elementos motivacionais**

Salienta-se que a empresa não possui um departamento de Recursos Humanos, sendo as atribuições deste departamento desenvolvidas pela proprietária. No entanto, esta ausência não causa maiores transtornos, o que pode ser provado pelo fato da rotatividade das vendedoras ser pequena. Por outro lado, a baixa rotatividade é muito importante para a empresa, pois no ramo de alimentos é essencial o total conhecimento e interação entre os funcionários.

A proprietária da confeitaria recruta seus empregados, por meio de indicações de profissionais do ramo, exigindo, porém algumas características: idade até 35 anos, sexo feminino, não fumar, ser saudável, ter pouca experiência,

possuir bom humor, iniciativa e morar nas proximidades da loja. Ao selecionar os candidatos, a empresa prioriza a pouca experiência e a simpatia por dois motivos. Primeiro, para que eles possam ser treinados de acordo com a filosofia da empresa e, depois, para que possa haver entre os funcionários um bom ambiente de trabalho. Uma questão importante que pode ser relevada nesse processo de recrutamento, é a dificuldade de se atrair profissionais interessantes para organização, em virtude dos baixos salários praticados. E esse quadro é difícil de ser revertido, uma vez que a empresa possui uma realidade econômica limitada.

É possível perceber uma falha comprometidora do sucesso do processo de seleção, que não é bem formatado. Na descrição do cargo de vendedor, não há um perfil definido de nível de escolaridade ou intelectual. Não existe o emprego de testes de habilidade, que visam verificar aptidão para vendas e para novos aprendizados. Como vai ser descrito mais tarde, a Cia utiliza-se de um treinamento inicial para o funcionário recém-contratado, um instrumento que consome tempo e recursos financeiros. Por isso, uma contratação sem esses cuidados, pode resultar no desperdício de se investir em um funcionário que depois não permaneça na empresa, ou em um funcionário que, por determinada limitação, poderá consumir mais recursos que o planejado.

No que diz respeito aos elementos motivacionais, podem ser considerados alguns pontos como: boas condições de trabalho e ambiente, funções e tarefas bem definidas, apesar de baixa, a remuneração é justa em relação à concorrência, carga horária compatível com as funções, e a confiança e cumplicidade com a administração, que gera um canal aberto para resolução de problemas pessoais junto à gerente.

A CIA conta com um mural dos funcionários, onde constam aniversariantes, fotos, escala de folgas, programação das reuniões semanais, programação de festas pontos a serem desenvolvidos pela equipe. A administração da empresa busca ainda estimular uma melhor convivência social da equipe, comemorando os aniversários dos funcionários e festejando, com eles, festas especiais como Páscoa e Natal. Normalmente, a empresa preocupa-se em implantar uma escala informal de folgas para seus empregados.

De grande valia mostram-se as reuniões realizadas semanalmente às terças-feiras, após o expediente, nas quais informações e conhecimentos são claramente disseminados. Essas reuniões começaram a acontecer para melhorar a *comunicação interna da empresa, a partir de problemas de relacionamento e comunicação*, que aconteceram no passado. As reuniões são conduzidas pela proprietária da empresa, mas encoraja-se a participação de todos os membros da equipe, sendo uma oportunidade importante de se unir as áreas de produção e vendas. A empresa conta com duas “caixinhas” de sugestões/críticas, sendo uma interna, para uso dos funcionários e outra externa, para uso dos clientes. Nessas reuniões são comentados e discutidos acontecimentos da semana, problemas, críticas e também os pontos contidos nas “caixinhas”. Na reunião acontece também, mensalmente, o sorteio de uma torta como incentivo simbólico, entre os funcionários que se destacaram. A reunião não tem um horário de duração pré-definido, sendo que normalmente é breve, para não ser uma atividade desgastante para os funcionários. Apesar desse recurso receber o reconhecimento de todos da organização, pode-se perceber um descontentamento disfarçado entre alguns funcionários, pelo fato de acontecer após o horário de trabalho.

Por se tratar de uma microempresa, existe na Cia a facilidade de uma coordenação entre as áreas de produção, da administração e vendas. A rotina diária já envolve as áreas, o que ainda é mais facilitado por ser uma equipe pequena e reunida em uma única unidade. As reuniões semanais com toda a equipe também são importantes nesse processo de cooperação entre as áreas. Algumas situações ilustram como vendas e outros setores cooperam entre si, visando o êxito da organização.

O departamento de vendas costuma ajudar o pessoal de produção, fornecendo previsões de vendas bastante precisas; transmitindo idéias de novos produtos oferecidas por clientes; detalhando informações referentes a cor, projeto e embalagem etc. Por seu turno, a área de produção fornece ao pessoal de vendas uma programação confiável, de modo a provê-lo com produtos na

quantidade, qualidade e hora certas e dar-lhe informações técnicas precisas sobre os produtos.

A integração entre a administração e as vendas, foi e continua sendo fundamental para o controle dos custos e o estabelecimento de políticas de crédito. Além disso, o segundo pode fornecer ao primeiro, previsões de vendas de curto prazo para o orçamento da empresa, além de ser capaz de entregar informações atualizadas sobre os clientes a partir de fontes externas e de seu contato direto com os mesmos. Além disso, a integração entre essas áreas é fortemente sentida no planejamento de marketing da Cia, desde o desenvolvimento do produto até a venda final. O pessoal de vendas informa ao setor à administração detalhes relativos à concorrência, fornecendo dados sobre problemas encontrados com determinados clientes, bem como, sobre novos pontos de venda para diversos produtos. Desta forma, ajuda o marketing a preparar mensagens mais eficazes, que atinjam o público-alvo. Por sua vez, este setor auxilia constantemente o pessoal de vendas, transmitindo-lhe fundamentos apurados sobre os temas das campanhas publicitárias e repassando-lhe informações dos projetos que estão sendo elaborados.

#### **5.4 análise do programa de treinamento**

A CIA apresenta uma situação onde a expansão do mercado consumidor se faz imprescindível para viabilização da continuidade das atividades da empresa. As vendas são necessárias para a lucratividade da empresa, uma vez que, sem vender, a organização não conseguirá recursos suficientes para cobrir as despesas e manter seu quadro de funcionários. Hoje a Cia Fábrica de Delícias possui despesas fixas altas, sendo de vital importância aumentar o faturamento através do incremento das vendas. Notou-se que a Cia está operando muito aquém de sua capacidade produtiva máxima, por isso seria possível até mesmo dobrar sua produção, mantendo-se a mesma estrutura atual, ou seja, mesmo com a produção dobrada, seus custos fixos permaneceriam inalterados, gerando finalmente lucro.



O programa de treinamento busca atender a necessidade da Cia Fábrica de Delícias da formatação de um padrão de qualidade consistente de serviços, capacitando sua equipe de vendas para manter, encantar e surpreender seus atuais clientes, conquistar novos e também preparando-a para o plano de futura abertura de filiais. A Cia optou pelo investimento na capacitação do pessoal de vendas, acreditando ser a saída para essa situação delicada em que se encontrava.

Essa decisão foi tomada, pois a Cia viu nesse processo de treinamento, um meio de se buscar o atingimento dos seguintes objetivos:

a) Fixar na equipe a filosofia da empresa voltada para a satisfação do cliente;

b) melhorar o relacionamento com os clientes, graças ao ensino de técnicas que permitam aos vendedores não só ampliar o leque de sua clientela, como também prospectar novos clientes, baseando-se sempre na principal premissa do bom atendimento;

c) motivar a equipe de vendas, já que a transmissão de ensinamentos e de novas tecnologias são fatores que estimulam o progresso e a produtividade dos profissionais;

d) ajudar na resolução dos problemas dos clientes, a partir do instante em que um profundo conhecimento dos produtos permite que o vendedor canalize informações corretas à clientela;

e) facilitar o processo de consumo, através de técnicas de persuasão, que possibilitam a redução da relutância que os consumidores geralmente apresentam em tomar decisões de compra;

f) facilitar o processo de comunicação entre produtores e consumidores, por meio de informações consistentes fornecidas pelos vendedores aos fabricantes a respeito dos desejos e expectativas da clientela;

g) reduzir a rotatividade, pelo fato que pessoas bem treinadas estão mais preparadas para assumir e executar corretamente suas tarefas, deixando seus superiores satisfeitos;

Tendo em mente esses objetivos, a CIA contactou uma profissional em consultoria de vendas, idônea, com experiência de muitos treinamentos realizados em empresas e instituições especializadas, bem recomendada no mercado, para desenvolver um programa de treinamento para sua equipe, investindo recursos e esforços na busca da excelência de seus serviços. A escolha pela profissional se deu levando-se em conta as variáveis capacidade e custo. A profissional dispõe de um escritório onde podem ser ministrados treinamentos para equipes pequenas, de até quinze pessoas.

A proprietária da confeitaria preocupou-se em fazer contatos prévios com a consultora, para estabelecer, em conjunto, o programa de treinamento a ser ministrado, estabelecendo roteiros baseados nas necessidades de formação. Desta forma, não só a Cia passou para o instrutor suas necessidades, como ainda conseguiu visualizar perfeitamente a experiência que o consultor tem no ramo, sua empatia e sua capacidade de comunicação.

Esse contato prévio e formulação em conjunto do programa de treinamento, tornou a consultora, que atuaria como instrutor, capacitada a estabelecer um profundo inter-relacionamento com os funcionários, dominando os temas a serem apresentados, para que fosse possível haver, não apenas troca de opiniões durante os cursos, mas também um real desenvolvimento de habilidades dos funcionários que estão sendo treinados e, principalmente, que o instrutor demonstre saber como transmitir, aos alunos, confiança em sua capacidade profissional. O instrutor além de especialista no assunto, foi capaz de tornar atraentes os temas que formam expostos, através de conhecimento de técnicas de ensino, estimulando a participação de todos e permitindo a livre formulação de perguntas.

Essa associação do instrutor contratado com a responsável pela Cia, representa ainda a união de forças entre um representante do pessoal de linha (uma vez que a proprietária é a gerente da loja e atua também como vendedora) e um especialista. O programa procurou com isso agregar a vantagem de contar com um membro da equipe de vendas para transmitir informações, sem as possíveis desvantagens, como a falta de tempo e a pouca aptidão para o ensino.

A partir disso, a CIA Fábrica de Delícias, juntamente com a consultora, desenvolveu dois programas de treinamento: inicial e de reciclagem. A idéia original era oferecer formação para todo vendedor novato e estabelecer periodicamente treinamentos para toda sua equipe de vendas.

#### 5.4.1 Treinamento inicial

O treinamento inicial é voltado aos recém contratados, tem uma duração de dez dias e realiza-se em parte no escritório da consultora e parte na Cia. O escritório funciona como uma sala de aula, com recursos como quadro negro, retroprojeter e vídeo cassete. O treinamento inicial possui seis etapas, sendo elas:

Quadro VI: Programa de treinamento inicial

ETAPA	DIA	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES
1	Dia 1	Breve visitação à unidade da Cia e apresentação à equipe. Essa apresentação acontece no primeiro dia de treinamento, antes da abertura ao público, entre 8 e 9 horas da manhã. Esse reconhecimento da unidade é importante para que o recém contratado tenha um mínimo entendimento da organização, possibilitando a visualização dos conhecimentos que serão ministrados na seqüência.
2	Dias 1 e 2	Aulas expositivas na sede da empresa contratada. Em dois dias, com carga horária de 12 horas, são apresentadas diversas informações ao contratado, buscando a familiarização com a empresa, através de material impresso (que está sendo transformado em apostila) e retroprojeter. As aulas dividem-se em três tópicos: a empresa, os produtos e clientela e vendas.  No primeiro tópico – a empresa, são expostos a história, desenvolvimento, filosofia e objetivos da empresa, como ela se situa no mercado em relação aos concorrentes, além de exibir seu organograma e explicações sobre questões administrativas e comerciais da empresa. São apresentadas as diferentes áreas da

		<p>empresa, detalhando cargos e funções, capacidade produtiva. Ainda nessa etapa são expostos também os benefícios oferecidos aos funcionários, bem como exigências quanto ao trabalho, como higiene e educação.</p> <p>No segundo tópico – os produtos, são transmitidas informações minuciosas sobre os produtos comercializados pela loja, como matérias primas, produção, valores, fornecedores, formas de condicionamento, embalagem, bem conhecimentos gerais sobre alimentos.</p> <p>E no último tópico – clientela e vendas, são transmitidas informações gerais sobre o perfil de clientela da Cia, apresentando empresas vizinhas, horários preferidos, bem como exigências da organização, no que diz respeito à conduta das vendedoras no atendimento aos clientes. A maior preocupação da firma, é levar aos funcionários conhecimentos sobre psicologia e técnicas de venda, explicando-lhes quais as estratégias de marketing mais utilizadas pela Cia.</p>
3	Dias 3 à 7	<p>Treinamento de campo. Esse treinamento tem a duração de 5 dias e é realizado na própria unidade da CIA, dando ao funcionário a chance de conferir na prática aquilo que aprendeu na teoria. Durante esse período o funcionário fica em contato com os setores da empresa, sendo acompanhado por um responsável da equipe e é estimulado a participar e a fazer questionamentos, esgotando qualquer tipo de dúvida.</p>
4	Dia 8	<p>Testes de avaliação de aproveitamento. Esses testes são aplicados na sede da empresa contratada e são importantes não só para verificar o aprendizado, mas principalmente para identificar dúvidas e falhas de aprendizado. Essa informações serão fundamentais para a etapa seguinte.</p>
5	Dias 9 e	<p>Aula expositiva e/ou treinamento de campo adicionais. Com base nos resultados do testes efetuados anteriormente são prestados</p>

	10	esclarecimentos de dúvidas pelo instrutor, reforçando pontos cruciais em sala de treinamento. Julgando-se necessário, ainda pode haver uma nova visita à unidade da CIA para que seja dado um reforço maior à aula expositiva. É importante que o instrutor não deixe passar dessa etapa nenhuma dúvida ou falha.
6	Dia 10	Teste final de aproveitamento. Na sede da empresa contratada para o treinamento são aplicados os testes finais para avaliar o aproveitamento das teorias e informações ministradas em todo o treinamento.

Fonte: Cia Fábrica de Delícias.

Os resultados desse teste final, aliados à prática vivenciada nos 5 dias dentro da organização, são avaliados em conjunto pelo instrutor e pela proprietária e, estando eles dentro dos parâmetros considerados satisfatórios, o funcionário é mantido pelo período de experiência de 3 meses.

#### **6.4.2 Treinamento de reciclagem**

Para os funcionários 'veteranos' existe o treinamento de reciclagem, programado inicialmente para ser realizado de duas à três vezes por ano. Esse treinamento tem o conteúdo variável, e é estabelecido a partir de problemas detectados em situações que os funcionários deparam-se durante o processo de vendas na loja. Estes problemas são levantados através de observações do desempenho das vendedoras quando atendem os consumidores, bem como observações de todo o processo de produção e entrega, através dos assuntos levantados nas reuniões semanais, das "caixinhas" de sugestões/críticas interna e externa, relatório de vendas e também de um questionário individual distribuído aos funcionários um mês antes da aplicação do treinamento. Nesse questionário constam perguntas sobre atendimento, conhecimento dos produtos, crédito, entregas, vendas por telefone, etc. e também espaço livre para observações. Essas informações não têm como objetivo testar os funcionários, mas servir de suporte para a formulação do programa de treinamento.

Após serem coletadas todas as informações, a proprietária e o instrutor contratado, reúnem-se e analisam quais os pontos a serem abordados no treinamento de reciclagem. Além disso, leva-se em consideração que os vendedores, pelas próprias características inerentes à profissão, necessitam de treinamentos movimentados, onde todos participem ativamente. Por isso, o programa procura contar com atrativos, brincadeiras, teatros com vendas simuladas e diferentes artifícios para estimulação de toda a equipe. Só então, há uma definição sobre o programa a ser adotado.

Destaca-se que este tipo de treinamento é de menor duração do que o inicial. Dele participam a equipe de vendas (inclusive operadora de caixa), bem como os demais funcionários que demonstrarem interesse, pois o concurso de todos os funcionários da Cia, cerca de dez pessoas, torna vantajoso o processo. Esse número fica mais próximo ao ideal, onde é possível observar-se detalhadamente a evolução do aprendizado por parte dos treinandos, haver maior troca de conhecimento e informações, bem como haver mais agilidade nas técnicas de treinamento. Nele os funcionários entram em contato com o emprego de novas ferramentas tecnológicas implantadas pela firma, são apresentadas aos novos tipos de produtos a serem comercializados e aprendem a sobrepular a concorrência quando esta ameaça a Cia Fábrica de Delícias. Vale dizer que os treinamentos de reciclagem estão programados para serem sempre efetuados em períodos mais tranquilos, em datas que não coincidam com ocasiões festivas, de modo a não perturbar o movimento das vendas. Eles são ministrados em um final de semana (Sábado e Domingo), com carga horária total de 12 horas, sendo 6 horas por dia. O horário foi definido de forma a não prejudicar excessivamente o convívio familiar e social dos funcionários, das 10:00 às 12:00 e das 13:00 às 17:00 horas. Ainda como estímulo à participação de todos, é oferecida alimentação e a recompensa de um dia de folga aos participantes. O treinamento de reciclagem é oferecido na sede da empresa contratada.

Nas técnicas utilizadas nos treinamentos da empresa estão incluídos aulas expositivas, debates, simulações, demonstrações e treinamento no cargo.

As aulas expositivas são empregadas em sessões curtas, intercaladas com outras técnicas mais dinâmicas para que o treinamento não se torne cansativo. Nelas são reforçadas através de recursos audiovisuais, algumas noções básicas de psicologia/sociologia, marketing, bem como novas técnicas de venda e são apresentados novos produtos. Essas aulas têm a vantagem de em um pequeno espaço de tempo, colocar os treinandos em contato com um grande número de informações, informações essas que servirão de base para as demais técnicas empregadas. Ainda como forma de interação, o instrutor procura promover a participação da turma com formulação de perguntas para todos.

No tocante aos debates, emprega-se tanto estudos de caso, quanto mesas redondas e grupos de discussão. Nos estudos de caso, é descrito um problema específico que vem ocorrendo nas vendas da loja, como por exemplo, a falta de embalagens especiais para determinado tipo de bolo, de modo que as vendedoras desenvolvam formas diferenciadas de responder à situação. Com isso, podem surgir diferentes modos de superar essa dificuldade, através da análise em conjunto de todas os aspectos envolvidos. Por sua vez, nas mesas redondas sempre é colocado um tema em discussão, como por exemplo, a instalação de um concorrente num espaço em frente à confeitaria, para que cada vendedora dê sua opinião a respeito da melhor maneira de enfrentar essa concorrência. Já nos grupos de discussão, os funcionários recebem informações prévias sobre a temática que estará em pauta, como por exemplo, a falta de agilidade de algumas vendedoras no atendimento em momentos de pico, de modo a estudarem o assunto e descobrirem soluções que aborem este problema.

Quando são realizadas simulações, as vendedoras da CIA Fábrica de Delícias começam o treinamento teatralizando uma situação de venda bem complicada, como por exemplo, o atendimento a um cliente grosseiro. Por meio da simulação, então, buscam-se maneiras de contornar a situação, de forma a fechar a venda. Nesta técnica, as atitudes das vendedoras são analisadas tanto pelos treinadores, quanto pelas outras pessoas, presentes ao treinamento. Essa técnica se constitui em uma forma dinâmica e descontraída de vivenciar experiências realistas.

O treinamento ainda emprega a técnica de demonstração em seus treinamentos. Nela o instrutor procura mostrar, na prática, inúmeras situações de vendas, como por exemplo, as diversas objeções que diferentes tipos de clientes utilizam na hora da compra. Para cada um deles, o treinamento ensina às vendedoras da empresa um discurso diferente. Para os lentos, as vendedoras devem explicar os detalhes do produto, demonstrando bastante calma e dando-lhes o tempo necessário para decidirem-se pela compra. Aos difíceis, necessitam dedicar total atenção, especificando preços e qualidades do produto. Em relação aos curiosos, as vendedoras devem apresentar-se pacientes para responder-lhes a todas as perguntas, mesmo que não concretizem a compra, pois sabem que estes poderão se tornar clientes no futuro. Quanto aos avarentos, o atendimento terá que calcar-se na relação custo/qualidade/sabor que o produto oferece.

#### **6.4.3 Avaliação dos programas de treinamento**

A Cia se utilizou até o presente momento do treinamento inicial de dois novos funcionários e de um treinamento de reciclagem. O treinamento inicial foi considerado muito satisfatório, sendo que houve o indicativo por parte da consultora, de que pode ser feita nos próximos treinamentos iniciais, uma redução na carga horária, diminuindo assim também o custo do mesmo. Quanto à avaliação dos resultados, pode-se dizer que foi de execução simples e clara, uma vez que ficou evidente o excelente grau de formação que os dois funcionários demonstraram após o treinamento. Além disso, os funcionários já iniciaram o trabalho sentindo-se integrados à equipe, à empresa e motivados. Pode-se dizer que dentro do que MARRAS (2000, p.148) propõe como um dos três objetivos mais importantes da área de treinamento, verifica-se aqui uma perfeita formação profissional, que “tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho da função”.

Já o treinamento de reciclagem, apesar de ter sido considerado de grande valia por parte da Cia e também dos funcionários, foi realizado apenas uma vez no período de um ano em virtude do custo significativo. É importante ressaltar que



como o programa de treinamento foi criado quando já havia uma equipe formada, o treinamento de reciclagem utilizou-se em grande parte do material utilizado no treinamento inicial. Isso foi feito para que todos tivessem contato com as mesmas informações.

Observou-se que a avaliação dos resultados se tornou difícil e subjetiva por dois motivos: 1) os objetivos buscados pela empresa são de caráter subjetivo e de médio-longo prazo; 2) os módulos de treinamento não foram programados para que ao seu término fosse possível a mensuração de resultados. Ou seja, a Cia não conseguiu aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que deveria ser planejado e esperado pela organização.

A avaliação situou-se em dois pontos no sistema de treinamento: o primeiro através do pré-teste ou avaliação inicial realizada para elaboração do programa e o segundo, após a aplicação do módulo de treinamento. Com base na comparação desses testes, pôde-se ter alguma idéia do que foi aproveitado no treinamento, mas apenas teoricamente. Foi feita a avaliação dos funcionários sobre o treinamento oferecido, solicitando sugestões e críticas. Além da observação, que a proprietária da empresa considera ser a principal arma para determinar a validade dos treinamentos, ela também utilizou-se de relatórios sobre os resultados das vendas obtidas pela equipe de vendas, após o término do processo. O *feedback* dos clientes também é solicitado constantemente pela proprietária.

Além desses instrumentos para a avaliação dos resultados conseguidos após a aplicação do treinamento pela gerente, existem alguns fatores indicativos levantados por MARRAS (2000), que podem servir como um roteiro de diagnóstico, são eles:

- a) Aumento da produtividade – não houve diferença significativa à curto prazo;
- b) Melhorias na qualidade dos resultados – notou-se mais segurança e comprometimento dos vendedores;
- c) Redução dos custos (retrabalhos, etc) – não se aplica;

d) Otimização de eficiência – a equipe toda demonstrou maior integração e cooperação, desenvolvendo-se nesse aspecto;

e) Otimização da eficácia – maior capacidade de argumentação às objeções por parte dos vendedores;

f) Modificação percebida das atitudes e comportamentos – motivação, segurança, comprometimento e cooperação;

g) Elevação do saber (conhecimento, conscientização) – grande conhecimento adquirido da empresa, dos produtos, informações técnicas e também de técnicas de vendas em si. Consciência da empresa como um todo, um time que depende de todos;

h) Aumento das habilidades – aumento da habilidade de argumentação;

i) Redução no índice de acidentes – não se aplica;

j) Redução do índice de manutenção corretiva de máquinas – não se aplica;

k) Melhoria do clima organizacional - motivação, segurança, comprometimento e cooperação, resultando em um clima mais amistoso e coeso;

l) Aumento da motivação pessoal - observado;

m) Redução do absenteísmo – não havia esse problema;

n) Redução do *turn-over*.

Graças aos treinamentos implantados, a empresa observou que suas vendedoras ficaram aptas a utilizar melhor o tempo na execução de suas tarefas, agilizando o processo de vendas.

Por outro lado, percebeu que suas vendedoras aprenderam a dar soluções aos problemas dos clientes, sem necessidade da interferência constante da chefia. Concomitantemente, ficaram habilitadas a transmitir à clientela determinados conhecimentos, como por exemplo, a maneira de conservar corretamente uma torta ou um empadão. Com a obtenção destas novas aptidões, as vendedoras adquiriram alta técnica de persuasão, que vem lhes auxiliando no momento das vendas.

A organização chegou a conclusão que vendedoras bem treinadas permanecem mais tempo na empresa, o que torna-se muito interessante para a

organização, que passa a contar nos seus quadros com funcionárias qualificadas e de confiança.

A proprietária ainda notou que todos estes fatores também terminam por beneficiar suas funcionárias, as quais sentem-se mais seguras de si e capacitadas para desempenhar adequadamente seu trabalho.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sem dúvida, uma concorrência cada vez mais impiedosa é a marca deste começo de milênio. Diante deste fato, as empresas estão fazendo de tudo, ou quase tudo, para se reinventar. Neste processo, elas descobriram que faltava um flanco importantíssimo a ser coberto: a preparação de seus funcionários.

É verdade que as mudanças vertiginosas na paisagem dos negócios passou a exigir um novo tipo de profissional, que deve ser mais esperto, mais ágil e mais empreendedor. Há ainda outro fator: num tempo em que a segurança do emprego transformou-se num sonho, é preciso que cada funcionário desenvolva suas habilidades fazendo-se indispensável ao 'time'. Deste modo, tanto para a empresa como para o empregado, o treinamento passou a constituir-se num componente vital para atingir-se o sucesso.

Por tudo o que foi exposto, pode-se dizer que o trabalho de vendas deve ser encarado como sendo de óbvia importância, cuja dimensão não deve ser negligenciada, na medida em que exerce uma influência nos diversos extratos da sociedade e em todos os níveis das empresas. Por ser o centro de todo o processo de comercialização e, por conseqüência, apoio fundamental para o desenvolvimento de mercados, o setor de vendas tornou-se um lugar fundamental para o desenvolvimento de profissionais de alto nível.

A importância deste estudo dá-se em função da nova realidade e competitividade no comércio varejista, onde produtos e serviços estão cada vez mais nivelados e os clientes cada vez mais exigentes.

A escolha da Cia Fábrica de Delícias constituiu-se em um instrumento rico para a verificação da importância do treinamento no comércio varejista, pois a Cia é um exemplo de como uma pequena empresa, com poucos recursos e uma equipe reduzida, pode valer-se de técnicas de treinamento para o desenvolvimento de seu pessoal.

A Cia percebeu que o processo de treinamento de sua equipe é de suma importância para ela alcançar seus objetivos, na medida em que se trata de uma

firma comercial, onde o perfeito atendimento ao cliente traduz-se na 'pedra de toque', capaz de levá-la ao topo do *ranking* na sua especialidade. Por esta razão, a proprietária da Cia Fábrica de Delícias está certa que um programa de treinamento bem elaborado reveste-se de tanta relevância, que esta empresa não mede esforços nem recursos para implantá-lo, pelo fato de saber que vendedores não treinados acabam por onerá-la sensivelmente.

A Cia apresenta uma situação onde a expansão do mercado consumidor se faz imprescindível para viabilização da continuidade das atividades da empresa. As vendas são necessárias para a lucratividade da empresa, uma vez que, sem vender, a organização não conseguirá recursos suficientes para cobrir as despesas e manter seu quadro de funcionários.

O programa de treinamento busca atender a necessidade da Cia Fábrica de Delícias da formatação de um padrão de qualidade consistente de serviços, capacitando sua equipe de vendas para manter, encantar e surpreender seus atuais clientes, conquistar novos e também preparando-a para o plano de futura abertura de filiais. A Cia optou pelo investimento na capacitação do pessoal de vendas, acreditando ser a saída para essa situação delicada em que se encontrava.

Esta atitude vem caracterizar o que se costuma chamar de endomarketing, o qual se traduz no marketing interno da empresa. Este marketing visando atender a satisfação do cliente, ao fornecer-lhe uma qualidade consistente de serviços, impõe que sejam proporcionados aos funcionários, treinamentos adequados e efetiva motivação, de maneira a que formem um time coeso. Para isso o treinamento e os elementos motivacionais trabalhados na Cia, buscam coordenar todas as áreas à um esforço de vendas, esforço esse que adquire uma nova estatura na filosofia empresarial dentro deste programa.

Dentro desse esforço de vendas puderam ser detectados alguns pontos comprometedores ao desenvolvimento ideal do programa de treinamento. Os primeiros pontos comprometedores, dizem respeito ao recrutamento e seleção de novos funcionários, tratam-se da falta de uma descrição completa de cargo, não havendo uma exigência mínima de escolaridade ou nivelamento por testes e da

dificuldade de se atrair profissionais interessantes para a organização, em virtude do nivelamento pelo baixo salário oferecido.

Outros pontos comprometedores do processo de desenvolvimento dos funcionários são os elementos motivacionais. Os funcionários não se vêm plenamente motivados, uma vez que não há, a curto ou médio prazo, possibilidade de ascensão profissional e não há também, um estímulo material àqueles funcionários realmente engajados no processo de desenvolvimento pessoal de habilidades.

Como foi visto anteriormente, o profissional moderno e atento ao que acontece num mundo onde os empregos estão cada vez mais instáveis, já percebeu que a busca de capacitação e empregabilidade deve partir cada vez mais dele próprio, mas como a Cia lida com profissionais de baixa qualificação, não existe por parte deles um reconhecimento desse esforço de treinamento.

Como saída para esses problemas, a Cia deve repensar seu método de recrutamento e seleção, buscando profissionais mais qualificados ou reconhecendo em alguns vendedores, características pessoais que recompensem um investimento maior em seu desenvolvimento, bem como um salário mais instigante. Outra atitude a ser levada em conta, deveria ser um programa de metas e gratificações.

Apesar dessas barreiras, pode-se observar a melhoria na qualidade dos resultados, através dos seguintes indicativos: uma postura mais segura e comprometida por parte das vendedoras; da otimização da eficiência, pois a equipe em geral demonstrou maior integração e cooperação; da otimização da eficácia, através de uma maior capacidade de argumentação às objeções por parte dos vendedores; da modificação percebida das atitudes e comportamentos, como motivação, segurança, comprometimento e cooperação; da elevação do saber, conhecimento e conscientização de equipe; do aumento das habilidades de argumentação e da melhoria do clima organizacional, que tornou-se mais amistoso.

Esses progressos podem ser constatados também através do assédio freqüente que sua equipe de vendas sofre por parte de outras empresas

congêneres. Assim, infere-se que são estes procedimentos adotados na administração da empresa que a vêm destacando no competitivo mercado atual.

Essas mudanças são fruto do treinamento empregado e também das reuniões mensais, que constituem-se em instrumentos muito importantes no desenvolvimento da equipe de vendas.

Através da análise do treinamento que a Cia oferece aos seus funcionários, pôde-se verificar que é um grande exemplo de que, uma vez bem utilizadas, eficazes técnicas de vendas aliadas a um bom gerenciamento do negócio podem trazer excelentes resultados para um modelo de negócio em franca expansão, que são aqueles do gênero alimentício.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSEF, Andrea. **Os homens que fazem a cabeça da moçada**. In: Exame. São Paulo: Abril, 04/12/99.
- BURSTINER, Irving. **Seja seu próprio consultor**. São Paulo: Futura, 1997.
- CARVALHO, Antonio Vieira de, NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- CARVALHO, Marcos Baptista. **Entrevista**. In: Diário Catarinense. Florianópolis: RBS, 18/11/99.
- CASTANHEIRA, Joaquim. **Um time que não dá zebra**. In: Exame. São Paulo: Abril, 23/07/00.
- CATHCART, Jim. **Relationship selling**. New York: The Putnam Publishing Group, 1998.
- GRECCO, Constantino. **Marketing simplificado**. São Paulo: Ibrasa, 1987.
- JONHSON, Keny L. **A mágica de vender**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1993.
- LAS CASAS, Alexandre L. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 1997.
- LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1997.
- LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1996.
- LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MAGNUS, Hanna Ford R. G. **Vendas e arte de vender**. Rio de Janeiro: Biblioteca Administrativa Moderna, 1990.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo : Futura, 2000.
- MIRANDA, Roberto Lira. **Marketing do varejo e alianças estratégicas com a indústria**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- OLMI, André e JULY, Fortune. **Administração de vendas**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1991.



- PIRES, Jovelino de Gomes; GASPAR FILHO, Walter. **Elementos de administração - uma abordagem brasileira**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1988.
- RICHARDSON, R.J. et. al. **Pesquisa Social : métodos e técnicas**. São Paulo : Atlas, 1985.
- ROGERS, Len. **Administração de vendas e marketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 1996.
- SEBRAE-SC. **Técnicas de venda**. Florianópolis : Sebrae/SC, 2000.
- SILVA, Adriano. **Crescer é preciso**. In: Exame. São Paulo: Abril, 24/04/00.
- SIMÕES, Roberto. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 1990.
- SIMÕES, Roberto e GUIMARÃES, Sebastião. **Introdução à promoção de vendas**. São Paulo: Saraiva, 1987.
- SIMONI, João D. **Promoção de vendas na teoria e na prática**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- SOUZA, Adão de. **Qualidade em vendas I**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992
- SOUZA, Reinaldo Heitor. **Vender é preciso**. Petrópolis: Vozes, 1995.
- STANTON, William J. e BUSKIRK, Richard H. **Administração de vendas**. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1994.
- TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo : Atlas, 1987.
- VASSALLO, Claudia. **Contra a corrente graças a Deus**. In: Exame. São Paulo: Abril, 09/04/99.
- WILLINGHAM, Ron. **Vendas e integridade: garantindo sucesso duradouro em seus negócios**. São Paulo: Saraiva, 1991.

**ANEXO**

## ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

### ESTUDO DE CASO

#### 1 - CIA FÁBRICA DE DELÍCIAS LTDA: CARACTERIZAÇÃO GERAL

##### Razão social e endereço da empresa

Breve histórico da empresa: quando foi fundada, localização, porque e por quem foi fundada, nomes dos proprietários.

Características da empresa: número de funcionários divididos por setores ou especialidades, como ela se divide, enfim como ela funciona? Dar o máximo de informações sobre a empresa, inclusive sobre outras lojas (caso a empresa as tenha), dando o número de estabelecimentos e podendo descrevê-los se quiser, falar sobre o tipo de produtos (pacotes....) comercializados, explicar sobre o departamento de pessoal ou de recursos humanos (o que desenvolve, atividades).

Dar os horários de funcionamento da empresa, bem como os dias de maior afluência de consumidores.

#### 2 - CIA FÁBRICA DE DELÍCIAS LTDA: ESTRUTURA DE VENDAS

Vendas a varejo e venda pessoal: quais as estratégias de promoção de vendas que a empresa utiliza? A empresa possui uma equipe própria de vendedores ou emprega representantes ou ainda se utiliza de ambos?, quais são os tipos de vendas da empresa (à vista, crediário, pré-datados, cartão de crédito)?, a empresa trabalha com estoques grandes ou pequenos (leia-se tem limitações quantitativas de serviço, limitações técnicas)?, a empresa contrata vitrinistas (leia-se marketeiros) ou não? Nesse caso, quem é o responsável por eles (equipe própria, terceirizada, local) ?

#### 3 – PROCESSO E RELAÇÃO DE VENDAS

Processo de vendas: Leia nas páginas do trabalho relativas ao assunto a relação dos motivos racionais e emocionais que levam os consumidores a comprar e faça uma análise dos pontos que a empresa leva em consideração no processo de vendas. Leia nas páginas

do trabalho dedicadas ao assunto a respeito das etapas de um processo de vendas e descreva um processo deste tipo realizado na empresa.

O Vendedor: qual a rotatividade dos vendedores (*turnover*)? quais os tipos de atividades desenvolvidas pelos vendedores no desempenho de suas tarefas? como os vendedores são remunerados (salário fixo, comissão, bônus etc.)? Descreva rapidamente os processos de recrutamento e seleção da empresa. Leia as páginas do trabalho referentes ao assunto e analise se a empresa fornece ao vendedor os conhecimentos que ele necessita para desenvolver seu trabalho. Leia as páginas do trabalho dedicadas ao assunto e analise quais são os elementos motivacionais empregados pela empresa.

O Consumidor/Cliente: Descreva o perfil e o volume da clientela da empresa. Observando as páginas do trabalho relativas ao assunto, destaque quais os tipos mais comuns de consumidores da empresa.

#### 4 – O PROGRAMA DE TREINAMENTO

Objetivos do Treinamento: Leia as páginas do trabalho dedicadas ao assunto e destaque os principais objetivos do treinamento na empresa.

O Programa de Treinamento: Leia as páginas do trabalho referentes ao assunto e descreva os programas de treinamento utilizados na empresa. Existe treinamento inicial? Descreva. Existe treinamento de reciclagem? Descreva. Módulos. Os treinamentos na empresa são eventuais ou contínuos? São centralizados ou descentralizados? Onde são realizados? Normalmente, quantas pessoas participam de um grupo de treinamento na empresa? Como é feita a avaliação do programa de treinamento?

Técnicas: Leia as páginas do trabalho dedicadas ao assunto e destaque as técnicas mais utilizadas pela empresa em seus programas de treinamento.

O Instrutor: Leia as páginas do trabalho relativas ao assunto e explique quais os tipos de instrutores utilizados pela empresa.

Avaliação: Quais as vantagens sentidas desde o desenvolvimento do programa? Encontrou ou encontra dificuldades (barreira imposta pelos funcionários, programa deficiente, financeiro?)