

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Gustavo Felipe dos Santos  
Matheus Tavares Wascheck

**TREINAMENTO DE VENDAS**

Florianópolis

2019

Gustavo Felipe dos Santos  
Matheus Tavares Wascheck

## **TREINAMENTO DE VENDAS**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como  
requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em  
Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.  
Enfoque: Monográfico  
Área de concentração: Treinamento

Orientador: Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau.

Florianópolis

2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Santos, Gustavo Felipe dos  
Treinamento de Vendas / Gustavo Felipe dos Santos ;  
Matheus Tavares Wascheck ; orientador, Marcos Baptista  
Lopez Dalmau, 2019.  
83 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio  
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Vendas. 3. Treinamento. 4.  
Resultado. 5. Rastreamento. I. Dalmau, Marcos Baptista  
Lopez. II. Universidade Federal de Santa Catarina.  
Graduação em Administração. III. Título.

Gustavo Felipe dos Santos  
Matheus Tavares Wascheck

Gustavo Felipe dos Santos  
Matheus Tavares Wascheck

## **TREINAMENTO DE VENDAS**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Cuso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 12 de Novembro de 2019.

---

Prof. Márcia Barros de Sales, Dr.  
Coordenador de Trabalho de Conclusão de Curso

### **Avaliadores:**

---

Prof<sup>a</sup>. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

### **Avaliadores:**

---

Prof<sup>a</sup>. Claudelino Martins Dias Junior, Dr.  
Avaliadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Mayara Bernarde, Doutoranda  
Avaliadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

## **AGRADECIMENTOS**

(Gustavo)

Aos meus pais, Marli e Amarildo.

Ao meu irmão, Baga.

A minha namorada, Giana Wiggers.

Ao Barbudão.

(Matheus)

Ao meu Pai, Bruno.

Aos meus amigos.

Part of the journey is the end.

(Anthony Stark)

Why do we fall, Bruce?

So we can learn to pick ourselves up.

(Alfred Pennyworth)

## RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo analisar como estruturar um programa de treinamento e desenvolvimento de competências para um vendedor comercial de uma empresa de tecnologia, considerando o modelo de inside sales. A partir da constatação da constante evolução e crescimento do mercado de tecnologia brasileiro, principalmente na região de Florianópolis, percebe-se a necessidade deste setor da economia de voltar-se para seus clientes, e atendê-los cada vez melhor. Ao surgirem reclamações dos consumidores em relação aos vendedores e o atendimento insatisfatório que estão proporcionando, procurou-se estudar uma solução para este problema, e verificou-se que a ausência de um programa de treinamento e desenvolvimento de competências para os vendedores é um dos motivos. Foi realizado uma pesquisa aplicada, descritiva e de abordagem qualitativa, que, através do estudo da estrutura de treinamento de uma empresa de tecnologia, estruturou-se um programa de desenvolvimento, treinamento e acompanhamento das competências necessárias de um vendedor comercial Inside Sales.

**Palavras-chave:** Vendas. Treinamento. Resultados. Rastreamento.

## **ABSTRACT**

The research has the objective to analyse how to model structure for training and development of competencies for a commercial salesperson of a technology company, considering the inside sales model. From that and the evolution an increase of the technology market, mainly in Florianópolis, it is necessary to attend the clients better and better everyday. With the current complaints about the sales department from clients, the goal of the study was to understand why that happens and training was one of the main reasons. A descriptive and qualitative research was realized, studying the structure of training of a startup, looking to the situation right now and proposing a new one, to keep track of the area, people and results.

**Key words:** Sales. Training. Results. Tracking.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Competências como fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização.....	28
Figura 2 – Pressões para gerar novas competências.....	34
Figura 3 – Etapas de um treinamento .....	37
Figura 4 – Itens de programação de treinamento .....	41
Figura 5 – Exemplo de avaliação de reação .....	44
Figura 6 – Indicadores de resultados de treinamentos.....	47
Figura 7 – Nomenclaturas do marketing digital .....	49
Figura 8 – Processo de conversão.....	50
Figura 9 – Fluxo de perguntas .....	52
Figura 10 – Indicadores do mercado de software e serviços .....	58
Figura 11 – Organograma da área de vendas .....	62
Figura 12 – Avaliação de reação .....	76

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução do conceito de treinamento.....	30
Quadro 2 – Métodos para análise de necessidades.....	39
Quadro 3 - Métricas de Software as a Service.....	64

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CHA – Conhecimentos, habilidades e aptidões

GE - General Electric

LNT - Levantamento de necessidades de treinamento

MQL - *Marketing Qualified Leads*

NMRR - *Net Monthly Recurring Revenue*

NPS - *Net Promoter Score*

RH – Recursos humanos

SaaS - Software as a Service

SAL - *Sales Accepted Leads*

SLA - Service level agreement

T&D – Treinamento e desenvolvimento

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA .....	13
1.2	OBJETIVOS.....	18
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>19</b>
1.3	JUSTIFICATIVA.....	19
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>22</b>
2.1	GERENCIAMENTO DE RH E NECESSIDADE DE ATUALIZAÇÃO PROFISSIONAL.....	22
2.2	CONCEITOS DE T&D E SUA IMPORTÂNCIA .....	29
2.3	PROCESSO DE T&D .....	35
<b>2.3.1</b>	<b>LNT.....</b>	<b>38</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Planejamento .....</b>	<b>41</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Execução.....</b>	<b>42</b>
<b>2.3.4</b>	<b>Avaliação .....</b>	<b>43</b>
2.4	VENDAS INTERNAS (INSIDE SALES).....	47
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>54</b>
3.1	ETAPAS DA PESQUISA .....	54
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>57</b>
4.1	O MERCADO .....	57
4.2	A EMPRESA.....	59
4.3	A ÁREA DE VENDAS DA EMPRESA .....	60
<b>4.3.1</b>	<b>Estrutura organizacional, cargos e funções .....</b>	<b>61</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Métricas.....</b>	<b>63</b>
4.4	ANÁLISE DA ESTRUTURA DE TREINAMENTO ATUAL EM VENDAS.....	65
<b>4.4.1</b>	<b>LNT.....</b>	<b>65</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Planejamento .....</b>	<b>66</b>
<b>4.4.3</b>	<b>Execução.....</b>	<b>67</b>
<b>4.4.4</b>	<b>Avaliação.....</b>	<b>68</b>

4.5	BENCHMARKING DO MERCADO.....	68
4.6	PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS PARA SER UM VENDEDOR COMERCIAL .....	70
4.7	PROPOSTA DE ESTRUTURA DE TREINAMENTO EM VENDAS .....	72
<b>4.7.1</b>	<b>LNT.....</b>	<b>72</b>
<b>4.7.2</b>	<b>Planejamento .....</b>	<b>73</b>
<b>4.7.3</b>	<b>Execução.....</b>	<b>75</b>
<b>4.7.4</b>	<b>Avaliação.....</b>	<b>76</b>
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	<b>78</b>
	REFERÊNCIAS .....	<b>80</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O primeiro capítulo do trabalho tem como intuito apresentar a contextualização e a apresentação do problema, bem como os objetivos gerais e específicos que vão nortear a pesquisa. Além disso, será apresentada a justificativa para a realização do trabalho, apresentando os pontos pertinentes e sua viabilidade.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Durante a história, são diversos os momentos em que a questão de praticar e se desenvolver foram extremamente importantes para a evolução do *homo sapiens*, chegando ao atingimento do seu momento atual de inteligência. Provavelmente, o estado de hoje da mente humana só atingiu um grande nível de diferenciação dos outros animais (além dos fatores biológicos), devido a capacidade de aprendizagem do homem, entendendo que a prática pode levar a perfeição.

É possível exemplificar diversas vezes em que esta característica foi, em parte, responsável por grandes avanços na sociedade. Na própria “idade da pedra”, a agropecuária - que pode ser considerada um dos maiores avanços da história, moldando um estilo de vida que é perpetuado até hoje - inicialmente passou por momentos complicados, devido a falta de noção das pessoas em relação a pragas e sazonalidade, por exemplo, que diretamente afetam a produção final e a qualidade de vida. Mais recente, é o caso de Galileu Galilei, que apesar de ter sofrido bastante preconceito com sua teoria, no fim foi até perdoado pela igreja católica (devido ao aprendizado e aperfeiçoamentos ao longo dos anos, com o perdão pelo papa João Paulo Segundo em 2004).

O mundo foi estruturado em volta de aperfeiçoamento e desenvolvimento. Foram criados maneiras de registro (livros), maneiras de ensino (escolas e universidades) e hoje em dia, pode se dizer que a disseminação do conhecimento é amplamente influenciada pela internet e seu alcance (o canal “Descomplica<sup>1</sup>” do YouTube, é um dos maiores disseminadores de conhecimento do Brasil, por exemplo, e não é uma escola nem universidade). Mário Sérgio Cortella, em seu livro “Por que fazemos o que fazemos?” (2017, p. 80) diz que existem três caminhos para o fracasso: “não ensinar o que se sabe, não praticar o que se ensina e não perguntar o que se ignora”. A busca

---

<sup>1</sup> <https://www.youtube.com/channel/UCT0JugAtGmqiYkwxFZOwAtg>.

constante pelo conhecimento é o que proporciona essa vontade de crescer e extrapolar os limites impostos pelo que é atual, corroborando a máxima de que é muito mais fácil construir/moldar o futuro do que prevê-lo.

Com o advento de uma nova ordem mundial nos últimos 20/30 anos - puxada principalmente pelo Vale do Silício, em San Francisco, nos Estados Unidos da América, as empresas passaram a olhar diferente para os colaboradores, vendo as pessoas como cabeças pensantes e que podem ser agentes de mudança e não apenas como uma peça automática em uma linha de produção. Ex-CEO da General Eletric, Jack Welch, foi um dos grandes promotores dessa mudança de cultura empresarial, apesar do fato de não ter trabalhado em uma empresa de tecnologia, onde é mais comum a prática de valorização de pessoas - o que torna o feito ainda mais impressionante. Quando assumiu como principal diretor da GM, aplicou metodologias que focaram bastante nos funcionários e em seu desenvolvimento. Welch investiu fortemente em cursos e identificou as melhores práticas dos destaques da companhia (top 10%). Com isso, o valor de mercado da General Eletric teve um aumento estratosférico em sua gestão (em 1995, 14 anos após o início de sua gestão, a GE estava com um faturamento de 14 bilhões e lucro de 1 bilhão de dólares) (WELCH; BYRNE, 2001).

Com esse novo modelo de aproveitamento de pessoas e com os Millennials - pessoas que tornaram-se adultas no século XXI - surgindo com um novo modo de pensar (disruptivo, importando-se mais com o prazer e felicidade do que com uma carreira muito inflexível, onde o realmente importante é o *carpe diem*), praticamente tudo mudou. Empresas como o Google explodiram, com novas metodologias e escritórios funcionais, momentos de descompressão agora são imprescindíveis, horários flexíveis e frutas, por exemplo, são essenciais e necessárias para atrair os jovens talentos, que não estão mais preocupados com longevidade em uma única empresa, mas buscam sim uma melhor qualidade de vida e prazer no dia - a - dia. Antigamente, o ideal de vida era construir uma carreira em uma única empresa, casar-se, ter uma casa e filhos. A vida era considerada muito mais engessada e mudanças bruscas, eram vistas com olhares de desconfiança.

Dentro desse rol de companhias existem aquelas que estão em um mercado de SaaS (Software as a Service, Software como Serviço), um modelo em que o fornecedor se responsabiliza por toda estrutura necessária à disponibilização do sistema e os clientes utilizam o software, pagando um valor pelo serviço. Existem vários exemplos, como Spotify, Netflix, Salesforce, HubSpot e em território nacional brasileiro a Resultados Digitais, Pipefy e Vtex.

Esse grupo de empresas vem revolucionando diversas características tradicionais do mundo dos negócios. Dentre os diferenciais do modelo de software como serviço, de acordo com o blog da Rock Content<sup>2</sup> (RABELO, 2019), estão:

- a) Disponibilidade e acessibilidade: acesso ao produto totalmente feito via internet;
- b) Constantes atualizações: como o serviço está localizado na nuvem, a manutenção por parte da empresa pode ser feita à distância e em horário não comercial;
- c) Integração externa: é possível *linkar* o serviço com outras plataformas (como ERP's);
- d) Escalabilidade: tornou-se possível vender para o país todo, quiçá o mundo, apenas de um lugar, revolucionando o modo como a área de vendas opera;

Isso possibilita um crescimento acelerado das empresas, devido a uma redução de custos operacionais e também da proximidade das áreas, desde vendas ao suporte ao cliente, passando por quem programa o *software*. Além disso, devido a disponibilidade na nuvem, a rapidez dos serviços de manutenção conseguem ser utilizados como um fator de diferenciação. Também, existem muitas companhias que já produzem diversos produtos que integram entre si, possibilitando a fidelização.

A revolução em relação a venda é um dos pontos de maior rompimento com a indústria tradicional e um dos principais objetos de estudo desta monografia. Vender sempre foi visto como algo que a pessoa já nasce sabendo fazer, um dom, mas isso está mudando com novas metodologias e treinamentos. Como o SPIN Selling, de Neil Rackham (2010), que revolucionou o modo de ser um vendedor. Vender sempre esteve intrínseco ao ser humano desde o começo dos tempos. No dicionário, o vocábulo “vender” significa “transferir bem ou mercadoria para outrem por dinheiro” ou “praticar o comércio de, comerciar com, negociar”.

No livro “Sapiens uma breve história da humanidade” (HARARI, 2017), o autor comenta que quando a raça humana ainda era Neandertal, o sexo masculino procurava tornar-se um bom caçador, forte e ágil, para assim, conquistar o par do sexo feminino. Ou seja, de certa forma vendia sua própria imagem. Hoje em dia, de forma extra conquista amorosa e mais evoluída, isso também ocorre. Vender é uma constante diária para qualquer pessoa. As pessoas vendem-se para conquistar um emprego, para conseguir um desconto, para encontrar um par ou fazer amigos. É um hábito intrínseco do ser humano.

Com o passar dos anos, na conhecida “idade da pedra”, e com o homem tornando-se sedentário (morando em apenas um local) e deixando de ser o nômade caçador-coletor, práticas

---

<sup>2</sup> <https://rockcontent.com/>



como o escambo nasceram e mudaram o modo de viver. A comunidade que produzia batatas, por exemplo, trocava seu produto com outra comunidade que era provedora de segurança e vice-versa. Com o passar do tempo, viu-se a necessidade de criar algo que possibilitasse essa transação, o dinheiro. E assim, ocorreu um desenvolvimento jamais visto. Corrida pelo ouro - que ajudou a descobrir a América - Cruzadas, que tiveram como consequência a abertura de rotas comerciais por todo continente europeu.

Assim, a profissão de vendas foi se desenvolvendo lado a lado a outros setores. Desde feiras de especiarias a venda de jornal e leite de porta em porta, o importante era o vendedor procurar e gerir sua demanda, “correr atrás” do seu cliente. Com o surgimento das empresas de tecnologia (incluindo SaaS) e do marketing digital, os possíveis clientes passaram a procurar por vontade própria os produtos, e as equipes de vendas puderam ficar alocadas em um só local, realizando suas atribuições via internet e telefone - propiciando redução de custos por parte do empregador, escalabilidade e também aumento de produtividade.

Essa nova metodologia chama-se Inside Sales - que de acordo com o blog da Resultados Digitais<sup>3</sup> é a “modalidade de venda realizada de dentro da empresa. O vendedor se aproveita da tecnologia para realizar reuniões à distância, reduzindo custos com deslocamento e aumentando a produtividade” (GABRI, 2019). As empresas de *Software as a Service* comumente utilizam isso, justamente por que ambos facilitam o crescimento e estão em sintonia com o fato de o produto estar na nuvem - quando algo fica salvo e guardado na internet, sem necessidade de alguma coisa física para registro. É via internet que acontecem as apresentações iniciais, negociações, *demo's* e o fechamento do negócio, evidenciando claramente as diferenças em relação ao modo tradicional de se vender.

Quando venda interna é o principal modo de vender na empresa, toda a equipe comercial (vendedores, supervisores, gerentes e diretor) fica estabelecida no mesmo escritório, muitas vezes no mesmo andar e com um ambiente aberto para uma maior interação entre os colaboradores. A rotina da equipe é trabalhar com ligações e videoconferências, sendo esses os modos de contato com o possível cliente. Os comerciais utilizam um computador, um sistema de controle e organização e materiais de apoio para realizar suas funções, sem a necessidade de viajar ou prospectar de porta em porta.

---

<sup>3</sup> <https://resultadosdigitais.com.br/blog/>

Atualmente, em uma situação extremamente dinâmica e competitiva, com o nível de exigência e de mudanças exigidas pelos consumidores, os produtores/empregadores necessitam estar sempre atualizados e prontos para enfrentar as dificuldades encontradas na rotina de trabalho. Como todos os funcionários estão em um mesmo ambiente, os treinamentos podem ser realizados quando necessários ou com rotina estabelecida, tornando o desenvolvimento mais rápido e fácil de se encontrar. Diferentemente de uma organização que opera com o modo tradicional de vendas, esse modelo possibilita treinamentos constantes e um acompanhamento mais próximo do vendedor. Quando os novos contratados iniciam sua trajetória na companhia, é factível estruturar uma rotina de desenvolvimento mais efetiva para que melhores resultados sejam alcançados.

Com isso, os vendedores se veem em frente a um novo modo de operar e realizar sua profissão com excelência, não bastando apenas a experiência prévia (e tradicional) da profissão. Para tal, é necessário para muitas empresas de SaaS que realizem programas de treinamento com foco em novos vendedores, com intuito de desenvolver as competências necessárias para que entreguem suas metas, de forma constante e linear, e estando sempre atualizados com novas metodologias, técnicas, produtos concorrentes, modelos de negócio e vantagens dos produtos que são vendidos.

Diante do exposto, apresenta-se o caso de uma empresa de tecnologia de Florianópolis, que iniciou suas atividades como uma startup e hoje conta com mais de 10 mil clientes e 700 funcionários, e que utiliza a metodologia de *inside sales* desde o começo. Como seus produtos são primordialmente serviços de software na nuvem, essa é a melhor forma de vendê-los. Vendas internas possibilita redução de custos, escalabilidade e uma equipe mais unida e focada para o objetivo final.

Nesta empresa, os novos vendedores passam por um período de treinamentos diários logo no início, primeiro se ambientando com o negócio da empresa e, após isso, estudando o processo de vendas, seus gatilhos e principais etapas (prospecção, contato, qualificação, validação da qualificação, avaliação, solução, negociação e fechamento). Ao terminar este período, passam um mês no time de pré-vendas (que tem como principal objetivo filtrar e enviar oportunidades de negócio para os vendedores já atuantes), realizando ligações telefônicas ou via *Skype*, convertendo as oportunidades que se encaixam com o perfil ideal de cliente que a empresa deseja, ou seja, aquele cliente que utilizará a ferramenta da melhor forma possível, bem como, apresentando chances de maior fidelização para o time de vendas. Isso é realizado com intuito de ambientar o vendedor na

rotina dinâmica da equipe, bem como acostumá-lo com a pressão e necessidade de entrega de resultado constante.

Na sequência, adentram a equipe de vendas com uma meta mais baixa em relação aos vendedores sênior. Ao longo desse período de cinco meses em que ainda não atingiram o nível máximo de meta, estes vendedores são acompanhados por seu gestor e uma equipe que proporciona essa ambientação.

Em média, o tempo necessário que um vendedor necessita para ser considerado pronto pelo mercado é de 4.5 meses, de acordo com a pesquisa SaaS AE 2017 (SKOK, 2017) (e nessa empresa, o período é de 6 meses para mais), levando também consideração o ACV (valor anual de receita que cada cliente trás). Idealmente, é nesse período que ele desenvolve as competências necessárias, aprende sobre o produto, suas principais funcionalidades, a cultura da empresa (inclui-se propósito) e atinge a meta cheia (aquela com que os vendedores mais experientes trabalham). Esse período varia de companhia para companhia, de metodologia para metodologia e de pessoa para pessoa. Contudo, é extremamente interessante a otimização desse tempo da melhor forma para que resultam sejam colhidos de modo mais rápido.

A organização em questão ainda não possui uma estrutura definida e bem elaborada com base em números e estudos. Ou seja, grande parte do processo atual foi construído via experiência dos responsáveis e a partir do que eles mesmos achavam necessário quando definiram o passo a passo da estrutura. Por fim, não existe um calendário de treinamentos, materiais centralizados e acompanhamento dos vendedores que participam (não se sabe a efetividade do treinamento quando algum é realizado).

Dado o exposto, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: **“Considerando o modelo de *inside sales*, como estruturar um programa de desenvolvimento de competências para um vendedor comercial de uma empresa SaaS para que possa desempenhar as suas atribuições?”**

## 1.2 OBJETIVOS

Nesta parte do trabalho será apresentado o objetivo geral, ou seja, o propósito da realização da pesquisa e os objetivos específicos, que representam as etapas a serem realizadas para atingir os resultados propostos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como estruturar um programa de treinamento e desenvolvimento de competências para um vendedor comercial de uma empresa de tecnologia, considerando o modelo de inside sales.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as principais competências necessárias para ser um vendedor comercial;
- b) Analisar qual a atual forma e estrutura do processo de treinamento da companhia em questão;
- c) Identificar pontos fortes e pontos fracos do atual processo de treinamento;
- d) Estruturar um programa de desenvolvimento, treinamento e acompanhamento das competências necessárias de um vendedor comercial Inside Sales.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

É importante que monografias se desafiem a explorar todo esse mundo novo que surgira nos últimos anos. É comum ouvir por estudantes e até docentes que a academia a cada dia parece mais distante da prática e do que vem acontecendo diariamente no ecossistema empresarial. Este estudo justifica-se exatamente por isso, pois procura aliar o melhor dos dois mundos. Buscando o conteúdo teórico necessário na academia e juntando com problemas reais enfrentados em uma empresa de tecnologia. Dessa forma, cria-se uma intersecção extremamente necessária, que inova o estudo monográfico e embasa as resoluções de problemas de uma empresa com conteúdo relevante.

Um dos grandes diferenciais do mundo a partir da quarta revolução industrial - aquela em que a tecnologia transformou a indústria e o modo de gerir empresas - é o dinamismo. Com a globalização e o aumento da interação entre os países, o que não ocorria antes, as companhias passaram a ter em seus horizontes metas e objetivos mais ousados, buscando entrar em diversas nações e com isso, proporcionar um crescimento exponencial jamais visto. Para tal, os colaboradores precisam estar sempre atualizados e prontos para o desafio (justificando a

necessidade de um programa de treinamento e desenvolvimento bem estruturados), principalmente em vendas, área responsável por trazer receita as organizações.

Outra mudança perceptível é a forma de contratação e exigência das empresas. A geração atual - os millennials, ou geração Y, são indivíduos que se tornaram adultos no século XXI - forçaram as companhias a mudar seu modo de contratar. Antigamente (século passado) as pessoas tinham que estar 100% prontas para exercer suas funções no momento da contratação. Atualmente, as companhias treinam seus funcionários. Isso deve-se a alguns fatores: a geração Y muitas vezes não trabalha com algo relacionado a sua graduação (muitas vezes não entram nem na faculdade) e também porque passou a se considerar que moldar um colaborador é muito melhor em termos de imersão na companhia e fidelização, visto que a grande força de trabalho é cheia de questionamentos sobre a vida corporativa - e se ela é realmente o melhor caminho a ser seguido.

Afunilando na área comercial, o senso comum previamente ao século 21 era que, vender é um talento nato, ou seja, a pessoa ou nasce sabendo, ou nunca poderá ser um bom vendedor. A partir dos anos 90, quando as empresas *pontocom* (aquelas de tecnologia, como Amazon, PayPal, Apple) obtiveram seus primeiros voos mais altos, com a disrupção de práticas tradicionais e projetos de inovação, o ato de vender mudou junto. O terno, item essencial no passado, foi substituído por roupas mais leves (como calças jeans e camiseta), metodologias agora já ultrapassadas, foram substituídas por novos estudos - como o SPIN Selling, de Neil Rackham (2010), que foi uma pesquisa com duração de 12 anos e em mais de 90 países. O ponto é que atualmente, com estudo e esforço, qualquer um pode aventurar-se no mundo comercial como vendedor, bastando apenas querer.

Pensando justamente na importância dos treinamentos e na área comercial de uma organização, é como se justifica este estudo. Em um ambiente cada vez mais competitivo e inovador - principalmente em empresas de tecnologia, em que esses dois fatores crescem a cada dia - é de suma importância que as companhias procurem diferenciais competitivos tanto externos (oceanos azuis, segmentação de mercado, entendimento da demanda), quanto internos (endomarketing, cultura, treinamento e desenvolvimento).

Com relação à companhia em questão, por ser uma Startup, que são companhias e empresas que estão no início de suas atividades e que buscam explorar atividades inovadoras no mercado, possui metas agressivas de crescimento, muitas vezes de dobrar o faturamento. Portanto, uma estrutura de treinamento e desenvolvimento bem definida, é extremamente necessária para o

alcance de resultados constante e de alto nível, e como é algo que ainda não está devidamente modelado na companhia, pode trazer resultados interessantes. Em termos de viabilidade, todo o trabalho será realizado sem a necessidade de aporte financeiro por parte da organização, do autor ou demais patrocinadores. Além disso, o autor conta com o apoio da companhia, visto que é um ex-funcionário.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para entender melhor o processo de treinamento e desenvolvimento comumente visto nas organizações atuais, é necessário primeiramente realizar uma explanação do gerenciamento e da situação atual dos recursos humanos e gestão de pessoas, para que com isso, seja possível chegar em uma conclusão do que é o ideal para desenvolvimento de pessoas nas companhias.

### 2.1 GERENCIAMENTO DE RH E NECESSIDADE DE ATUALIZAÇÃO PROFISSIONAL

Atualmente, as empresas estão em um mundo deveras dinâmico e em que a necessidade de alcance de resultados é cobrada todos os dias. Gestão de Recursos Humanos é o processo de gerenciar talentos humanos para atingir os objetivos da organização (BOHLANDER; SNELL, 2010, p. 2). Ou seja, é de fundamental importância que a área de recursos humanos/gestão de pessoas esteja alinhada e com processos bem estruturados.

A área de recursos humanos, de acordo com Marras (2000), começou com a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto. Funções que atualmente são consideradas rotineiras e apenas a base dos recursos humanos e de sua capacidade total. Com o passar do tempo o movimento de relações humanas, década de 20, trouxe um desafio extremo à função de chefe de pessoal. Como se sabe, esse novo modelo de administração teve como base de mudança a relação entre empregados e empregadores. Enquanto a escola clássica operava à base da força e do autocratismo, o novo modelo propunha aumentar a produtividade pela eliminação dos conflitos e seus respectivos custos. (MARRAS, 2000, p. 23). Dito isso, passou-se a olhar essa área com outros olhos e pensar mais estrategicamente. Em estudo recente, realizado pelo periódico USA Today e pela Deloitte & Touche, aproximadamente 80% dos executivos corporativos afirmaram que a importância da GRH em suas companhias vem aumentando bastante nos últimos dez anos, e dois terços disseram que os gastos com RH agora são vistos como um investimento estratégico, em vez de, simplesmente um custo a ser minimizado (BOHLANDER; SNELL, 2010, p. 44).

Essa fase estratégica foi demarcada operacionalmente, segundo Albuquerque (1988), pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico central das organizações e foi assim, nessa fase que se registraram as primeiras

preocupações de longo prazo, por parte do board das empresas, com os seus trabalhadores. Jean Pierre Marras (2000) diz que dessa forma iniciou-se nova alavancagem organizacional do cargo de GRH, que, de posição gerencial, de terceiro escalão, em nível ainda tático, passou a ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico nas organizações. Em suma, os recursos humanos passaram a ser pensantes e a olhar para os objetivos da companhia para desenhar suas principais ações e atividades, para que possam servir de apoio para o alcance e sucesso das companhias. E isso é reforçado por Milkovich e Boudreau (2000), que comentam que as atividades de administração de RH são os programas desenhados em resposta à fixação dos objetivos e gerenciadas para sua obtenção.

Outro ponto importante do gerenciamento de recursos humanos é a questão da liderança. É a administração de recursos humanos que numa atitude proativa deve estudar, desenhar, e propor os contornos de um sistema de liderança que deverá, devido à grande importância que tem, ser aprovado diretamente pelo conselho diretor da organização (MARRAS, 2000, p. 38). Atualmente, um grande e forte líder, que comanda com mão forte e com objetivos claros, é essencial. Por exemplo, Jack Welch (ex- CEO da General Electric), que fez um trabalho muito focado em gestão de pessoas para alavancar os resultados da empresa. De acordo com Marras (2000), a postura de um gestor de RH está diretamente relacionada ao seu perfil cognitivo e cultural, no seu sentido mais amplo. A educação familiar e formal adquirida ao longo de sua vida delinea um conjunto de valores que alavanca a exteriorização de suas atitudes, identificando-o - numa escala de zero ao infinito - num determinado ponto da escala.

É importante que a área de recursos humanos seja moldada de forma eficiente e que consiga fazer com que o alcance de resultados seja possível. Milkovich e Boudreau (2000), dizem que as decisões do RH ajudam uma empresa a gerenciar seus empregados com eficácia. Como são esses empregados que tomam as decisões sobre os demais recursos, fica claro a eficácia em RH é um importante determinante da eficácia organizacional. Comentam, também, que os executivos de recursos humanos têm um papel crucial, pois tem o principal ativo de qualquer companhia no globo, as pessoas e que executivos das áreas de finanças, marketing, distribuição, operações, P&D, compras e planejamento são todos gestores de recursos humanos. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 26).

Além de líderes, existem os analistas e especialistas de recursos humanos. Estes especialistas de RH contribuem com seu conhecimento específico, por exemplo, como planejar



programas de treinamento eficazes, como redesenhar as funções e organizações para se adequarem às mudanças tecnológicas, como decidir onde programas de melhoria de qualidade podem ser benéficos, ou como assegurar que as decisões referentes às contratações, promoções e demissões estejam livres de discriminação (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 27). Ou seja, eles são o coração da operação e quem realmente faz acontecer dentro do dia-a-dia da área. Cada ação, cada passo dado são feitos por essas pessoas. E é por isso que é necessário manter a pluralidade de pessoas na área, mantendo diversas ideias girando que possam melhorar os resultados e ajudar no alcance dos objetivos. De acordo com Bohlander e Snell (2010), as empresas bem-sucedidas são extremamente favoráveis à contratação de diferentes tipo de pessoas para atingir um objetivo comum.

É fato que os recursos humanos requerem um toque especial, visto que lidar com pessoas é uma das coisas mais complicadas em uma organização e também nas vidas pessoais de cada um. Para trabalhar efetivamente com pessoas, temos de entender o comportamento humano e precisamos conhecer os vários sistemas e práticas disponíveis para nos ajudar a construir uma força de trabalho qualificada e motivada (BOHLANDER; SNELL, 2010, p. 2). É importante estudar também outras áreas que envolvem pessoas, como psicologia, por exemplo. Isso deve ser feito porque de acordo com Bohlander e Snell (2010), às habilidades, o conhecimento e as capacidades do funcionário são os recursos mais distintivos e renováveis nos quais uma empresa pode se basear, por isso seu gerenciamento estratégico é mais importante do que nunca. Dado o exposto, o estudo da mente humana e seus gatilhos pode ser fundamental.

Ultimamente, a partir dos anos 1990 em que iniciou-se a era das empresas Ponto.com, os moldes tradicionais de recursos humanos e gestão de pessoas tem mudado. A globalização, a disseminação da informação e a mudança de cultura e pensamento de quem entra no mercado de trabalho tem afetado diretamente as ações do RH. Bohlander e Snell (2010), citam que tem havido um tema constante que se relaciona as seguintes questões: tornar-se global, adotar novas tecnologias, gerenciar o talento ou capital humano, capacidade de resposta ao mercado e contenção de custos. Ou seja, ocorre um aumento necessário na gama de funções em RH para que o ápice de performance seja atingido. E além disso, ter condições de gerenciar mudanças tem se mostrado fundamental para o sucesso de uma companhia (BOHLANDER; SNELL, 2010, p. 11). Em um mundo que tudo muda a cada minuto, adaptar-se é extremamente necessário para um contínuo desenvolvimento. Marilyn Buckner (apud BOHLANDER; SNELL, 2010, p. 12), presidente do

Human Resource Planning Society em Nova York: “O problema mais frequente nos projetos de mudança fracassados não são os fatores técnicos, mas sim os fatores humanos não considerados”.

A ideia de que as empresas “competem por meio das pessoas” dá ênfase a ideia de que o sucesso depende cada vez mais da capacidade empresarial de gerenciar o talento, ou o capital humano (BOHLANDER; SNELL, 2010, p. 13). Quem consegue controlar e aproveitar o capital humano, sai na frente e tem vantagem competitiva. A expressão capital humano diz respeito ao valor econômico do conhecimento, das habilidades e das capacidades da empresa. Embora o valor desses ativos possa não aparecer diretamente no balanço patrimonial de uma empresa, seu impacto no desempenho dela é enorme. (BOHLANDER; SNELL, 2010, p. 13).

Dado o exposto, é factível dizer que o desenvolvimento das pessoas, atrelado a um turnover baixo são metas passíveis de muita atenção. Bohlander e Snell (2010) dizem que

para formar capital humano nas empresas, os gerentes devem desenvolver estratégias que garantam pessoal com conhecimentos, habilidades e experiências superiores [...] e que ao saírem de uma empresa, funcionários valiosos levam consigo seu capital humano, e se perde todo e qualquer investimento que a empresa tenha feito no treinamento e desenvolvimento dessas pessoas.

Por isso, além de treinar as pessoas é necessária uma estratégia de contingenciamento para evitar saídas indesejadas.

Além disso, os programas de treinamento criam oportunidades para o aprimoramento das qualificações, principalmente em áreas que não podem ser transferidas de uma empresa para outra, caso o funcionário deixe a empresa. (BOHLANDER; SNELL, 2010). Com o aprendizado dos funcionários, a empresa cresce também alcança seus objetivos. Milkovich e Boudreau (2000) citam que as melhores empresas integram o treinamento dentro de um conjunto sistemático de atividades de RH, incluindo o provimento interno e externo, sistema de recompensas e planejamento das funções.

Para que seja possível uma organização alinhada em todas as áreas, é imprescindível que haja um planejamento estratégico da companhia. Segundo Chiavenato (2001), planejamento é determinar antecipadamente quais são os objetivos que se deseja alcançar e traçar os caminhos para seu atingimento, e Planejamento Estratégico envolve toda a organização voltando-se para sua eficácia e efetividade no alcance dos seus objetivos globais, onde seus efeitos e consequências serão sentidos por muitos anos à frente. Ainda nessa linha, o planejamento estratégico envolve um

conjunto de procedimentos para tomada de decisões sobre os objetivos e as estratégias de longo prazo da organização (BOHLANDER; SNELL, 2010, p. 44), atingindo diretamente a área de gestão de pessoas e suas atividades.

Peter Drucker (2000), define Planejamento Estratégico como um processo contínuo e sistemático de tomada de decisões empresariais com o melhor conhecimento possível das consequências futuras. Dito isso, conclui-se que é algo constante e mutável e que é importante entender o meio e onde se quer chegar, notando as mudanças do ambiente e adaptando-se a elas. Ainda assim, sem um plano, você não pode saber se está caminhando na direção certa. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 133).

Para Oliveira (2002, p. 198) além de ser um instrumento facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatores ambientais, as estratégias, também, têm forte influência sobre os fatores internos da empresa e também existe uma classificação de tipos de estratégias:

- a) Estratégia de sobrevivência: somente utiliza-se esta estratégia quando a empresa está em situação inadequada, ou seja, quando não há outra estratégia. Esta estratégia consiste em parar os investimentos e reduzir despesas;
- b) Estratégia de manutenção: a empresa identifica uma predominância de ameaças, porém possui vários pontos fortes que permitirão se manter por algum tempo;
- c) Estratégia de crescimento: apesar da existência de muitos pontos fracos, o ambiente é favorável a sua transformação em oportunidades possíveis de serem aproveitadas pela empresa;
- d) Estratégia de desenvolvimento: ambiente com predominância de pontos fortes e de oportunidades, possibilitando desenvolvimento e expansão da empresa.

Os tipos C e D são os métodos que as competências, habilidades e aptidões poderão ser trabalhadas e desenvolvidas para ajudar no crescimento da companhia e dos profissionais envolvidos.

Dado o exposto, é necessário manter-se sempre atualizado quanto a gestão de pessoas ou recursos humanos, visto que nos dias de hoje, não pode-se dar ao luxo de perder boas pessoas (que performam bem e entregam resultados), ao passo que treinamento e desenvolvimento também não podem ficar estagnados. Como comentam Milkovich e Boudreau (2000), o aprendizado é uma modificação relativamente constante nos conhecimentos, habilidades, crenças, atitudes ou comportamentos, produzidas pela experiência.

Ou seja, mesmo com diversos estudiosos apontando a necessidade de alinhamento, ainda assim existe um gap referente a recursos humanos e gestão de pessoas, que no final de um período, pode afetar diretamente o resultado da companhia. Lucena (1999, p. 86) destaca que:

o fato de que as empresas tem evoluído no sentido do equacionamento do negócio, considerando as variáveis de maior impacto, onde, nem sempre, a análise das necessidades de Recursos Humanos está presente nesta etapa de formulação de objetivos, estratégias e grandes decisões.

Além de formular estratégias no nível corporativo e de negócios, os gerentes também podem precisar “traduzir” as prioridades estratégicas em áreas funcionais da organização (tais como marketing, produção, recursos humanos e outros). Isso envolve todos os aspectos da empresa, mas, em particular, é necessário haver um nítido alinhamento entre os Recursos Humanos e os requisitos da estratégia de uma companhia. (BOHLANDER; SNELL, 2010, p. 66)

Como já dito, as mudanças notáveis na composição da força de trabalho exigem que os gerentes se tornem mais envolvidos no PRH, visto que elas não afetam apenas o recrutamento, mas também os métodos de seleção, treinamento, remuneração e motivação dos funcionários (BOHLANDER; SNELL, 2010, p. 44). Por exemplo, o século XXI conta com uma força de trabalho com características muito diferentes da geração anterior e a tendência é que as mudanças continuem a acontecer, colocando os gestores de RH em uma situação em que a adaptabilidade é essencial.

Mas se existe algo que até hoje é essencial em Recursos Humanos, é a competência. Em 1973, McClelland publicou o paper “Testing for Competence rather than Intelligence”, a competência, segundo este autor, é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Nesta perspectiva, o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém.

Segundo Zarifian (1999) a competência é a inteligência prática para situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais

aumenta a complexidade das situações. Ou seja, é aquilo que o colaborador mostra na execução de suas tarefas no dia-a-dia, sua capacidade de atuar de acordo com o que o cargo exige.

Ainda, Le Boterf (1995) situa a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional. A competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações. Segundo ainda este autor: competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado. Em suma, é aliar o cargo e suas funções, com ambos coexistindo para o alcance de melhores resultados e dos objetivos.

Figura 1 - Competências como fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001).

Na figura acima, de Fleury e Fleury (2001), percebe-se essa simbiose entre indivíduo e organização. É necessário que ambos trabalhem lado a lado para gerar valor tanto para um lado, quanto para o outro, em uma relação de ganha-ganha. Nesse meio, coexistem diversas características (competências) que devem ser trabalhadas para que isso ocorra.

Afunilando para o processo de planejamento de recursos humanos, além das fases já demonstradas (que são iguais), o treinamento e desenvolvimento tem que estar dentro desse planejamento, visto que Bohlander e Snell (2010) dizem que um crescente número de especialistas

argumenta que a chave para o sucesso de uma companhia está em estabelecer um conjunto de competências centrais, conjuntos de capacidades e conhecimentos integrados em uma organização, que a distinguem de suas concorrentes e proporcionam valor para os clientes.

Ainda de acordo com Bohlander e Snell (2010), a

concepção de treinamento deve focalizar pelo menos quatro questões relacionadas: objetivos organizacionais, prontidão e motivação dos treinandos, princípios de aprendizagem e características dos instrutores [...] e os objetivos instrucionais descrevem as habilidades ou os conhecimentos a serem adquiridos e/ou as atitudes a serem mudadas, são os resultados desejado de um programa de treinamento.

Dado exposto, o treinamento deve estar alinhado com os objetivos organizacionais, pois devem ser utilizados para ajudar no caminho para o atingimento destes objetivos. No tópico sobre Processo de T&D, o planejamento será abordado de forma mais profunda.

## 2.2 CONCEITOS DE T&D E SUA IMPORTÂNCIA

Treinar, segundo o dicionário Michaelis, vem do latim trahere, e significa trazer, levar a fazer algo. Tornar destro, apto, capaz de realizar determinada tarefa, de ter habilidades são sinônimos de treinamento (TREINAR, 2019). De maneira simples, o conceito de treinamento é processo que torna alguém capaz de desenvolver algo, através de orientação ou instrução. A área de recursos humanos passou por uma longa evolução ao longo dos anos, principalmente em termos de pesquisa e tecnologia. Porém, ainda existe uma necessidade de definição conceitual.

As iniciativas organizacionais que têm como objetivo disseminar os processos de aprendizagem são frequentemente tratadas por vários termos, como: treinamento; desenvolvimento; capacitação; educação corporativa; engenharia do conhecimento; gestão de competências; gestão do conhecimento; entre outros. O termo mais frequentemente utilizado na área é treinamento.

Segundo Hamblin (1978, p. 20), treinamento pode ser definido como “qualquer atividade que procura, deliberadamente, melhorar a habilidade da pessoa no desempenho de um cargo”. Ferreira (1987) entende treinamento como instrumento de desenvolvimento e formação de pessoal utilizado pela organização com o objetivo de alcançar maior produtividade e bem-estar social e econômico do elemento humano.

Para Goldstein (1991), treinamento é a aquisição sistematizada de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultam na melhoria do desempenho no trabalho. Segundo Boog (1994, p. 17), “[...] o treinamento é uma instituição fundamental na gestão empresarial. Esse papel generalizadamente reconhecido deve-se à correlação entre competência e otimização de resultados, já observada nos primórdios do sistema de fábrica”. De acordo com Borges-Andrade e Abbad (1996), treinamento representa um esforço despendido pelas organizações, de modo a proporcionar oportunidades de aprendizagem a seus integrantes.

É possível observar uma evolução na definição de treinamento, partindo das décadas de 70 e 80, com conceitos básicos e sucintos, onde o objetivo era melhorar o desempenho dos funcionários para um determinado cargo, visando sempre maior produtividade. Na década de 90 os autores começaram a tratar treinamento como parte da gestão empresarial, embasando a última fase da evolução. No século XXI os autores trazem complexas definições, onde o objetivo é mais do que apenas melhorar o desempenho dos funcionários.

Segundo Dalmau (2003, p. 23) o processo de treinamento geralmente é iniciado após à definição dos objetivos de educação profissional. Para que eles possam ser atingidos, os responsáveis devem realizar periodicamente análises aprofundadas dos problemas organizacionais, além do mapeamento das deficiências a serem trabalhadas. Para Marras (2009, p. 145) “[...] o treinamento corresponde a um processo de assimilação da cultura em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho”. De acordo com Chiavenato (2009, p. 389), “[...] o treinamento é o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimento, habilidades e competências em função de objetivos definidos”.

O quadro abaixo demonstra a evolução do conceito de treinamento:

Quadro 1 – Evolução do conceito de treinamento

Ano	Autor	Definição
1978	Hamblin	Qualquer atividade que procura, deliberadamente, melhorar a habilidade da pessoa no desempenho de um cargo.
1987	Ferreira	Instrumento de desenvolvimento e formação de pessoal utilizado pela organização com o objetivo de alcançar maior produtividade e bem estar social e econômico do elemento humano.

Ano	Autor	Definição
1991	Goldstein	Treinamento é a aquisição sistematizada de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultam na melhoria do desempenho no trabalho.
1994	Boog	Instituição fundamental na gestão empresarial. Esse papel generalizadamente reconhecido deve-se à correlação entre competência e otimização de resultados.
1996	Borges-Andrade e Abbad	Esforço despendido pelas organizações, de modo a proporcionar oportunidades de aprendizagem a seus integrantes.
2003	Dalmau	Iniciado após a definição dos objetivos de educação profissional. Para que eles possam ser atingidos, os responsáveis devem realizar periodicamente análises aprofundadas dos problemas organizacionais, além do mapeamento das deficiências a serem trabalhadas.
2009	Marras	Corresponde a um processo de assimilação da cultura em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho.
2009	Chiavenato	Processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimento, habilidades e competências em função de objetivos definidos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com a ajuda do quadro é possível perceber a evolução do conceito de treinamento, onde ele deixou de ser apenas um meio de conseguir mais produtividade, e se tornou um processo fundamental na gestão, formação da cultura organizacional, e, claro, o seu propósito original, que é repassar ou reciclar conhecimentos.

Diversos especialistas da área de recursos humanos distinguem treinamento e desenvolvimento, tratando o treinamento como algo mais focado em assuntos organizacionais que terão resultados a curto prazo; enquanto o desenvolvimento é mais orientado para ampliar os conhecimentos e habilidades dos indivíduos em assuntos organizacionais que terão resultados a longo prazo. Desse modo, treinamento e desenvolvimento engloba o conjunto de atividades nas organizações que ampliam as habilidades de seus funcionários.

Desenvolver, segundo o dicionário Michaelis, também vem do latim (des – para ênfase + en – para dentro, interno + volvere – mudar de posição, lugar), tomou o significado de fazer crescer, fazer progredir alguém em direções diferentes das que se está habituado. Para Carvalho (1994) esse conceito pode ser traduzido como preparar um indivíduo para que ele possa alcançar posições mais complexas em termos de abrangência, ou para carreiras diversas de que ela está engajada ou desempenhando.



Desenvolvimento segundo Abbad e Borges-Andrade (2004, p. 270) “é um conceito mais abrangente e que se refere ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem, proporcionados pela organização, que possibilitem o crescimento pessoal do empregado”. Chiavenato (1989, p. 24) afirma que o desenvolvimento profissional ou desenvolvimento de recursos humanos “é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo”.

Rocha (1997, p. 136) afirma que

o desenvolvimento não inclui apenas a formação no sentido de aumentar a qualidade em ordem a executar uma tarefa específica, mas educação no sentido mais geral, de forma a aumentar o nível de conhecimento e a capacidade de respostas às mudanças no ambiente exterior a organização.

A importância de treinamentos é cada vez maior, Milkovich e Boudreau (2000, p. 340) afirmam que

existe uma crescente evidência de que os investimentos em treinamento estão associados ao aumento da lucratividade no longo prazo, e que as empresas que reorganizam suas operações com base em programas como trabalho em equipe e círculos de qualidade conseguem maior produtividade se esses programas estiverem em sintonia com a educação do trabalhador.

Como afirmam os autores, a produtividade é o foco das empresas quando aplicam treinamentos, principalmente a longo prazo. A aplicação de treinamentos teve um aumento considerável a partir dos anos 1930, quando ganhou um status de atividade administrativa, tornando-se parte vital da estratégia empresarial. Ao deixar de ser uma questão operacional, e ser tratada como vantagem competitiva, os treinamentos exigiam informações mais acuradas e científicas, principalmente sobre habilitação e aprendizagem profissional.

Para Argyris (1992) a rápida evolução tecnológica e o aumento da competitividade no ambiente empresarial fizeram com que a eficiência das empresas dependesse cada vez mais da contínua atualização e aprendizagem, e menos da autoridade gerencial, provocando um salto qualitativo, e culminando nos programas de formação e atualização. Para Malvezzi (1994), estes programas tornaram-se metas essenciais do sucesso das empresas, e Boog (1994) complementa

que são ferramentas de transformação poderosas, e de fundamental importância na gestão empresarial.

Para Milioni (apud BOOG, 2001, p. 10) quando a empresa tiver clara noção do problema, ela poderá começar a aplicar os treinamentos, mesmo que esse treinamento não resolva o problema imediatamente. Para tanto, ele supõe alguns cenários:

- a) Existe um problema de desempenho porque a pessoa não está devidamente preparada para a função ou para uma de suas etapas. Para solucionar tal problema, é necessário uma ação de treinamento;
- b) Há um problema de desempenho porque não há especificações ou parâmetros para orientar o trabalho, tornando execução das tarefas mais difícil e afetando a sua qualidade. Desse modo, não adianta aplicar um treinamento, e sim deve-se começar o desenho das especificações e parâmetros;
- c) Há um problema de desempenho motivado por falta de condições para o trabalho, tais como: equipamento deficiente, local de trabalho inadequado, material insuficiente, dentre outros. Tentar solucionar este problema pelo treinamento é perda de tempo e de recursos financeiros. A solução está vinculada a outros tipos de intervenções;
- d) Há um problema de desempenho porque a pessoa está desmotivada, por inúmeras razões; nenhuma delas passível de solução por meio das práticas de treinamento.

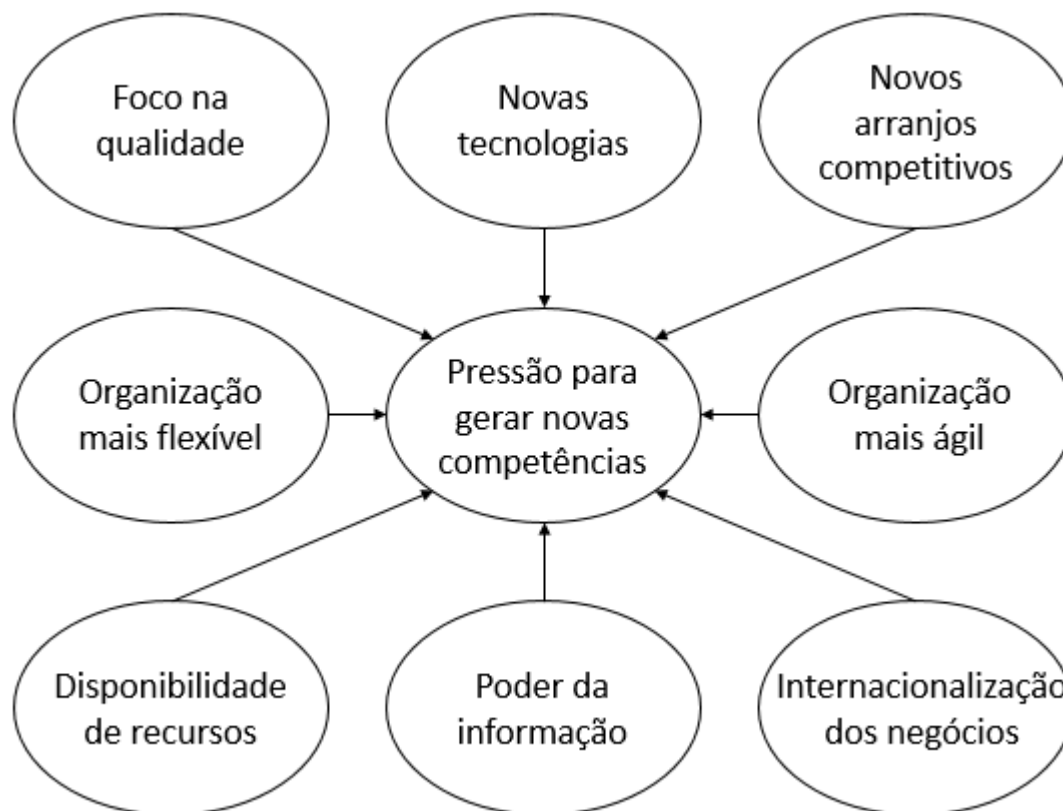
Segundo Bohlander, Snell, Sherman (2003) o sucesso das empresas modernas depende cada vez mais de treinamentos, que se tornaram parte fundamental no desenvolvimento das competências e habilidades de seus colaboradores, auxiliando a implementação de estratégias. Outro ponto relevante são as tecnologias que estão rapidamente em evolução, exigindo que os empregados estejam em contínuo aprendizado, aperfeiçoando seus conhecimentos, habilidades e aptidões (CHAs) para lidar com novos processos e sistemas.

Para Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), os funcionários das empresas devem não apenas lidar com as novas tecnologias, mas entendê-las, de modo a trazer resultados para a empresa:

As tecnologias de informação e de produção, o foco na qualidade, a crescente demanda por recursos escassos, a flexibilização e o achatamento das estruturas organizacionais e a terceirização tiveram uma evolução rápida, como resposta à crescente competitividade dos mercados nacionais e internacionais de produtos e serviços. (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008, p. 260).

Esta afirmação é representada na figura 2:

Figura 2 – Pressões para gerar novas competências



Fonte: Elaborado pelos autores.

Algumas das pressões exigidas aos funcionários e empresas estão na Figura 2, demonstrando a necessidade de constante reciclagem de conhecimento e a criação de novas competências, com treinamentos mais completos e amplos, para que o desempenho da empresa seja cada vez melhor, e seu crescimento potencializado. Estas pressões são cruciais para o sucesso das empresas modernas, pois determinarão se a empresa é competitiva o suficiente para se manter no mercado.

Segundo Gil (1996), um desempenho perfeito no trabalho tem total relação com as questões referentes aos conhecimentos, habilidades ou atitudes. Isto é, o desenvolvimento da capacidade intelectual, como por exemplo, memorização de fatos e princípios, aplicação do conhecimento adquirido, análise de dados, síntese de resultados, e compreensão e criação de mensagens, são desenvolvimentos que estarão presentes quando os objetivos da empresa forem

relacionados aos conhecimentos. Por sua vez, se os objetivos estiverem relacionados às habilidades, as atividades de natureza neuromuscular seriam enfatizadas, ou seja, ações que envolvam o corpo todo, ativando os sistemas neural e muscular. Para finalizar o CHA, em relação às atitudes, elaborar situações de simulação é o caminho mais adequado para aplicar um treinamento funcional.

### 2.3 PROCESSO DE T&D

O processo de treinamento, segundo Marras (2000), pode ser dividido em dois aspectos:

- 1) Técnico - ocorre quando os responsáveis pela área de treinamento e desenvolvimento submetem sua programação a cada setor específico da empresa em que aplicarão os treinamentos. Esta especificação acontece em todas as fases, seja ao elaborar conteúdo, determinar resultados desejados, selecionar os funcionários que serão treinados e o responsável pelo treinamento, etc.
- 2) Comportamental - ocorre quando os responsáveis pela área de treinamento e desenvolvimento elaboram os treinamentos levando em conta um padrão de comportamento e atitudes desejadas pela organização em seus funcionários. A programação depende muito da cultura da empresa, que servirá de base para orientar os rumos de cada módulo de treinamento.

Estes aspectos mostram que o processo de treinamento e desenvolvimento podem ser diferentes em sua formação, aplicação e resultados, mas em ambos os aspectos existem objetivos parecidos. Treinamentos sempre são elaborados de modo a atingir objetivos específicos, que podem divergir de acordo com a área que os cria.

Ainda de acordo com Marras (2000), os objetivos específicos mais importantes da área de treinamento são:

- a) Formação profissional - tem como objetivo alcançar um nível de capacidade laboral para uma profissão específica, revisando todas práticas e conhecimentos requeridas ao bom desempenho da função;
- b) Especialização - tem como objetivo otimizar resultados de um campo de conhecimento ou prática específica já utilizada em uma área de trabalho.

- c) Reciclagem - tem como objetivo rever conhecimentos, práticas de trabalho, ou conceitos, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades da empresa.

Para Dalmau e Girardi (2015) existem objetivos que podem ser destacados como determinantes para a realização de treinamentos. Tais objetivos estão ligados à questão produtiva de uma pessoa, afetando diretamente o seu desempenho. As empresas costumam oferecer inúmeros cursos quando algum funcionário tem um baixo desempenho, de modo a tentar sanar o problema. Porém, logo após disponibilizarem os treinamentos, já esperam obter resultados positivos imediatos, o que não é tão simples assim, pois deixam de analisar profundamente as causas do baixo desempenho.

Segundo Cappelli (1999, p. 48), a maioria das organizações oferecem treinamentos ainda visando somente aumentar a capacidade profissional compatível com a própria função. Os funcionários dificilmente recebem treinamentos diferente de suas áreas de concentração. Deste modo, existe uma lacuna referente ao desempenho quando pessoas chave se ausentam dos seus postos de trabalho.

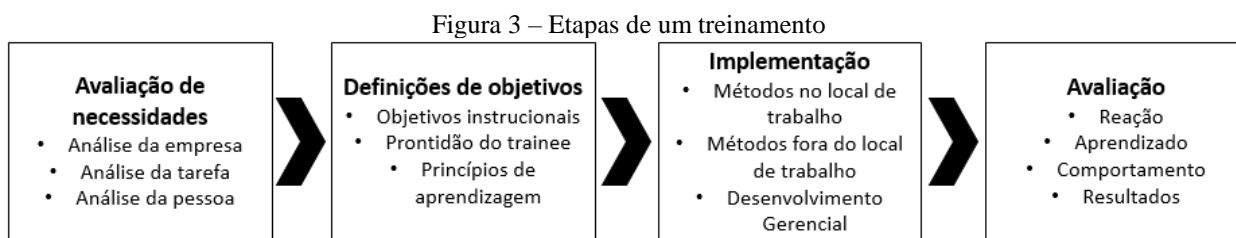
Para Marras (2000), o treinamento é um processo cíclico e contínuo, composto por quatro etapas que são:

- 1) Diagnóstico: é o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras. De acordo com o autor, nesta fase devem ser respondidas duas questões essenciais que são: Quem deve ser treinado? O que deve ser aprendido? As perguntas acima, ao serem respondidas, possibilitam uma melhor definição do público-alvo e do conteúdo a ser transmitido. Para diversos autores da área de treinamento e desenvolvimento, é nesse ponto que são realizadas as primeiras análises comparativas entre o perfil atual do trabalhador e as exigências organizacionais (levantamento das necessidades de treinamento).
- 2) Desenho/Planejamento: é a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas. Conforme visão de Carvalho e Nascimento (1993), esta etapa contém três perguntas que deverão ser analisadas: Como se processará o treinamento? Quando ocorrerá o mesmo? Onde será ministrado? O desenho instrucional, ou o processo de planejamento dos cursos, consiste no

desenvolvimento de atividades críticas, essenciais para o sucesso ou fracasso dos programas objetivados. Para tanto, essa etapa necessita de dados pertinentes e bem estruturados obtidos no levantamento das necessidades de treinamento. Caso contrário, todo o processo tende a ser realizado com base em situações inexistentes ou incompletas, o que para as organizações acaba gerando outros problemas posteriormente.

- 3) **Implementação/Execução:** é a aplicação e condução do programa de treinamento. Nesta fase espera-se atender a todas as expectativas dos profissionais e da cúpula organizacional.
- 4) **Avaliação:** é a verificação dos resultados do treinamento. É uma etapa crucial para a continuidade do processo, pois são gerados feedbacks úteis para a melhoria dos programas oferecidos, assim como dos profissionais que passaram pelo período de treinamento.

Independente do objetivo de um treinamento, segundo Bohlander, Snell e Shermann (2003), deve possuir as seguintes etapas: avaliação ou diagnóstico das necessidades de treinamento; projeto do programa de treinamento, ou seja, a sua programação; execução do treinamento e avaliação do mesmo, conforme representado pela Figura 3. Quando um treinamento não segue estas etapas, não terá um funcionamento correto e será ineficaz, seja por falta de uma avaliação dos resultados, de uma eventual ineficácia no planejamento das atividades ou em decorrência de um erro no momento de decidir o que se deve treinar.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme a figura 3 mostra, todo treinamento deve começar com a avaliação de necessidades, ou levantamento de necessidades de treinamento (LNT), como é comumente chamado. Esta fase é a primeira ação que o responsável pelo treinamento deve tomar, analisando a empresa, a tarefa, e as pessoas que terão o treinamento. Com as análises prontas, a definição de

objetivos, ou o planejamento, deve começar com a determinação de um objetivo para o treinamento. A etapa subsequente é a implementação do treinamento, que obedece o que foi estabelecido no planejamento. Por último, após a execução, o treinamento deverá passar por uma avaliação.

### 2.3.1 LNT

O levantamento de necessidades de treinamento é o primeiro passo para a implementação de um programa de treinamento. Esta etapa de levantar as necessidades tem como objetivo auxiliar na construção de um plano de treinamento que prepare o indivíduo para assumir as exigências do cargo de forma eficaz, evitando os custos elevados e desnecessários. Neste passo, é preciso realizar um diagnóstico completo sobre o estado geral da empresa, das tarefas, e das pessoas. Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), o diagnóstico de necessidade de treinamento deve englobar três níveis de análise complementares:

- 1) Análise organizacional: envolve o estudo da empresa toda, seus objetivos, recursos, como esses recursos serão distribuídos, o ambiente em que a organização está inserida. Esta análise servirá para fundamentar o que deve ser ensinado aos empregados, visando adequar o conteúdo à estratégia organizacional.
- 2) Análise das operações e tarefas: focaliza os requisitos necessários para o bom desempenho de cada cargo, definindo as habilidades, os conhecimentos, as atitudes, e os comportamentos a serem desenvolvidos. É feita com base no plano de cargo e salários, quando há, ou de uma análise dos cargos, analisando as tarefas executadas, e verificando os requisitos necessários para executá-las.
- 3) Análise individual e por equipes: esta etapa verifica se as pessoas são adequadas às necessidades organizacionais. Após analisar a empresa como um todo, e os cargos existentes na sua estrutura, é necessário examinar o potencial de cada equipe e cada empregado individualmente. Esta análise irá determinar eventuais problemas de desempenho que poderão ser corrigidos com a implementação do treinamento.

Boog (2001) aponta que um programa de treinamento bem sucedido deve identificar as reais necessidades e apresenta uma metodologia básica que fundamenta a análise das necessidades, com quatro frentes:

- a) É indicado pesquisar as necessidades por meio de levantamentos efetuados que abordam as partes da organização como um todo;
- b) Sendo a empresa um complexo de atividades interdependentes, a identificação das necessidades deve ser efetuada mediante a participação conjunta dos representantes das diversas atividades;
- c) A maneira de realizar o levantamento deve estimular a participação livre e espontânea dos membros dos grupos, para que os dados obtidos sobre a organização sejam válidos; e
- d) Os participantes da análise das necessidades devem ocupar cargos que estão relacionados aos objetos em estudo, bem como tais indivíduos devem representar totalmente as diversas áreas relacionadas.

Ao analisar os pressupostos, percebe-se que os três níveis que Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) estão fortemente presentes. Haja vista que os quatro métodos englobam a organização como um todo, as tarefas, e os recursos humanos, tornando-se essenciais para a determinação da real necessidade de um treinamento. Principalmente no terceiro método, onde Boog aponta que deve haver a participação livre e espontânea dos membros dos grupos.

Para realizar as análises referentes ao levantamento de necessidades, Chiavenato (2009) sugere alguns métodos:

Quadro 2 – Métodos para análise de necessidades

<b>Métodos</b>	<b>Ação</b>
Avaliação de desempenho	Permite avaliar os níveis de entrega dos funcionários, e verificar os que estão executando suas atividades abaixo do nível esperado. Possibilita saber quais setores que precisam de treinamentos imediatos.
Observação	Ao realizar observação é possível identificar ineficiência no trabalho, principalmente as mais notáveis, como atrasos em relação ao cronograma.
Questionários	Aplicação de questionários aos funcionários, de modo a perceber as pessoas e os setores que mais precisam de treinamento.
Solicitação de supervisores e gerentes	Os níveis gerenciais da empresa solicitam treinamento aos seus times. Geralmente ocorre quando o nível de necessidade está elevado.
Entrevistas com supervisores e gerentes	Os responsáveis pelos diversos setores realizam entrevistas com gestores, de modo a encontrar problemas solucionáveis através do treinamento.
Reuniões interdepartamentais	Junção de diversos departamentos para discutir acerca de assuntos que dizem respeito a objetivos organizacionais, problemas operacionais, planos



Métodos	Ação
	para determinados objetivos e outros assuntos administrativos.
Exame de empregados	Análise dos resultados dos testes de seleção de funcionários que executam determinadas tarefas.
Mudanças no trabalho	Ao ocorrer mudanças, sejam elas totais ou parciais, deve-se iniciar treinamentos para os colaboradores, mostrando os novos métodos e processos de trabalho.
Entrevista de saída	Realização de uma entrevista com funcionários que estão de saída da companhia, para ver a real opinião do empregado sobre a empresa, e os motivos que o fizeram sair.
Análise de cargos	Elaboração de um quadro de tarefas e habilidades que o ocupante deverá assumir.
Relatórios periódicos	Relatórios que demonstrem possíveis deficiências que possam ser sanadas com treinamentos.

Fonte: Chiavenato (2009).

Estes são os métodos mais utilizados pelas organizações, mas ainda existem outros mais inovadores e incomuns. Além disso, a empresa não precisa utilizar apenas um por vez, pelo contrário, para realizar o levantamento de necessidades a maioria das empresas utiliza um ou mais desses métodos. Para Marras (2011), o método escolhido depende das características da organização, do perfil da área de T&D (Treinamento e desenvolvimento), da cultura da empresa, do momento organizacional. Essa escolha será de responsabilidade do profissional da área de treinamento.

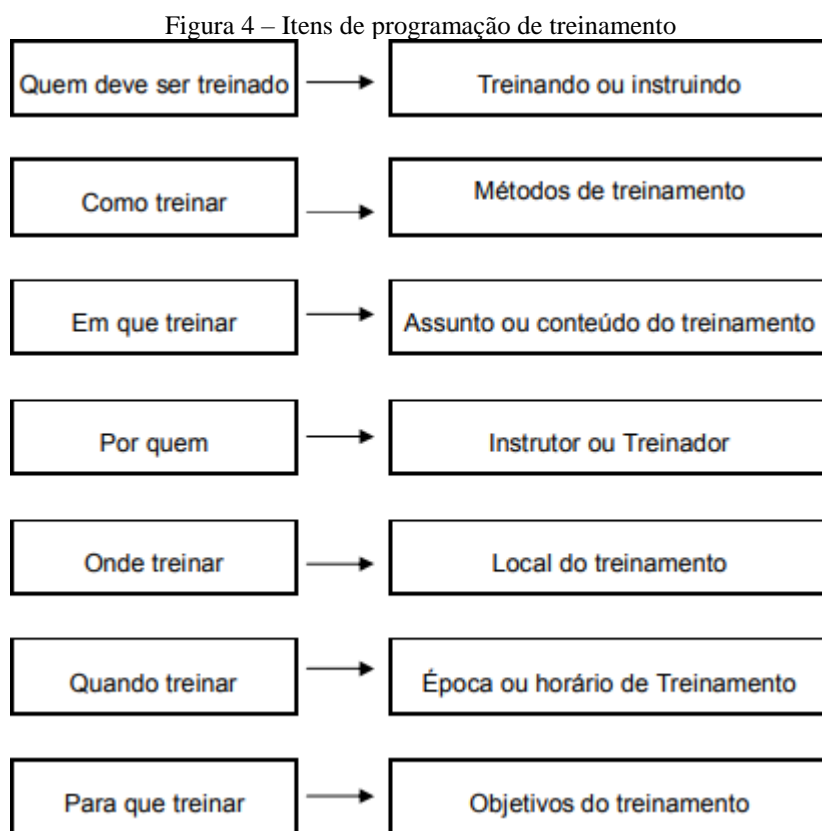
Ainda segundo Marras (2011), o LNT detecta e diagnostica carências em dois diferentes cenários:

- 1) Reativo: Acontece quando as necessidades levantadas já estão causando problemas reais a companhia. É uma manutenção corretiva, onde a anomalia acontece primeiro, para depois acontecer o tratamento, neste caso, o treinamento.
- 2) Prospectivo: Acontece quando o treinamento visa resolver problemas que acontecerão no futuro, antecipando-se às mudanças previstas. É uma manutenção preventiva, ocorrendo de maneira pró-ativa.

Após a definição dos meios de levantamento de necessidades e a posterior análise de necessidades, a segunda etapa do treinamento é o planejamento, que consiste na elaboração do programa de treinamento.

### 2.3.2 Planejamento

Na visão de Gil (2001, p. 129), “[...] planejamento consiste em um processo de desenvolvimento que se baseia na realidade na qual se tem pelo diagnóstico, que visa assegurar com a máxima eficácia possível acarretar ações essenciais para atingir os objetivos desejados”. De acordo com Chiavenato (2009, p. 399), “[...] o LNT deve fornecer as seguintes informações para que seja traçado a programação de treinamento nas quais as informações são; quem deve ser treinado; como treinar; em que treinar; quem irá treinar; onde; quando; e para que treinar”. Estes itens de uma programação de treinamento são expostos na figura 4:



Fonte: Elaborado pelos autores.

Analisando a figura, é possível perceber que o planejamento é um processo complexo que passa pela busca das respostas para as perguntas da figura 4. Este desafio estará nas mãos do gestor responsável pelo treinamento e sua equipe. Estas respostas fornecerão uma programação, que para Marras (2009, p. 156), “[...] a programação de treinamento consiste em analisar e coordenar as

ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem, previamente planejado”.

Ao obterem as respostas necessárias, o gestor e sua equipe devem estar atentos à definição da programação do treinamento que aplicarão, haja vista que, com as ações determinadas, é necessário determinar a melhor maneira de introduzi-las na empresa; como fazer isso; quais os recursos necessários; onde e quem irá realizar o treinamento; dentre outras necessidades.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), a programação de um treinamento deve olhar as necessidades de treinamento levantadas, e planejar como deverão ser atendidas, utilizando os recursos mais adequados. Os autores definem seis passos para realizar uma programação de treinamento:

- 1) Abordar uma necessidade específica de cada vez;
- 2) Definir claramente o objetivo do treinamento;
- 3) Dividir em módulos o trabalho a ser desenvolvido;
- 4) Determinar o conteúdo do treinamento;
- 5) Definir os recursos didáticos;
- 6) Definir o público-alvo, o local e a carga horária.

Boog (2001) afirma que ao final da fase de planejamento, é necessário realizar os ajustes finais do plano. Para isso, antes de ser implementado, o plano de treinamento deve ser testado. Este teste pode ser realizado por meio de uma aplicação do treinamento a um grupo piloto, que poderá ajudar com a identificação de necessidades de mudanças.

### **2.3.3 Execução**

A terceira etapa do processo é a execução do programa de treinamento. No ponto de vista de Marras (2009, p. 157), “[...] a execução do treinamento consiste na aplicação prática daquilo que foi planejado como também programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização”. Ou seja, seguindo os passos, após levantar as necessidades de treinamento, organizá-las de modo a se obter um plano com programação, é necessário aplicar esse treinamento. São duas grandes preocupações nessa etapa: a qualidade da aplicação dos módulos e a eficácia dos resultados.

Quanto a qualidade da aplicação dos módulos, Marras (2011) define alguns fatores influentes:

- a) Didática dos instrutores: a didática e a comunicação entre instrutores e treinandos é de vital importância para a assimilação do conteúdo transmitido.
- b) Preparo técnico: é fundamental que o instrutor possua convivência constante, e prática com os temas que ensina.
- c) Lógica do módulo: o treinamento deve ser transmitido de forma transparente e prático, para que os treinandos consigam perceber soluções viáveis aos problemas que enfrentam diariamente.
- d) Qualidade dos recursos: os recursos devem auxiliar na transmissão do conteúdo, de modo que tenham sido previamente planejados. Entre os mais utilizados, podemos citar os seguintes: slides; vídeos; computador; sistemas de áudio; televisão etc.

Para Dalmau e Girardi (2015), a execução é o momento onde tudo que foi planejado deve ser analisado e registrado, para posteriormente fazer uma análise do que deu certo e o que deu errado. Por isso, o gestor deve elaborar instrumentos de controle, levando em conta o cenário atual, as expectativas dos treinandos e os comportamentos esperados na medida em que o treinamento é ofertado.

Todos esses fatores devem ser planejados previamente, na segunda fase do treinamento, e aplicados com o intuito de facilitar o entendimento e oferecer diferentes maneiras de os treinandos assimilarem os conteúdos.

#### **2.3.4 Avaliação**

A etapa final do treinamento é a avaliação, onde se verifica se os objetivos do programa de treinamento foram alcançados, além de avaliar o desempenho dos funcionários em relação ao conteúdo transmitido. Marras (2009, p.159) ressalta que, “[...] a avaliação é a última etapa do processo de treinamento, onde tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização”.

A avaliação é um dos grandes desafios da área de T&D, pois é difícil mensurar claramente os resultados de um treinamento. De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003) existem diversos métodos para avaliar os programas de treinamento, o real impacto deles no

comportamento no trabalho e como influenciam no resultado de uma empresa. Segundo os autores, existem quatro métodos de avaliar um programa de treinamento: reação, aprendizado, comportamento e resultados. Para Boudreau e Milkovich (2000), existe ainda um quinto nível, referente às atitudes, e percebe-se que os participantes do treinamento saíram com sentimentos mais positivos sobre a empresa e seu trabalho.

Como primeiro nível e sendo o tipo de avaliação mais comumente aplicado, na avaliação de reação, conforme coloca Gil (2001. p. 140)

avalia-se a percepção do treinando em relação ao conteúdo do treinamento, metodologia adotada, atuação do instrutor, carga horária, material instrucional, aplicabilidade etc. Esta avaliação pode ser efetuada no final de cada sessão ou ao final do treinamento, mediante depoimentos ou questionários apropriados.

Um exemplo de avaliação de reação é apresentado por Dalmau e Girardi (2015), adaptado de Gil (1994):

Figura 5 – Exemplo de avaliação de reação

Treinamento:				
Nome do treinando:				
Data:				
Itens	Avaliação			
	Muito bom	Bom	Regular	Fraco
Conteúdo do treinamento				
Organização do treinamento				
Material didático				
Conhecimento do instrutor				
Comunicação do instrutor				
Etc...				

Fonte: Gil (1994) adaptado por Dalmau e Girardi (2015).

Estes formulários são comumente utilizados ao final de um treinamento para avaliar a opinião dos participantes. Estes questionamentos feitos dirão bastante sobre a estrutura utilizada, o instrutor, o conteúdo, os recursos tecnológicos, etc. Porém, o principal, que é saber o quanto o treinamento foi efetivo e se o conteúdo foi transmitido de fato, não será possível medir apenas com

questionários. Um espaço de críticas e sugestões deve ser colocado ao final, de modo que a escala numérica não abrange todos os pontos de vista.

O segundo critério de avaliação é chamado de aprendizagem. Neste critério “avalia-se em que medida o participante, em decorrência do treinamento, aprendeu o que foi proposto. [...] Pode-se avaliar a aprendizagem durante o treinamento ou logo após seu término”. (GIL, 2001, p. 140). O que Gil define, é que um programa de treinamento não diz respeito apenas ao ganho de conhecimento, mas uma evolução nas habilidades e atitudes dos participantes.

Gil ainda aborda os tipos de questionários, que podem ser “testes objetivos ou testes com questões abertas”. Os objetivos podem conter perguntas de múltipla escolha, verdadeiro ou falso, certo ou errado, e ordenação ou complemento. Testes objetivos são mais fáceis de serem aplicados, e originam resultados mais fáceis de mensurar, haja vista que existem respostas padrões, onde a resposta determina se o treinando aprendeu o conteúdo apresentado.

Apesar de serem facilmente mensuráveis, os testes objetivos podem apresentar falhas e mensurar erroneamente os resultados, por exemplo, o treinando pode acertar uma questão por sorte; prejudicando os resultados finais do questionário. Para minimizar as chances de falhas das avaliações objetivas,

os testes com questões abertas possibilitam avaliar aspectos da aprendizagem que não podem ser identificados nos testes objetivos, tais como: capacidade de síntese, organização de idéias e etc. São, no entanto, muito mais difíceis de serem avaliados, conduzindo, frequentemente, à subjetividade”. (GIL, 2001, p. 141).

Para O’Connor e Seymour (1996, p. 205), as habilidades que necessitam de treinamento que irão determinar qual o tipo de teste será mais efetivo. Caso sejam habilidades rígidas, técnicas ou motoras, os testes objetivos são mais indicados; caso sejam habilidades sofisticadas, avaliar uma competência ou habilidades interpessoais, os testes abertos são mais indicados. Nada impede os responsáveis pelos treinamentos de utilizarem ambos tipos de testes para medir os resultados.

O comportamento é o terceiro critério de avaliação dos programas de treinamento, segundo Gil (2001, p. 141),

a avaliação neste nível nem sempre tem sido desenvolvida a contento. Primeiro, porque ela não ocorre logo após o treinamento, exige que o treinando tenha voltado a desempenhar as atribuições de seu cargo. Depois, porque requer o depoimento de seu superior imediato, que muitas vezes não está preparado para emitir um julgamento objetivo acerca do comportamento do treinando no cargo. E, finalmente, porque algumas

vezes a empresa não oferece condições para que os conhecimentos obtidos sejam postos em prática.

Gil (2001) destaca as formas de mensurar o comportamento de determinado cargo que visa a melhor coleta de dados:

- a) Amostragem de atividades: consiste em observar e registrar o comportamento do treinando em determinados espaços de tempo.
- b) Diário do observador: parecido com o anterior, porém ao observar o treinando, o observador anota em um formulário todas as observações feitas no período.
- c) Auto Diário, que é considerado o método mais barato, visto que não precisa de um observador, pois o treinador descreve suas atividades diariamente, mas tem seus lados negativos, com por exemplo, o treinando pode não querer preencher os formulários, não ter motivação para tanto e, até mesmo, não ter tempo para se avaliar; e as entrevistas e questionários, que consiste em realizar perguntas para realização de entrevistas e questionários, voltadas ao assunto ministrado em treinamento e após um certo período do fim do mesmo, a fim de avaliar o desempenho de um treinando em seu cargo.

Para Boog (2001) o objetivo de avaliação nesse nível é estabelecer se o treinamento influenciou e resultou em alguma mudança no comportamento dos participantes. Dalmau (2003) reforça que os comportamentos que deverão ser analisados são aqueles inerentes ao cargo ocupado. Logo, todo e qualquer comportamento que não esteja listado no desenho de cargos, não deve ser cobrado.

O último critério de avaliação são os resultados, onde se avalia o quanto o treinamento rendeu para a empresa. O resultado que será obtido não irá trazer um número, mas uma comparação entre os resultados antes e depois da aplicação do treinamento. Existem algumas maneiras de avaliar até que ponto o treinamento impactou positivamente os objetivos da organização, dentre elas: realizar entrevistas com os participantes e seus superiores; comparar a produtividade antes e depois do treinamento; e analisar indicadores referentes aos participantes.

Alguns dos indicadores de resultados de treinamentos, visão de Castro (apud BOOG, 2001), são:

Figura 6 – Indicadores de resultados de treinamentos

BENEFÍCIOS ORGANIZACIONAIS	INDICADORES
Aumento de rendimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• número de produtos produzidos ou de serviços produzidos</li> <li>• número de processos concluídos</li> <li>• quantidade de trabalho em carteira</li> </ul>
Economias de tempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• quantidade de tempo não produtivo</li> <li>• quantidade de licença para tratamento de saúde e/ou atrasos</li> <li>• quantidade de horas extras</li> <li>• quantidade de tempo de adaptação de novos funcionários</li> <li>• tempo parado de equipamentos</li> </ul>
Melhora da qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• quantidade de feedback positivo versus negativo dos clientes</li> <li>• quantidade de resultados positivos versus negativos de auditorias e inspeções externas</li> <li>• volume de retrabalho requerido</li> <li>• número de soluções inovadoras ou produtos desenvolvidos</li> <li>• mudanças de estado de espírito/motivação do colaborador</li> <li>• frequência de comunicação dentro da empresa</li> <li>• número de queixas e outros problemas de pessoal</li> </ul>
Redução de erro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• número de erros</li> <li>• número de queixas relativas à segurança de funcionários e clientes</li> <li>• número de problemas de segurança</li> <li>• número de acidentes</li> <li>• número de violações de regras/procedimentos</li> </ul>

Fonte: Castro (apud BOOG, 2001).

O acompanhamento destes indicadores deverá ser realizado constantemente e de maneira organizada, para que os resultados do treinamento sejam confiáveis, e os problemas que não forem solucionados possam ser treinados novamente. O acompanhamento constante reforça que os resultados não terão efeitos imediatos, pois os treinandos precisam assimilar os conteúdos ensinados, para assim começar a aplicar na sua realidade cotidiana.

## 2.4 VENDAS INTERNAS (INSIDE SALES)

Para que haja efetividade nos treinamentos (e no onboarding), é necessário que uma estrutura da área de vendas bem definida. Cargos e suas funções claros para todos, metas e objetivos transparentes, facilitando o trabalho de quem está gerindo e de quem está imerso na operação. Além disso, um processo e playbook de vendas, com passos, gatilhos, métodos e métricas amostra permite identificação de problemas, facilitando controle e resolução de impasses na produtividade. Uma empresa de Inside Sales (vendas diretas e internas) conta com três principais cargos: BDR,



SDR e Vendedores, cada um com suas respectivas funções, gatilhos e metas diferentes, ou seja, os treinamentos e seus níveis necessitam ser diferenciados para que cada colaborador/cargo, atinja seus resultados com excelência. O trabalho em questão irá focar no desenvolvimento e treinamento dos vendedores, o principal cargo da árvore, pois é aquele que efetivamente transforma a jornada do consumidor em receita.

Nos parágrafos seguintes, a estrutura de uma área de Inside Sales está explanada (sequencialmente de acordo com o Funil de Vendas, aquele que basicamente é a jornada do consumidor, que passar por diversas etapas dentro desse funil). Por conseguinte, também é exposto a estrutura desde pré-vendas e suas nuances, como perfil de cliente ideal, e com que maturidade ele chega ao vendedor. Além disso, conceitos básicos de vendas e um pequeno glossário, explicando as principais palavras desse meio de Inside Sales.

Por definição do dicionário da língua portuguesa, venda é um substantivo feminino que é o ato ou efeito de vender, transferência da posse ou do direito sobre alguma coisa mediante pagamento. Chiavenato (2001) cita que vender faz parte integrante de um conjunto de atividades e processos organizacionais que busca intensificar cada vez mais o relacionamento e clientela. Vender - e vender bem - significa colocar toda a organização a serviço do cliente, antes, durante e depois do processo de vendas propriamente dito. Isso tem um significado importante: a ação de vendas deve ter toda a organização como retaguarda e apoio ao processo de satisfazer e encantar o cliente. Ou seja, a venda é o contato do cliente com a empresa inicial é de suma importância, visto que é ali que ele se encanta com a organização e poderá trazer receita para ela.

Ainda segundo Chiavenato (2001), vender constitui um intrincado processo de localizar o cliente, abordá-lo, persuadi-lo e fechar um negócio. Nesse caso, é de extrema importância conhecer quem é seu consumidor. O ICP (perfil de cliente ideal), de acordo com Joe Kindness (2018), CEO da Agency Analytics, é definido por 4 etapas:

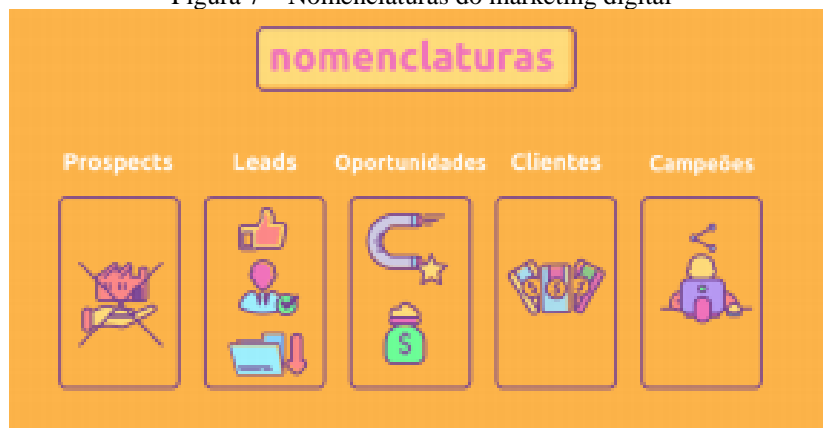
- 1) Perfil profissional: no final, mesmo que seja um negócio B2B (*business to business*), as companhias sempre lidam com pessoas. É preciso entender o cargo, habilidades, responsabilidades, quem a lidera e quem estaria envolvido na decisão de compra ou contratação;
- 2) O que move o possível cliente: o objetivo é aprender sobre a pessoa que você vai conversar/negociar. Aqui, serão entendidos os problemas e objetivos do possível cliente (observando a possibilidade do seu produto ajudar ou solucionar algum deles);

- 3) Características pessoais: conectar-se com o cliente é imprescindível para uma boa negociação. Ou seja, o *rapport* (que é a característica de quem consegue achar um ponto em comum com o possível cliente), faz a diferença;
- 4) Informações da companhia: considere onde o cliente ideal trabalha. Procurar similaridades entre nichos específicos e para quem o produto/serviço faria sentido;

Até o possível cliente chegar a um vendedor, o cliente necessita ter o interesse despertado de alguma forma, via marketing principalmente. Ross e Tyler (2011), em seu livro *Predictable Revenue, Receita Previsível* em português, comenta que a maior causa da oscilação financeira das empresas é a falta de fluxo contínuo de oportunidades (consequentemente, novos clientes). Ou seja, faz-se necessário utilizar uma forma de atrair possíveis clientes constantemente. Para isso, existe o Inbound Marketing, que de acordo com Vitor Peçanha (2019) da Rock Content, é qualquer estratégia de marketing que visa atrair o interesse das pessoas em vez de correr atrás delas, como no marketing tradicional. Também é chamado de Marketing de Atração e possui três grandes pilares para atrair e converter o público: SEO, Marketing de Conteúdo e Estratégia em Redes Sociais. Em suma, o marketing digital.

O marketing digital contempla algumas nomenclaturas que são importantes para seu entendimento, expostas na Figura 7, de acordo com Ross e Tyler (2011):

Figura 7 – Nomenclaturas do marketing digital



Fonte: Ross e Tyler (2011).

Ainda segundo Ross e Tyler (2011), prospects são aqueles que ainda não interagiram de nenhuma forma com a empresa. Leads, os contatos que responderam positivamente a algum estímulo, demonstrando interesse na oferta. Pode ser através de um cadastro no site, ou baixando

materiais, deixando de ser anônimo. Oportunidades são os leads qualificados pela equipe e considerados com boa chance de venda (dentro do perfil ideal). Clientes, aqueles já trouxeram alguma receita e campeões, os que compraram e indicam.

Para que esses leads sejam convertidos em cliente e/ou campeões, é importante uma máquina azeitada desde a geração pelo marketing até a realização da venda. Ross e Tyler (2011), demonstram esse processo de forma clara e simples na Figura 8:

Figura 8 – Processo de conversão



Fonte: Ross e Tyler (2011).

De acordo com os autores, a equipe de prospecção recebe os leads qualificados do marketing após entrar em contato por telefone e email, descobrindo quais dos leads são reais oportunidades de negócio, sempre com chancela de um SLA (service level agreement), que é a regra existente entre áreas para manter um padrão. É importante ressaltar que o autor comenta que ao invés das chamadas frias, onde os clientes em potencial recebiam uma ligação inesperada, aqui os leads são quentes e os SDR's (pré - vendedores) e SReps (vendedores) já estão munidos com as informações previamente fornecidas pelos leads na conversão advinda do estímulo.

Derivado do inbound marketing, está o processo de Inside Sales, ambos interligados. Todos os leads, quando reagem a algum estímulo do marketing, entram no processo de vendas do fornecedor do produto ou prestador do serviço. Inside sales é a modalidade de venda realizada de dentro da empresa, onde o vendedor aproveita da tecnologia para realizar as reuniões à distância, reduzindo custos com deslocamento e aumentando a produtividade, sendo ideal para vendas com maior nível de complexidade (GABRI, 2019).

Ainda de acordo com Gabri (2019), vendas internas não podem ser consideradas telemarketing. O telemarketing tradicional está focado em uma única ligação com um script previamente definido, na qual o vendedor, muitas vezes pouco preparado, insiste para que você compre o produto quase de maneira mecânica. Já o modelo de Inside Sales funciona melhor para venda de produtos de maior complexidade, que requerem um maior nível de conhecimento do vendedor.

Moreira (2012) cita que a complexidade do planejamento de vendas de uma organização dependerá do tamanho, podendo, conforme a necessidade aumentar o processo ou dar mais destaque a algumas dessas etapas para conseguir maior eficácia nos resultados. Em um modelo de vendas diretas e com *Inbound Marketing*, o planejamento precisa ser consideravelmente minucioso. Além de englobar as áreas de vendas e marketing, inclui o financeiro. Isso porque em primeiro lugar é importante saber o quanto de receita é necessário entrar na companhia, e a partir daí, calcular via eficiência de funil quantas vendas serão necessárias, oportunidades e leads.

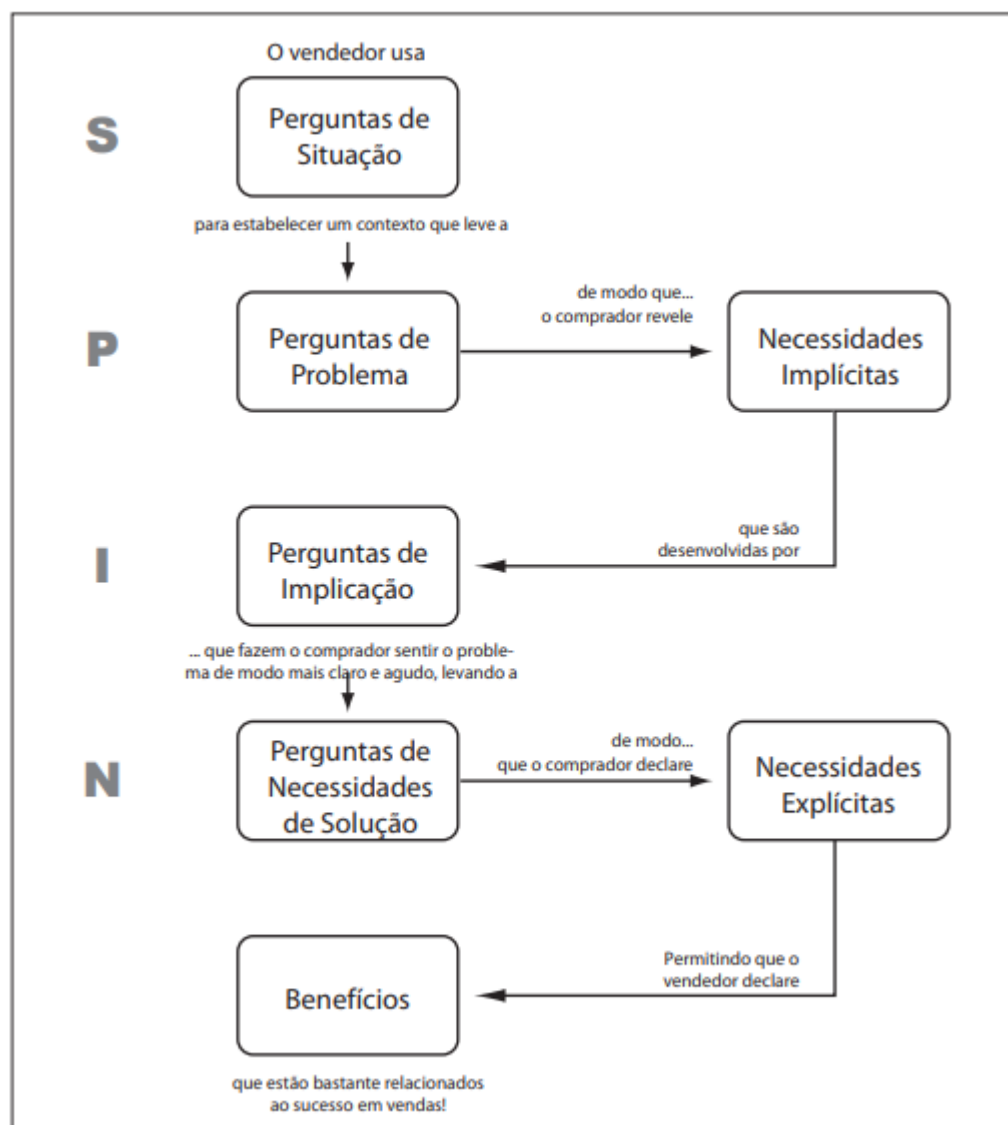
Diferentemente dos que os autores citam sobre o que compõem um planejamento (oportunidades de mercado, estimativa de potencial, previsão de vendas, segmentação mercado e distribuição e logística), o modelo de Inside Sales é geralmente utilizados por empresas que vendem software como serviço (como no estudo em questão), não necessitando de distribuição e logística, por exemplo. Por outro lado, é necessário entender números de geração de leads, leads qualificados em oportunidade, eficiência do funil desde marketing, para que assim, cada etapa seja discriminada da melhor forma e bastante previsível.

Os principais cargos de uma operação de Inside Sales, são três, sendo um deles o Sales Representative (vendedor). Quando o lead chega ao Sales Representative é ele o responsável por negociar pacotes e preços ideais, realizar demonstrações dos produtos e entender a real necessidade do futuro cliente, e claro, finalizar a venda. Por ser o cargo mais complexo dessa trilha e o que trás receita, evidentemente é o que necessita de maior atenção quando o assunto é treinamento e desenvolvimento.

O processo de Inside Sales pode ser composto por algumas etapas (avaliação, solução, negociação e fechamento, por exemplo), pois é importante analisar conversão e eficiência do funil. Durante, o vendedor realiza ligações com o potencial cliente, procurando sempre avançá-lo no processo, atingindo o objetivo, a venda. Cada etapa tem características diferentes e também propósitos diferentes, mas de suma importância para um bom negócio fechado.

A metodologia de vendas utilizada será a de SPIN Selling. De acordo com Rackham (2010), fazer perguntas que são importantes para o cliente é o que torna o modelo SPIN tão poderoso. Sua sequência de questionamento toca diretamente a psicologia do processo de compra. Ainda segundo o autor, as perguntas SPIN fornecem um mapa para o vendedor, orientando as reuniões pelas etapas de desenvolvimento da necessidades/objetivos/desafios do cliente. Na Figura 9, podemos observar o fluxo de perguntas:

Figura 9 – Fluxo de perguntas



Fonte: Rackham (2010).

As etapas do SPIN, de acordo com Rackham (2010), são Situação, Problema, Implicação e Necessidade. Cada etapa tem suas perguntas que ajudam a guiar o vendedor a desenvolver o relacionamento com o cliente. As perguntas são:

- a) Situação (com objetivo de entender a situação atual do possível cliente):
  - Qual é sua posição?
  - Há quanto tempo está aqui?
  - Você toma as decisões de compra?
  - Em sua opinião, quais são os objetivos nesta área?
  - Que tipo de negócio você dirige?
  - Está crescendo ou diminuindo?
  - Qual é seu volume anual de vendas?
  - Quantas pessoas você emprega?
- b) Problema (identificar o problema/objetivo/desafio do possível cliente):
  - Você está satisfeito com seu equipamento atual?
  - Quais são as desvantagens ao lidar com seu sistema atual?
  - Não é difícil processar picos de carga com seu sistema atual?
  - Sua máquina atual é confiável?
- c) Implicação (como o negócio do futuro cliente é afetado caso ele não alcance seus objetivos ou resolva seus problemas levantados):
  - É importante resolver este problema?
  - Por que você acha esta solução tão útil?
  - Há alguma outra forma de isso poder ajudá-lo?
- d) Necessidade:
  - Por que isto é tão importante?
  - Como isso ajudaria?
  - Seria útil se...?
  - Há qualquer outra maneira de ajudá-lo?

Os treinamentos disponibilizados devem estar alinhados com os objetivos e metas da organização, da área e de cada indivíduo, considerando seu desenvolvimento e crescimento na companhia. Com isso, é possível ser mais assertivo e disponibilizar conhecimento da melhor maneira.

### 3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta a metodologia utilizada na execução do trabalho, detalhando a tipologia e caracterização da pesquisa, bem como os procedimentos adotados.

A natureza do estudo proposto enquadra-se como aplicada, pois “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 51), permitindo assim, ao estudar a temática de treinamentos em empresas SaaS, possibilitar a posterior transferência desses resultados para o mundo real.

Em relação aos objetivos, a pesquisa é caracterizada como descritiva, que têm como objetivo principal, segundo Gil (2002, p. 42), “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Prodanov e de Freitas (2013, p. 52) complementam que “nas pesquisas descritivas, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles”.

Para Brochado e Martins (2008), as aplicações tradicionais de segmentação de mercado possuem objetivos essencialmente descritivos, sendo efetuados agrupamentos com base num conjunto de características observadas. Desse modo, o presente trabalho se caracteriza como uma pesquisa descritiva, pois possibilita o conhecimento mais aprofundado dos processos de treinamento, suas formas e frequências de realização.

Quanto a abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois baseia-se em “aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 32). Assim, busca-se trabalhar com os dados em relação ao seu contexto, captando sua origem e constituição e estabelecendo uma espécie de representatividade, ao invés de considerar apenas dados numéricos ou estatísticos. Para a presente pesquisa, a escolha pela abordagem qualitativa está relacionada ao fato de estudar o tema e problema de pesquisa com mais profundidade a fim de estabelecer meios para atingir o objetivo proposto.

#### 3.1 ETAPAS DA PESQUISA

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa é enquadrada como bibliográfica e documental.

Inicialmente a pesquisa centrou-se na realização de uma pesquisa bibliográfica para compor a fundamentação teórica do trabalho e ao mesmo tempo embasar a análise de dados. De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 54), o objetivo do levantamento da bibliografia é “colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa”, assim, são considerados materiais já publicados, como livros, artigos científicos, monografias, entre outros.

Para a realização deste trabalho, foram buscados livros, sobretudo de alguns autores clássicos como Chiavenatto, e artigos científicos que tratassem dos temas treinamentos, vendas, empresas de tecnologias e inside sales. Para o levantamento dos artigos foi utilizado uma busca no Google Acadêmico. Também foram considerados páginas e blogs da internet, pois o objetivo do trabalho ao se relacionar com inside sales e empresas SaaS, abrange uma temática bastante atual, e por isso, justifica-se também a utilização de informações provenientes do universo empresarial, e não apenas científico.

Todos os dados foram coletados cuidadosamente, haja vista que a etapa posterior do trabalho, que é analisar qual a forma e estrutura do processo de treinamento da companhia, e, posteriormente, elaborar um programa de desenvolvimento, treinamento e acompanhamento das competências necessária de um vendedor comercial Inside Sales. Para isso, o instrumento de coleta de dados tem de ser bem pensado e construído.

A pesquisa documental, embora muitas vezes possa ser considerada muito próxima da bibliográfica, difere desta em virtude do tipo de material utilizado. De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 55) “enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições de vários autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental baseia-se em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico”. Assim, são considerados documentos como cartas, relatórios de empresas, documentos oficiais, contratos, entre outros.

Para a elaboração desta pesquisa, o documento utilizado como base foi a estrutura de treinamento de uma empresa de SaaS. Também foi analisado a proposta de criação de uma área especializada em treinamentos de vendas. O material resultante da coleta de dados foi analisado, de modo que os resultados obtidos permitiram alcançar o objetivo inicial de analisar como estruturar um programa de treinamento e desenvolvimento de competências para um vendedor comercial de uma empresa de tecnologia, considerando o modelo inside sales.



A análise dos dados da pesquisa documental, de acordo com Gil (2002, p. 90) “nas pesquisas de cunho qualitativo, sobretudo naquelas em que não se dispõe previamente de um modelo teórico de análise, costuma-se verificar um vaivém entre observação, reflexão e interpretação à medida que a análise progride [...]”. Com a leitura dos documentos elencados, bem como a reflexão e problematização de seu conteúdo em relação a fundamentação teórica construída a partir da pesquisa bibliográfica, foi possível estruturar uma proposta de modelo de treinamento, apresentada e discutida como meio de atingir os objetivos da presente pesquisa.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa que se fizeram necessários para que os objetivos específicos estabelecidos inicialmente no trabalho fossem correspondidos. Inicialmente faz-se uma breve definição de mercado, com foco no mercado de softwares como serviço. Em seguida uma breve caracterização da organização estudada, com uma descrição maior da área de vendas, detalhando sua estrutura organizacional e métricas. Uma análise da estrutura de treinamento que a empresa possui hoje foi realizada, de modo que fosse possível elaborar uma proposta de estrutura de treinamento nova. Por fim, foi analisada a proposta de criação de uma área especializada em treinamentos de vendas, a sales enablement.

### 4.1 O MERCADO

Podemos dividir as unidades econômicas individuais em dois grandes grupos de acordo com sua função - compradores e vendedores. Os compradores abrangem os consumidores, que adquirem bens e serviços; e as empresas, que adquirem mão-de-obra, capital e matérias-primas que utilizam para produzir bens e serviços. Entre os vendedores estão as empresas, que vendem bens e serviços; os trabalhadores, que vendem seus serviços; e os proprietários de recursos, que arrendam terras ou comercializam recursos minerais para as empresas. (PYNDICK; RUBINFELD, 2010).

Um mercado é um grupo de compradores e vendedores que, por meio de suas reais ou potenciais interações, determinam o preço de um produto ou conjunto de produtos. Um mercado representa mais que um setor. Um setor é um conjunto de empresas que vendem o mesmo produto ou produtos correlatos. Os mercados estão no centro da atividade econômica, e muitas das questões mais interessantes da economia estão relacionadas com o modo de funcionamento dos mercados. (PYNDICK; RUBINFELD, 2010).

Definir um conceito para mercado pode não ser simples, como a definição mencionada pressupõe. Com o crescimento de uma firma através da expansão de seu portfólio, é necessário analisar também a presença de produtos substitutos no mercado. Logo, a definição de mercado para um produto específico pode ser muito restrita. Assim, o mercado corresponde a demanda por um grupo de produtos que são próximos entre si, sendo que

para uma empresa diversificada, a ideia de mercado também envolve outros espaços concorrenciais em que pode atuar. (BORGES, 2015).

Segundo dados do estudo realizado em 2019 pela Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES, 2019), o mercado de tecnologia da informação é um dos que mais cresce no Brasil, mesmo com o PIB brasileiro crescendo apenas 1,1% em 2018, o setor de TI ainda apresentou um dos melhores desempenhos no cenário econômico nacional. No mundo, o setor de TI apresentou um crescimento de 6,7%, com o segmento crescendo 9,8% no Brasil, atingindo US\$ 47,7 bilhões, se considerarmos software, serviços, hardware e as exportações. Com esse mercado, o Brasil se manteve na 9ª posição no ranking mundial, representando 2,1% do mercado mundial de TI e 42,8% do mercado da América Latina.

Ainda segundo dados do mesmo relatório, o mercado mundial de Software e Serviços atingiu em 2018 o valor de US\$ 1,220 bilhões, e o Brasil se manteve na 9ª posição no ranking mundial, com um mercado interno de aproximadamente US\$ 23 bilhões. Conforme mostra a figura 10, este mercado é dividido entre o de software, com 45,5%, e serviços, com 54,6%. Dentre os 45,5% do mercado de software, 77% tem o seu desenvolvimento feito no exterior, demonstrando como ainda é precoce a criação de software no país, e o mercado brasileiro ainda é pouco competitivo globalmente, apesar de seu crescimento constante.

Figura 10 – Indicadores do mercado de software e serviços



Fonte: ABES (2019).

A figura 10 traz também uma breve análise sobre o mercado de serviços, onde, ao contrário do mercado de softwares, a esmagadora maioria do seu desenvolvimento ocorre no país, haja vista que desenvolvê-los no exterior acarretaria custos mais altos, e impossibilitaria as empresas brasileiras de serem competitivas. Estes dados demonstram que o mercado de softwares e serviços brasileiro vem crescendo a cada ano, porém, ainda precisa se desenvolver para competir no cenário internacional.

O mercado nacional de software e serviços de tecnologia tem sua maior concentração no sudeste do país, responsável por 56,5% do faturamento nacional. Destes 56,5%, São Paulo é o estado com maior representação, com 36,2% do total nacional. Santa Catarina, com 523 milhões de dólares, e 5% do faturamento nacional, é o sétimo estado com maior representatividade no mercado de softwares, atrás de São Paulo (36,2%), Rio de Janeiro (11,4%), Minas Gerais (7,4%), Distrito Federal (7,2%), Paraná (6,7%), Rio Grande do Sul (5,4%).

Segundo dados da Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE, 2018), há mais de 12 mil empresas voltadas para tecnologia, boa parte delas com sede em Florianópolis. A capital catarinense, conhecida como “Ilha do Silício”, tem a segunda maior densidade de empreendedores no setor de tecnologia do Brasil, perdendo apenas para São Paulo.

## 4.2 A EMPRESA

A empresa em que foi realizada a análise da atual forma e estrutura do processo de treinamento é uma empresa do ramo e tecnologia da informação, mais especificamente no ramo de marketing digital. A empresa em questão possui mais de 600 colaboradores, espalhados em três sedes, mais de 13.000 clientes, espalhados no Brasil e em mais de vinte países ao redor do mundo; e mais de 1.500 agências parceiras. Utiliza três plataformas principais para auxiliar seus clientes:

- a) Um software integrado para gestão de marketing digital, onde em uma única ferramenta o cliente consiga realizar todas as ações de análise, controle, otimização e monitoramento de diferentes canais de comunicação.
- b) Uma metodologia de implementação do marketing digital por meio de seu software, através de pacotes de consultoria.
- c) Produção de conteúdo educativo sobre marketing digital, disponibilizados em formas de posts em blogs, e-books, e webinars gratuitos disponibilizados em seu site.

A área de vendas da empresa é baseada no modelo *inside sales*, e possui três operações, *Sales*, *Sales Development* e *Sales Operations*. Apesar de nítida evolução desde sua criação, a área de vendas ainda não possui um setor especializado em capacitar seus funcionários. A pressão por constante evolução que o mercado de tecnologia impõe, a busca por melhores resultados, e investidores externos são fatores que denotam a necessidade de criação de uma área especializada no treinamento dos funcionários, haja vista a informalidade que esta área se encontra atualmente.

A empresa possui algumas práticas de gestão de conhecimento que auxiliam os colaboradores, como, por exemplo, existe um seminário semanal onde um funcionário é escolhido para apresentar aos colegas de equipe um seminário com temas que tenham relação com as atividades da empresa, como marketing digital, benchmarking, entre outros. A empresa também incentiva a leitura e busca de conhecimentos de seus funcionários, possuindo uma biblioteca no escritório, e conta com um orçamento mensal para aquisição de novos livros, que são escolhidos por votação e por área funcional.

Referente a inteligência competitiva, a empresa se baseia na análise de informações; busca de melhores tecnologias; benchmarkings; e novidades no mercado; além de incentivar os funcionários para participarem de congressos relacionados às áreas da empresa, de modo que consigam aprimorar seus conhecimentos e transmitir aos colegas de maneira eficaz. Outra prática utilizada é a de melhores práticas, onde cada área faz uma reunião semanal e seus colaboradores compartilham práticas que realizaram e aperfeiçoaram processos já existentes; como, por exemplo, uma planilha padrão de orçamento que foi aprimorada por algum colaborador e resultou em um aumento de produtividade. Diversas práticas são realizadas, porém de modo informal e sem registros ou processos elaborados.

#### 4.3 A ÁREA DE VENDAS DA EMPRESA

A área de vendas de qualquer companhia tem como objetivo número um ser a porta principal de entrada de receita na companhia. Com a ajuda do marketing - que é o responsável pela atração de futuros clientes - a parte de vendas cuida do processo de negociação de preços, escolha de funcionalidades e fechamento, bem como passagem para uma área de pós-venda.

No estudo em questão, a Startup tem em sua área de Vendas o modelo de *Inside Sales* - a modalidade de venda realizada de dentro da empresa, onde o vendedor aproveita da tecnologia para

realizar as reuniões à distância, reduzindo custos com deslocamento e aumentando a produtividade, sendo ideal para vendas com maior nível de complexidade (GABRI, 2019). Ou seja, toda a operação de vendas da companhia em questão fica localizada em um mesmo lugar, facilitando a estruturação e também projetos e treinamentos.

No começo, os próprios fundadores eram quem realizavam todas as vendas (bem como todos os processos da empresa, por falta de funcionários). Desse modo, não existia nenhum tipo de estrutura ou processo, seja de treinamentos ou manuais. Com passar do tempo e a validação do produto pelo mercado (quando a demanda começa a se interessar e a comprar), a *startup* passou a receber aportes financeiros milionários - advindos de investidoras - e tornou-se clara a necessidade uma estrutura mais robusta, com intuito de alcançar resultados melhores e escaláveis.

Com isso, foi necessária a contratação de um número maior de vendedores, gerentes e um diretor. Ao passo que paralelamente, criou-se uma área de Operações (*backoffice*), com intuito de estruturar um *playbook* e cuidar de toda a parte de dados. Assim, foram criadas três operações, *Sales*, que trata apenas das vendas da empresa; *Sales Development*, que trata de qualificação de oportunidades de negócios, pessoas ou empresas que se mostraram interessadas ou que tem necessidade de adquirir os serviços ou produtos da empresa; e *Sales Operations*, que realiza as análises e determina os processos necessários para o funcionamento da parte de vendas. Na empresa, a parte de treinamento e desenvolvimento de vendedores, múltiplas vezes fora deixada de lado e/ou feita de forma improvisada, com intuito de “apagar incêndio” ou apenas improvisar diante de alguma necessidade.

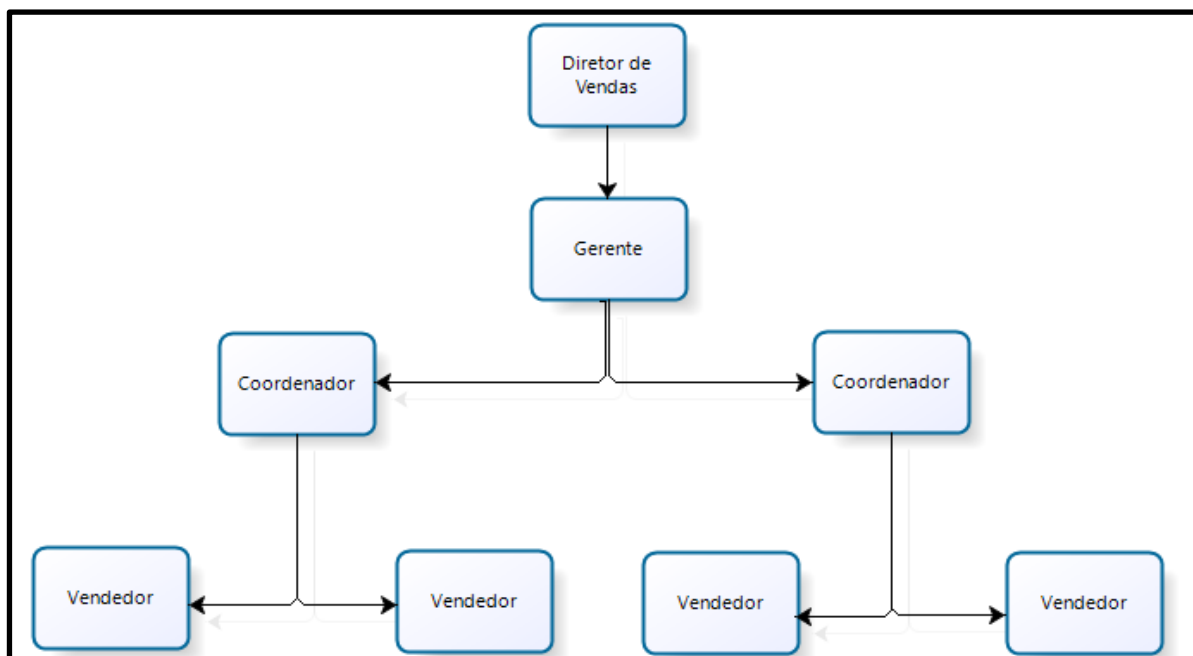
Dado o exposto, sempre foi clara a necessidade de uma área e/ou estrutura focada em treinamento de desenvolvimento em vendas, justamente pelo fato do ambiente/ecossistema de tecnologia que cobra um crescimento acelerado, pressão dos investidores e necessidade do aumento de faturamento e lucros. Abaixo, serão expostos alguns pontos relacionados a esse fator importantíssimo para a companhia.

#### **4.3.1 Estrutura organizacional, cargos e funções**

A área de Vendas é composta por quatro principais: Diretor de Vendas, Gerente(s), Coordenador(es) e Vendedor(es). Cada um deles é responsável por funções específicas e que

juntas, são responsáveis por trazer receita (NMRR) para a empresa. Na figura 11 é possível ver como estão organizadas em um organograma esses cargos:

Figura 11 – Organograma da área de vendas



Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto às funções, é importante destacar que quem é o cliente final dos treinamentos desenvolvidos é o vendedor, visto que é ele quem atua diretamente vendendo. Abaixo estão discriminadas as principais funções do organograma organizacional da figura 11:

- a) **Diretor de Vendas:** de acordo com o Infojobs, site especializado que tem como objetivo principal de facilitar contratações, atuando como um canal entre os candidatos que buscam novas oportunidades e as empresas e consultorias de RH que buscam candidatos, o Diretor define a estratégia comercial da empresa, determinando os acordos e as condições de vendas, supervisionando a administração das vendas, coordenando a estratégia de marketing como: lançamento de novos produtos e serviços, acompanhando o mercado, política de preços, seguindo as negociações comerciais de alto nível e as principais contas da empresa. Está sob as responsabilidades de um Diretor Comercial propor o conjunto de indicadores de desempenho da área comercial, responder pela direção da empresa nas atividades

relacionadas a vendas e planejando, organizando e controlando os programas e sua execução. Ou seja, é um cargo mais estratégico e menor operacional.

- b) Gerente: o gerente comercial está no meio do caminho entre o estratégico e o operacional. Apesar de fazer parte do planejamento da área, atuando com metas, também atua ao lado dos coordenadores identificando oportunidades de melhoria, oferecendo novas modalidades de desconto e muitas vezes entrando em negociações de maior porte.
- c) Coordenador: organizar e dirigir as atividades daqueles que trabalham visando um objetivo comum, gerir, dirigir, orientar. O coordenador deve auxiliar o gerente ordenando as atividades dos vendedores e os esforços comerciais para que se realizem em harmonia e sinergia. Esse profissional é responsável por fazer com que a equipe de vendedores atue de forma colaborativa, evitando atividades contraditórias e duplicidade de tarefas. É o cargo gerencial mais próximo dos vendedores.
- d) Vendedor: ainda de acordo com o Infojobs, o vendedor interno é o profissional responsável por executar atividades relacionadas à venda de produtos ou serviços, pela negociação do preço do produto ou serviço vendido, negociação do prazo, das condições de pagamento e dos descontos da venda. Além disso, demonstrar os produtos, avaliar o perfil dos clientes e fechar contratos de vendas, orientar, informar, entender o produto ou serviço, analisar os dados do público-alvo, para elaborar assim uma estratégia de venda.

### 4.3.2 Métricas

O jargão da administração dito por William Edwards Demming, “o que não é medido, não pode ser gerenciado”, é de suma importância para área de vendas e também para uma *startup*, que busca crescimento acelerado. Além disso, métricas são importantes para avaliar o desempenho dos vendedores, entender possíveis falhas em entregas e propiciar treinamentos para melhora dos resultados.

No quadro 3, estão expostas as principais métricas de *software as a service*. Dentre elas, existem a de importância geral para a companhia como um todo e também de relevância de forma individual para o colaborador de vendas individual.



Quadro 3 - Métricas de Software as a Service

<b>MQL</b>	É uma métrica vinda do Marketing. Em sua tradução literal, MQL quer dizer <i>Marketing Qualified Leads</i> , ou seja, são as pessoas interessadas que passaram pelo filtro de qualificação e estão aptas a receberem um contato da área de vendas. Em sua interação com a empresa, demonstraram interesse em conhecer o negócio/produto, deixando suas informações em troca de algum “prêmio” (material de estudos por exemplo). É um valor de extrema importância de ser olhado, pois é a porta de entrada do funil de vendas, que futuramente entrarão em contato com o vendedor e poderão ser clientes.
<b>SAL</b>	SAL ( <i>Sales Accepted Leads</i> ), são os MQLs que a área de vendas “aceitou”, ou seja, estão dentro do perfil de clientes esperados (ICP - <i>Ideal Client Profile</i> ). Essa métrica é importante para entender o quão bem feito o trabalho do Marketing está sendo e o quão realmente nutrido está o funil de vendas. Aqui, os <i>leads</i> já estão em contato com os Pré-Vendedores e sendo analisados por eles, com intuito de avançá-los ou não para os Vendedores.
<b>OPPORTUNITIES</b>	As oportunidades são a principal métrica dos Pré-Vendedores. Elas são os SAL que são repassados a vendas, ou seja, aqueles que desde o começo cumpriram com os requisitos de todos os filtros da companhia e estão aptos a receberem contato de fundo de funil, que são os vendedores.
<b>VOLUME</b>	O volume é uma das principais métricas dos vendedores. Nada mais é que o quanto de vendas eles realizam ao longo do mês.
<b>NMRR</b>	Em inglês, NMRR significa <i>Net Monthly Recurring Revenue</i> . É o valor do pacote de assinatura vendido pelo vendedor, ou seja, é a receita que cada venda trás. Ao fim do mês, soma-se o valor total de cada venda para chegar ao resultado final. Esse valor é tudo que entra de receita na companhia, sendo um dos mais importantes a serem olhados.
<b>EFICIÊNCIA</b>	Eficiência é a conta de quanto é vendido por quanto foi recebido. Em suma, quantas vendas os vendedores realizaram, dividido pelo valor total de oportunidades enviadas pelos Pré-Vendedores. Olha-se os valores gerais (gerência) e individualmente. Além disso, é possível olhar a eficiência de cada etapa do processo, entendendo onde poderá ser interessante encaixar um treinamento para melhorar os resultados.
<b>NPS</b>	<i>Net Promoter Score</i> é para medir níveis de lealdade de cliente. Após a venda, é importante aplicar para verificar se o vendedor desempenhou bem seu papel e se o cliente o recomendaria a outras pessoas. Dependendo da nota, é válido pensar em melhorias.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Estas métricas são importantes para poder medir o resultado do treinamento, pois, como saber se algo ensinado foi passado com clareza aos treinandos sem ver os resultados? Além disso, estas métricas envolvem o cliente final, ou seja, o resultado tem de ser exposto na produtividade da empresa, o colaborador tem que mostrar que foi capaz de transmitir todos os conhecimentos recebidos, e aplicá-los no seu dia a dia.

#### 4.4 ANÁLISE DA ESTRUTURA DE TREINAMENTO ATUAL EM VENDAS

Para poder realizar uma análise de como estruturar um programa de treinamento e desenvolvimento que seja o mais próximo do ideal, é necessário entender como, atualmente, esse processo é realizado. Desse modo, como visto ainda neste estudo, é preciso estudar cada etapa do processo de treinamento (LNT, Planejamento, Execução e Avaliação). Ainda, verificar quais os principais gatilhos que levam um treinamento a ser realizado.

Nos tópicos abaixo, será apresentada como é a situação atual da empresa em relação ao processo de treinamento, levando em conta a base teórica. É importante ressaltar que a teoria não necessariamente fora utilizada na construção do que ocorre hoje, devido ao ambiente acelerado e dinâmico de uma *startup* em construção, que muitas vezes não possibilita a aplicação da teoria em sua totalidade.

##### 4.4.1 LNT

O levantamento de necessidades de treinamento é de fundamental importância para que os passos subsequentes sejam bem feitos. Existem inúmeras formas de entender quais são as necessidades enfrentadas pelas empresas para dar o início no programa, como visto. No estudo em questão, foram levantadas as principais formas que as análises de necessidades ocorrem, contudo, é importante ressaltar que não existe um padrão e tudo é muito paliativo, ou seja, a teoria e a prática se encontra de forma aleatória, sem saber que é um método e não de forma constante.

Abaixo, seguem os pontos encontrados:

- a) **Avaliação de Desempenho:** de acordo com a entrega de vendas dos indivíduos, receita e eficiência, é possível verificar a necessidade ou não de um treinamento. Isso porque pelos números, é sabido se estão abaixo do esperado e onde atuar com os treinamentos;
- b) **Observação:** ocorre no dia-a-dia, observando a rotina e o que se destaca de forma mais negativa;
- c) **Solicitação de supervisores e gerentes:** os gerentes e coordenadores realizam o pedido de treinamento, mas nestes casos, a urgência já é bastante elevada e os problemas são bem claros a todos;

- d) Entrevistas de saída:** esse tipo de entrevista ocorre quando o colaborador sai ou é desligado da companhia e em sua ampla maioria é feita pela área de Gestão de Pessoas, e não com os responsáveis diretamente pelos treinamentos. Atualmente não geram insumos para um programa de treinamento e desenvolvimento.

Os métodos vistos fazem parte de uma listagem de outras formas, mas, atualmente não são realizados com a constância necessária e padronizada exigida de uma área de Vendas em uma *startup* (bastante acelerada), defasando uma melhor entrega de resultados e aprendizado dos funcionários.

Marras (2011), comenta que o LNT detecta e diagnostica em dois cenários, o reativo e o prospectivo. O primeiro ocorre quando as necessidades levantadas já estão impactando diretamente na operação e o segundo, procurar solucionar problemas futuros. No estudo em questão, houve somente o uso da forma reativa. Unicamente quando os problemas começam a aparecer é que os treinamentos passam a ser cogitados e isso afeta diretamente a produtividade e os resultados ao final dos períodos (meses/anos).

Devido a falta de um levantamento de necessidades com excelência (além de afetar os resultados da empresa) a etapa seguinte, de planejamento, fica defasada. Isso por consequência afeta diretamente a qualidade final do treinamento.

#### **4.4.2 Planejamento**

O planejamento é uma parte essencial para excelência do produto final, a venda. Ele contém diversos pontos a serem contemplados, tornando-se assim uma das mais complicadas etapas. Levando em consideração Chiavenato (2009) como base, foram analisados os itens da programação do treinamentos.

Alguns pontos como quem deve ser treinado, onde treinar e quando treinar, são preenchidos sem muitos empecilhos. Quem deve ser treinado são os vendedores, onde é na própria companhia que possui espaços para tal e quando, existem slots nas agendas reservados para esse tipo de situação, mas que muitas vezes não são preenchidos. “Em que treinar”, identifica-se de forma reativa de acordo com os problemas e “buracos” que aparecem, mas de forma geral, foca-se em vendas e produtividade.

Quanto a quem realiza os treinamentos, são antigos vendedores, ou seja, após passaram um período atuando diretamente na operação, alguns com um perfil de liderança e que eram exemplos, são escolhidos; os com melhores resultados nos indicadores que serão treinados; para um cargo de treinamento para passar sua experiência a frente. O como treinar é muito importante e com maior defasagem. Não existem métodos de treinamentos explícitos, tudo em grande parte é feito com base em experiências prévias e conforme as coisas ocorrem no dia-a-dia. Por fim, os objetivos não são claros, sendo em sua maioria “aumentar a produtividade e melhorar os resultados”.

Além disso, o planejamento não pode ser testado antes de sua implementação devido a falta de estruturação. Dessa forma, os ajustes são feitos de forma improvisada durante a execução, continuando o efeito cascata de falhas.

#### **4.4.3 Execução**

Chegada a hora de colocar em prática toda a preparação feita. Teoricamente é importante seguir uma programação previamente estruturada e procurar a qualidade da aplicação e a eficácia dos resultados.

Como já visto, o grau e improvisação é alto, mas os instrutores por terem experiência prévia em vendas tem certa facilidade em comunicação, no entanto, apresentam dificuldades em ministrar logicamente o conteúdo da melhor forma, afetando a transparência e a assimilação de quem está sendo treinado. Além disso, apresentam um nível técnico bom devido a seu tempo como vendedores de fato. Quanto aos recursos, eles se apresentam como algo positivo devido a empresa ser de tecnologia e bastante nova, prezando por uma estrutura nova, de qualidade e sempre bem cuidada.

É factível dizer que a execução é bastante afetada pela falta de estrutura como um todo. A experiência operacional de quem treina muitas vezes compensa isso, contudo, quando os olhos se voltam para crescimento e escalabilidade, continuar desse modo não é saudável.

#### 4.4.4 Avaliação

A etapa de avaliação, como já visto, é a última de todo o processo de treinamento. É nela em que pode-se verificar se os objetivos proposto no começo do processo foram atingidos, entender a *performance* dos participantes e verificar a qualidade do programa.

Atualmente, na companhia em questão, a única forma de avaliar a efetividade e qualidade dos treinamentos são a partir do desempenho futuro em relação às métricas de vendas. A primeira delas é a receita, ou seja, após os treinamentos, verifica-se como a curva de crescimento (ou não) de receita dos vendedores comporta-se. Caso ocorra aumento, supõe-se que o treinamento surtiu efeito. A mesma lógica é utilizada para outras duas métricas, o volume de vendas realizado e a eficiência de conversão (que pode ser analisada de forma geral e por etapa do processo).

Em suma, não há como analisar claramente o efeito dos treinamentos. Existe somente um formulário de *feedback*, que serve para o próprio treinamento ser avaliado, mas não os indivíduos participantes do mesmo. Dado o exposto, é factível concluir que a operação como um todo fica defasada devido a falta de assertividade da aplicação dos treinamentos, podendo afetar os resultados ao fim dos períodos (meses e anos).

#### 4.5 BENCHMARKING DO MERCADO

Com intuito de entender as melhores práticas do mercado em relação ao desenvolvimento e treinamento de vendedores, realizou-se uma pesquisa em artigos e documentos, de algumas empresas, tanto do mercado de tecnologia. Dessa forma, é possível ter uma conclusão de quais são as práticas do mercado que levam ao sucesso e ao alcance de resultados e objetivos previamente estipulado que podem ser aplicadas em uma proposta de treinamento.

A primeira empresa é a Conta Azul, uma empresa de software brasileira que desenvolve e vende uma plataforma de gestão de negócios, inteiramente em nuvem, para micro e pequenas empresas, com uma extensão para escritórios contábeis. A plataforma Conta Azul (para MPÉs) e a Conta Azul Mais (para contadores) possibilita integrações dos clientes com governo, bancos etc. Por ser um software, a solução é classificada como sistema ERP para pequenas empresas. Foi escolhida por ser uma empresa com cultura semelhante. O processo de treinamento inicial da empresa é de três meses, onde os vendedores ficam em uma equipe específica de desenvolvimento,

sob responsabilidade do agente de treinamentos. Procura-se dar bastante autonomia para os colaboradores ao longo do seu aprendizado. Na primeira semana, por exemplo, os vendedores passam alguns dias estudando os materiais disponibilizados, e nos outros dias existem treinamentos presenciais com o agente realocado. Na sequência, ouvem ligações de quem é mais experiente, ao passo que também começam a ligar e são avaliados por isso, com intuito de receberem informações de seus desempenhos. A chave do processo é acompanhar diariamente os vendedores, fornecer feedbacks e micro gerência.

Na sequência, aparece a Rock Content, empresa focada em marketing e vendas bastante influente no país. Foi escolhida, por ser empresa global de marketing, sendo a maior da América Latina em marketing de conteúdo. Além disso, tem o objetivo parecido com a empresa em questão, que é mudar a realidade das estratégias digitais das empresas produzindo conteúdos e traçando estratégias para gerar mais visibilidade online para seus clientes. A Rock Content aposta na segmentação de leads por tamanho da empresa, ou seja, possíveis clientes que têm um maior porte e que tem um custo de aquisição menor, vão para quem é menos experiente, e os que tem um custo de aquisição maior, para quem é mais experiente. Acreditam que a melhor forma de aprender é na prática, por isso colocam meta de vendas desde o primeiro mês.

Com relação ao treinamento para os novos contratados, a Rock Content reserva 3 meses “especiais” para eles, em que precisam alcançar 100% de suas metas. Essa parte inicial divide-se em treinamentos referentes a empresa como um todo, sobre o trabalho em vendas (processo, perfil de cliente) e atividades práticas, como ouvir vendedores mais experientes.

No caso da Ebanx, empresa que é uma conta que possibilita aos usuários brasileiros pagar compras realizadas no exterior por meio de boleto bancário, logo no processo de contratação, as pessoas são filtradas. Busca-se um perfil profissional que aprenda rápido, que tenha vontade de aprender e que tenha fluência em inglês. A prospecção de candidatos costuma ser nas melhores Universidades, independente da pessoa ter experiência comercial ou não. As etapas do processo seletivo consistem em: entrevista em inglês com o RH, com a gestores e com o Marketing e também com a equipe de vendas, junto a teste de raciocínio. Quando acontece a contratação, é necessário alcançar as primeiras metas (com pouco apoio de treinamentos), ou seja, é um voo “solo”. Os treinamentos como um todo são baseados em necessidade e feedbacks de quem está na operação.

Dado exposto, é possível entender como as empresas que entregam os melhores resultados no mercado brasileiro operam. Assim, é possível propor uma estrutura de treinamento para alcance de metas e resultados.

#### 4.6 PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS PARA SER UM VENDEDOR COMERCIAL

Para que seja possível contratar, treinar e ser um vendedor interno, é necessário ter características que ajudam a obter melhores resultados. Os conhecimentos, habilidades e atitudes de um vendedor são diferentes de qualquer cargo devido a dinamicidade enfrentada no dia-a-dia. Entendendo esses pontos, é possível atentar-se às possibilidades de melhoria e focar treinamentos no que realmente necessário.

Para isso, foram definidas algumas características de competências, habilidades e atitudes, com base no que o mercado julga importante para que um vendedor comercial atinja constantemente suas metas. Em primeiro lugar, é importante ser flexível e adaptável (aptidões consideradas intrínsecas a carreira em vendas). Enquanto comerciais, diversos tipos de clientes e possíveis tipos de clientes entrarão em contato com o colaborador. É importante estar apto a lidar com as emoções e se adaptar para alcançar as metas propostas.

Esse levantamento foi feito com uma pesquisa realizada online em artigos, blogs e vídeos especializados em vendas. Após isso, foram compilados nos parágrafos abaixo as características consideradas mais importantes e que impactam diretamente nos resultados e desenvolvimento dos colaboradores. Os vendedores estão inseridos em um ambiente de constante mudança e cobrança, visto que as metas são consideradas agressivas e resultados de crescimento mensal precisam ser mostrados, para que novos investimentos cheguem e seja possível alcançar os objetivos estratégicos traçados pela diretoria.

A persistência é importante para qualquer pessoa, bem como a resiliência. Como vendedor, muitas recusas acontecerão. É necessário aprender com elas e continuar avançando na busca dos melhores resultados, mantendo o foco. A tenacidade comercial, que é capacidade de correr atrás dos resultados, é importante, visto que as vendas não são fechadas logo no primeiro contato. Aqui, também entra questão de entusiasmo, dosando nas conversas pontos de envolvimento com o projeto. Um vendedor inseguro e sem confiança não transmite os valores necessários para fechar negócio. Aliado a isso, é imprescindível capacidade investigativa. Ou seja,

fazer as perguntas certas e ter escuta ativa, entendendo o que o cliente está falando e identificar o que muitas vezes está intrínseco em sua fala.

Também é importante ter *networking*, ou seja, criar uma rede de contatos que possam realizar indicações e ser uma ponte de confiança. Empatia também é necessário, criar um sentimento de parceria e inspirar confiança no cliente é necessário para um processo de venda mais tranquilo. Colocar-se no lugar do outro, praticando escuta ativa (ouvir e interpretar), facilita e muito o relacionamento e o fechamento do negócio. Procurar compreender o futuro cliente e o que é importante para ele (objetivos, sonhos, problemas) impacta diretamente no sucesso ou não do contato comercial.

Organização e planejamento são essenciais em qualquer campo profissional e pessoal. Contudo, quando o assunto é Vendas, isso torna-se vital para o sucesso. Obter informações sobre o produto vendido, conhecer os dados da companhia, organizar a agenda para atender cada futuro cliente da melhor forma possível facilitam o trabalho e ajudam a ter previsões do que realmente irá fechar negócio durante o mês. Ter foco e objetivos claros ajuda bastante. O primeiro, porque é necessário atacar o conteúdo que o cliente realmente precisa, sem perder tempo e dar voltas no que não é de urgência para o lead e não agregam valor. O segundo, justamente por facilitar o trajeto. Quando colocado um propósito fim, o caminho torna-se mais claro e as entregáveis também, deixando claro o por quê algo deve ser feito e de que forma.

Também entre as características importantes, estão a linguagem corporal. Saber usar disso a seu favor para ter uma abertura positiva com o possível cliente pode fazer a diferença na hora de fechar negócio. Aqui está desde a qualidade da roupa e higiene pessoal, até gestos e técnicas para estabelecer uma relação. A partir disso é possível estabelecer *rapport*, que é a sintonia que existe entre duas ou mais pessoas. Postura, tom de fala, repetição do que o interlocutor falar, demonstrar concordância estão entre as formas de criar isso. Uma das técnicas mais utilizadas é a espelho, em que o vendedor imita atitudes do possível cliente.

Por fim, improvisação aliada a todas características citadas acima, forma algo necessário, a capacidade de encontrar soluções. Entender o cliente, saber negociar, o que e quando responder e/ou falar algo, agregando valor a conversa e ao produto, é o ponto chave para uma boa venda e o sucesso ao fim dela.



Essas são apenas algumas características levantadas neste trabalho que são importantes para o sucesso em Vendas. Junto a um processo estruturado, análises de dados e plano de treinamento de desenvolvimento, cria-se uma boa equipe comercial.

#### 4.7 PROPOSTA DE ESTRUTURA DE TREINAMENTO EM VENDAS

Agora será apresentada uma estrutura de treinamentos em vendas considerada ideal para que os colaboradores tenham possibilidade de alcançar os melhores resultados individuais e para empresa que atuam.

##### 4.7.1 LNT

Considerado o primeiro passo para uma boa implementação de uma programação de treinamento. Ou seja, com um bom LNT é factível dizer que a possibilidade de os treinamentos serem mais efetivos crescem bastante e os resultados finais tendem a ser melhores. Como visto, essa parte é bastante pobre no estudo em questão. Abaixo, seguindo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), foram separados três níveis organizacionais de diagnóstico para que treinamentos sejam feitos com excelência:

- 1) Análise organizacional: estudar a empresa como um todo e o ambiente de negócios em que ela está inserida. Dessa forma, será possível alinhar a estratégia organizacional, com as da área e conseqüentemente qual o melhor modo de tratar o desenvolvimento dos funcionários para alcançar os objetivos;
- 2) Análise das operações e tarefas: entender quais são os requisitos necessários para desempenhar a função, definir o CHA, conhecimento, habilidades e atitudes, além dos comportamentos necessários para atuar;
- 3) Análise Individual e por equipes: identificar quais pessoas encaixam-se nas necessidades da companhia. É o último passo do diagnóstico, analisando individualmente cada colaborador e possivelmente poderá encontrar dificuldades que poderão ser sanadas com treinamento.

Além disso, é interessante realizar análises de acordo com os métodos de Chiavenato (2006), visto que atualmente somente quatro estão contemplados. Desse modo, acrescentar

questionários, entrevistas com supervisores e gerentes, reuniões interdepartamentais, exame de empregados, mudanças no trabalho, análise de cargos e relatórios periódicos.

Para isso, a empresa deve realizar uma avaliação de desempenho com seus funcionários, de modo que consiga avaliar os níveis de entrega de cada um, e verificar os que estão executando abaixo do nível esperado. Juntamente a isso, aplicar questionários com os funcionários, para perceber as pessoas e setores que mais precisam de treinamento. Ao obterem esses dados, devem aplicar entrevistas com supervisores e gerentes, para que juntos, consigam encontrar problemas solucionáveis através do treinamento.

#### **4.7.2 Planejamento**

Quanto ao planejamento, como visto é bastante simplório. Além de um LNT defasado que afeta diretamente a sequência lógica de criação de um treinamento, a metodologia de planejamento de acordo com diversos autores não é seguida.

Grande parte da defasagem em planejamento consta na falta de cumprir os itens de uma programação que Chiavenato (2009, p. 399). “Em que treinar” parte de um diagnóstico bem feito, ou seja, cumprindo os passos de um LNT, em que treinar torna-se mais fácil e por consequência o conteúdo surge e poderá ser aplicado. “Por quem” é necessária a contratação de um especialista em treinamentos, ou até mesmo um treinamento externo a empresa para qualificar funcionários. “Quando treinar” também pode ter como base um LNT bem estruturado, devido ao fato de um diagnóstico. Além disso, é possível estabelecer recorrência de treinamentos semanais, quinzenais ou mensais com cobrança de presença da equipe. Por fim, “para que treinar” é necessário para delinear as nuances do treinamento e garantir que tudo que necessita ser ensinado seja aprendido.

Além do exposto, fora visto a falta de estrutura quando é falado especificamente dos treinamentos, ou seja, na hora de treinar. Será seguida uma linha de pensamento de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), que define em seis passos como efetuar uma programação:

- 1) Abordar uma necessidade específica de cada vez: junto ao novo LNT, procurar entender em partes às necessidades e atacar os problemas com calma;
- 2) Definir claramente o objetivo do treinamento: como o “para que treinar” acima, um objetivo facilita a metodologia, o que e como ensinar;

- 3) Dividir em módulos o trabalho a ser desenvolvido: pílulas de sucesso facilitam o aprendizado, “dividir para conquistar”;
- 4) Determinar o conteúdo do treinamento: após identificar os problemas/necessidades, trabalhar para encontrar conteúdos que procuram sanar o necessário;
- 5) Definir os recursos didáticos: livros, apresentações, dinâmicas;
- 6) Definir o público-alvo, o local e a carga horária: nesse caso, funcionários da área de vendas de uma empresa de tecnologia, com cargas horárias semanais, quinzenais ou mensais dependendo da senioridade e dificuldade do que será ensinado.

Desse modo, o planejamento se estruturará em forma de perguntas, cujas respostas irão delinear o programa de treinamento.

Quem deve ser treinado: através da etapa de levantamento de necessidades de treinamento é necessário avaliar quem possui necessidades de treinamento

Quem vai treinar: a responsabilidade de realizar o treinamento pode ser de algum membro da organização, caracterizando um treinamento interno, porém, isto é mais recomendado para empresas que possuam uma estrutura de recursos humanos voltada para a capacitação constante. Portanto, é mais indicado que a empresa contrate alguém habilitado para transmitir os conhecimentos necessários ao cumprimento dos objetivos do treinamento.

Em que treinar: o treinamento deve ser focado na capacitação dos pontos fracos que foram levantados etapa anterior de LNT.

Onde treinar: o local do treinamento deve ser escolhido de acordo com o número de treinandos, e o que será treinado, de modo que a estrutura comporte a todos de maneira confortável.

Como treinar: o treinamento deve ser ministrado por uma equipe vinda de uma consultoria externa à organização. Deve conter aulas teóricas, com apresentação de conteúdos divididos em módulos, cada um solucionando as necessidades levantadas na LNT; e aulas práticas, de modo que os treinandos consigam aplicar os conhecimentos que foram transmitidos. Tanto as aulas teóricas, como as práticas, devem abordar conteúdos de maneira expositiva e dialogada, além de aplicarem exemplos práticos e que possam ser vivenciados pelos treinandos. É necessário também uma estrutura mínima para a realização do treinamento, como recursos audiovisuais - datashow, retroprojeter - e um material de apoio, de preferência uma apostila com todo o conteúdo ministrado, além de exercícios práticos.

Quando treinar: devem realizar treinamentos periódicos, para que tanto os novos funcionários sejam capacitados, como os antigos tenham seus conhecimentos reciclados.

Quanto treinar: o treinamento deve ter uma data de início e fim, para que os treinandos possam se organizar e aproveitar da melhor maneira. O indicado é quatro, a cinco dias de treinamento, para que possam emergir nos treinamentos, e a ausência dos funcionários não prejudique o andamento da empresa por tanto tempo.

Para que treinar: esta pergunta será respondida após a etapa de LNT, onde o objetivo é solucionar todas as necessidades levantadas.

### **4.7.3 Execução**

Execução é o momento chave do processo. Após tudo feito pela teoria, aqui o treinamento é realmente aplicado, que de acordo com Marras (2009) existem duas grandes preocupações: qualidade e eficácia.

Devido na situação atual tudo se feito de forma bastante improvisada, a execução é bastante afetada. No entanto, como já visto, a situação proposta conta com uma estrutura consideravelmente melhor, com um LNT estruturado e um planejamento esmiuçado até os módulos de treinamento, a execução tornar-se-á lógica e com apoio de uma programação sequencial. Treinadores internos mais preparados (devido a seu próprio treinamento) e/ou externos especializados poderão passar conhecimento de modo mais preparado.

Marras (2011) comenta que a qualidade dos módulos depende de quatro principais fatores: didática dos instrutores, preparo técnico, lógica do módulo e qualidade dos recursos. Devido a toda estrutura pré-treinamento, esses pontos foram/serão cumpridos quando um treinamento for executado. Por fim, seguindo Dalmau e Girardi (2015) serão criados instrumentos de controle para ajudar na execução.

Se faz necessário, então, executar o treinamento com excelência. Para isso, é importante analisar o LNT e levar em consideração o que foi planejado. Após isso, levantar documentos necessário para o momento do treinamento, ver a necessidade da apresentação e analisar o ambiente que será utilizado. No dia, realizar uma confraternização, apresentações, intervalos para repor as energias e atividades que ajudam a gravar o conhecimento. Acompanhar os participantes de perto e colher feedbacks para que os próximos sejam melhores e mais assertivos.

#### 4.7.4 Avaliação

Como visto, não há nenhum tipo de método avaliativo, excluindo a melhora no volume de vendas de cada pessoa treinada. De fato, isso é muito simplório, além de não ser possível verificar se os objetivos do treinamento foram alcançados e também saber se cada indivíduo absorveu ou não o que foi passado no treinamento.

O primeiro passo seria criar um método de avaliação de reação, com uma tabela que coleta informações para verificar a qualidade:

Figura 12 – Avaliação de reação

Treinamento:				
Nome do treinando:				
Data:				
Itens	Avaliação			
	Muito bom	Bom	Regular	Fraco
Conteúdo do treinamento				
Organização do treinamento				
Material didático				
Conhecimento do instrutor				
Comunicação do instrutor				
Etc...				

Fonte: Gil (1994) adaptado por Dalmau e Girardi (2015).

O segundo ponto é avaliação de aprendizagem. Aqui podem ser feitos testes objetivos ou questões abertas com intuito de entender a efetividade dos treinamentos. Ambos testes tem suas vantagens e desvantagens, sendo a forma ideal a mescla destes testes para cobrir todas as bases, também dependendo do que será treinado.

Em terceiro lugar como critério de avaliação, o comportamento. Ou seja, acompanhar os treinados em seu dia-a-dia para verificar os efeitos do treinamento diretamente no trabalho de cada um. É importante também contar com o superior direto nesse passo, visto que ele é quem acompanha o colaborador em suas atividades. Além disso, verificar no dia do treinamento como os colaboradores estão se portando e os efeitos em tempo real do que está sendo treinado.

Por fim, os resultados são o último quesito a ser avaliado. Atualmente, ele já é utilizado de forma improvisada, mas é necessário padronizar para colher melhores resultados. Para isso, além do aumento de receita e volume de vendas, é necessário ver tempo não produtivo, horas extras, adaptação de novos funcionários, feedbacks, frequência de erros, auditorias. Com isso, é possível analisar quantitativamente o efeito dos treinamentos. Relatórios diários, semanais e mensais podem ser importantes para realizar esse acompanhamento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No trabalho em questão, fora realizado uma análise da estrutura de treinamento em vendas de uma empresa do setor de tecnologia que opera com inside sales, ou vendas diretas, buscando entender se a situação atual está de acordo com o que recomendam os teóricos e é a melhor possível para a equipe alcançar objetivos e resultados.

Após isso, fora sugerida uma estrutura nova, que compreende questões importantes para que o corpo de desenvolvimento e treinamento seja o melhor e mais próximo do ideal possível, contemplando fatores importantes, como definição de competências, habilidades e atitudes, metodologias de treinamentos, contratação de especialistas, formas de avaliação e de como treinar.

Para suportar as novidades e pontos de melhoria e desenvolvimento, se faz necessário a criação de uma área para estruturar, treinar, medir e reportar e acompanhar o desenvolvimento dos colaboradores. O nome dessa área é Sales Enablement, ou seja, um setor que trabalha para diminuir os atritos da operação.

Sales Enablement é uma seção da área de Vendas que é responsável por técnicas e práticas que objetivam otimizar a performance de vendas. De acordo com Hubspot, é o processo interativo para prover seu time de vendas com recursos que possibilitem fechar mais negócios. Dentre esses recursos, estão: conteúdo, ferramentas, estudos de caso, demonstrações, entre outros. Em suma, é a parte que possibilita treinar, desenvolver e fornecer insumos para que os vendedores consigam otimizar e melhorar seus resultados. É um ecossistema de apoio e conteúdos que faz a ponte do teórico e do operacional.

As principais funções de uma equipe de Sales Enablement são:

- 1) Equipar o time de vendas com conhecimento, habilidades, processos e ferramentas;
- 2) Ajudar os vendedores a terem conversas produtivas com clientes em potencial;
- 3) Diminuir barreiras e atritos que impossibilitem as vendas;
- 4) Aumentar a produtividade de vendas;
- 5) Aumentar a velocidade de vendas, ou seja, a rapidez com que um produto é vendido ou o negócio é fechado;
- 6) Proporcionar uma experiência positiva ao cliente.

Somado a isso, toma conta da parte de contratação, que envolve atrair e filtrar potenciais contratações para área de vendas de acordo com critérios pré-estabelecidos. Montar, treinar e

avaliar os novos contratados em seus primeiros meses de companhia (o *onboarding*), além de fornecer treinamentos e acompanhar os funcionários já mais antigos (o *ongoing*). O processo e o *playbook* de vendas também fazem parte do portfólio dessa área (junto a *Sales Operations*), medindo e o atualizando conforme a necessidade.

A grande estratégia de *Sales Enablement* é fazer com que seus clientes finais (os vendedores) tenham uma maior eficiência de conversão, por consequência realizando um maior volume de vendas e também aumentando receita. Essa área investiga os buracos na operação, entende o porquê e o que está ocorrendo e por fim, procura realizar tarefas e/ou projetos que possam sanar essas dificuldades.

Tanto *Enablement* quanto *Operations*, levam em consideração auditorias e dados para tomarem suas decisões baseadas em fatos. Muitas vezes, apenas concentrar todo o material de estudo já causa um impacto positivo em vendas. Em suma, sua função é elevar o desempenho do time, para que ele alcance a excelência e a empresa possa continuar crescendo.

No entanto, é necessário tempo, paciência e calma para implantação. Treinamento e desenvolvimento mexe diretamente com pessoas, ou seja, é uma parte da administração sensível e que necessita de bastante atenção. Contudo, com a estrutura apresentada e com disciplina, é possível alavancar resultados.

Quanto aos objetivos específicos, identificar as principais competências necessárias para ser um vendedor comercial fora alcançado, sendo demonstrado no trabalho de forma clara quais são essas competências. Já analisar qual a atual forma e estrutura do processo de treinamento da companhia em questão e identificar pontos fortes e pontos fracos do atual processo de treinamento também foram atingidos. Com o levantamento realizado, fora possível no estudo entender como é a estrutura atual, como afeta a operação e se está de acordo com o ideal proposto por diversos teóricos. Por fim, estruturar um programa de desenvolvimento, treinamento e acompanhamento das competências necessárias de um vendedor comercial Inside Sales, o cerne do estudo, fora alcançado cruzando os processos já existente e com estudos de teóricos sobre treinamento e desenvolvimento, demonstrando qual seria a melhor forma e estrutura para alavancar resultados.



## REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardenia da Silva; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Aprendizagem humana nas organizações e trabalho. *In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (orgs.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 237-275.

ABES. **Estudo Mercado Brasileiro de Software - Panorama e Tendências ABES/IDC**. São Paulo: ABES, 2019. Disponível em: <http://central.abessoftware.com.br/Content/UploadedFiles/Arquivos/Dados%202011/ABES-EstudoMercadoBrasileirodeSoftware2019.pdf>. Acesso em: 31 out. 2019.

ACATE. **Observatório ACATE: panorama do setor de tecnologia de Santa Catarina 2018**. Florianópolis: ACATE, 2018. Disponível em: <https://www.acate.com.br/wp-content/uploads/2018/11/ACATE-Observat%C3%B3rio-2018.pdf>. Acesso em: 30 out. 2019.

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de. **O papel estratégico de recursos humanos**. Tese de Livre Docência apresentada à FEA/USP. São Paulo, 1988.

ARGYRIS, Chris. **On organizational learning**. Massachussets: Blackwell, 1992.

BOHLANDER, George Bohlander, SNELL, Scott Snell. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

BOHLANDER, George Bohlander, SNELL, Scott Snell; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

BOOG, Gustavo G. (coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BOOG, Gustavo Grüneberg. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

BORGES, Pedro Felipe Oliveira. **Concentração do mercado de cerveja no Brasil e a participação das microcervejarias**. 2015. 72 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Química) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2015.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardenia da Silva. Treinamento no Brasil: reflexões sobre suas pesquisas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 112-125, 1996.

BROCHADO, A. O.; MARTINS, F. V. Aspectos metodológicos da segmentação de mercado: base de segmentação e métodos de classificação. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 10, n. 27, p. 132-149, 2008.

CAPPELLI, Peter. **Políticas e programas de treinamento profissional**. *In: EBOLI, M. Coletânea Universidades Corporativas: educação para as empresas do século XXI*. São Paulo: Schmukler, 1999.

- CARVALHO, Antônio V. de. **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988.
- CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. rev. e atual. São Paulo: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas: como desempenhar cargos e avaliar o desempenho**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.
- CORTELLA, Mário Sérgio. **Por que fazemos o que fazemos? Aflições vitais sobre trabalho, carreira e realização**. 26. ed. São Paulo: Planeta, 2017.
- DALMAU, Marcos B. L. **Metodologia de Análise para Desenvolvimento e Oferta de Programas Educacionais Corporativos**. 2003. 230 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- DALMAU, Marcos Baptista Lopez; GIRARDI, Dante Marciano. **Administração de recursos humanos II**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015.
- DRUCKER, Peter. O futuro chegou. **Exame**, [s. l.], p. 112-126, 22 mar. 2000.
- FERREIRA, Paulo Pinto. **Treinamento de pessoal: a técnico-pedagogia do treinamento**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 5, p. 183-196, 2001.
- GABRI, Thiago. Inside Sales: o que é e como usamos para passar de 13 mil clientes. 3 jul. 2019. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-e-inside-sales/>. Acesso em: 30 out. 2019.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GOLDSTEIN, Joseph L. Training in work organizations. *In*: DUNN WETTE, Hough. **Handbook of industrial and organizational psychology**. Palo Alto: 1991.

HAMBLIN, Anthony Crandell. **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HARARI, Yuval N. **Sapiens: uma breve história da humanidade**. 21. ed. Porto Alegre: L&PM, 2017.

KINDNESS, Joe. **How to Define Your Ideal Client: Developing a Client Profile (Template & Tips)**. 19 set. 2018. Disponível em: <https://agencyanalytics.com/blog/client-profile-template-and-tips>. Acesso em; 31 out. 2019.

LE BOTERF, Guy. **De la Compétence – Essai sur un Attacteur Étrange**. Paris: Les éditions D'Organizations, 1995.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

MALVEZZI, Sigmar. **Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo. Saraiva, 2009.

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

McCLELLAND, David C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, Washington, v. 28, n. 1, p. 1-14, jan. 1973.

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

MOREIRA, Julio Cesar Tavares (coord.). **Administração de vendas**. São Paulo: Saraiva, 2012.

O'CONNOR, Joseph; SEYMOUR, John. **Treinando com a PNL**. [S. l.]: Summus, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PEÇANHA, Vitor. **O que é Inbound Marketing?** Conheça o Marketing de Atração e desenvolva estratégias para atrair e conquistar clientes. 12 fev. 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/o-que-e-inbound-marketing/>. Acesso em: 31 out. 2019.

PINDYCK, Robert; RUBINFELD, Daniel. **Microeconomia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RABELO, Agnes. **Transformação Digital e mercado SaaS: como essas tendências atuam mutuamente**. 9 ago. 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/transformacao-digital-e-mercado-saas/>. Acesso em: 30 out. 2019.

RACKHAM, Neil. **Alcançando excelência em vendas - spin selling: construindo relacionamentos de alto valor para seus clientes**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2010.

ROCHA, João Antônio. **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença, 1997.

ROSS, Aaron; TYLER, Marylou. **Predictable Revenue: Turn Your Business Into a Sales Machine with the \$100 Million Best Practices of Salesforce.com**. [S. l.]: PebbleStorm, 2011.

SKOK, David. **Bridge Group 2017 SaaS AE Metrics Report**. 2017. Disponível em: <https://www.forentrepreneurs.com/2017-saas-ae-metrics-report/>. Acesso em: 29 out. 2019.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor; FORTUNA, Antônio. **Gestão com pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TREINAR. *In*: MICHAELIS. Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. 2019. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=treinar>. Acesso em: 31 out. 2019.

WELCH, Jack; BYRNE, John A. **Jack: os segredos do executivo do século**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.