

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS VENDEDORES APLICADO AO VAREJO

Maicon Robetti Batista
Felipe Galesi Jaoude

Resumo

As mudanças no varejo dado ao grande acesso à informação, sobretudo pelos clientes, vêm tornando o atendimento a arte de encantar. As lojas que oferecem o atendimento como diferencial precisam investir na área de treinamentos. Os efeitos negativos da constante troca de vendedores podem ser amenizados através de uma rápida reposição, não somente em quantidade, mas também em nível de qualificação. O artigo tem como objetivo discorrer sobre a necessidade de prover treinamento, para os novos vendedores, de forma ágil, eficiente e eficaz, para potencializar os resultados obtidos pela empresa através de um atendimento de excelência. Para obtenção dos dados foi aplicado questionário impresso a fim de conhecer a realidade dos novos vendedores e também visualizar a percepção dos gerentes e dos novos entrantes na relação: treinamento x desempenho x motivação. O estudo mostrou que os colaboradores qualificados se sentem motivados e conseqüentemente menos propensos a trabalhar em outro varejista similar. Ficou demonstrado que tanto gerentes, quanto vendedores, acreditam que o treinamento, aliado ao feedback constante, são fundamentais para a obtenção de melhores resultados. A falta de conhecimento sobre produtos é a maior deficiência dos novos vendedores, que por sua vez, se mostram abertos aos mais variados tipos de obtenção de conhecimento. A pesquisa mostrou que a empresa precisa assumir o papel de desenvolvedor profissionais, porém, os gerentes, maiores responsáveis por tal papel, demonstraram por vezes querer terceirizar a função. Quanto mais rápido e mais qualificado for o treinamento dos novos vendedores, melhores serão os resultados para a organização.

Palavras-chave: Atendimento; Treinamento; Vendas; Individualização; Varejo.

Training and development of new sales people applied to retail

Abstract

The changes in the retail given to the great access to the information, mainly by the clients, have been making attendance the art of enchanting. The stores that offer the care as a differential need to invest in the area of training. The negative effects of the constant exchange of sellers can be softened by a quick replacement, not only in quantity, but also in qualification level. The article aims to discuss the need to provide training for new salespeople, in an agile, efficient and effective way, to enhance the results obtained by the company through a service of excellence. To obtain the data, a printed questionnaire was applied in order to know the reality of the new salespeople and also to visualize the perception of managers and new entrants in the relation between training and performance x motivation. The study showed that skilled employees feel motivated and consequently less likely to work in another similar

retailer. It has been demonstrated that both managers and salespeople believe that training, coupled with constant feedback, is critical to achieving better results. The lack of product knowledge is the greatest deficiency of new sellers, who in turn, are open to the most varied types of knowledge acquisition. Research has shown that the company needs to take on the role of professional developer, but the managers, who are more responsible for this role, have sometimes shown that they want to outsource the role. The faster and more skilled the training of new salespeople, the better the results for the organization.

Keywords: Attendance; Training; Sales; Individualization; Retail.

Introdução

O varejo físico vem passando por mudanças cada vez mais rápidas, com necessidade de uma prestação de serviços que atenda com assertividade aos anseios dos consumidores que hoje detêm mais informações e possuem um nível de exigência cada vez maior. A concorrência é cada dia mais acirrada, se antes o varejo físico concorria com seus similares próximos, hoje disputa faturamento com multicanais acessíveis a um clique do consumidor.

Essa realidade traz novos e velhos desafios ao setor, entre eles, como forma de diferenciação, a necessidade de prestar um atendimento de qualidade, capaz de atender aos anseios do consumidor, pois como discorrem Morgado e Gonçalves (2001), existe sempre a necessidade de adequar o perfil da equipe de funcionários e o nível de atendimento oferecido às expectativas do público-alvo.

A rotatividade elevada do setor, que chegou a dezembro de 2017, em um índice de 6,17, em uma escala de 0 a 10, segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego divulgados pela Fecomércio (2018), traz consigo custos excessivos para o preenchimento das vagas ociosas. Não bastassem os gastos com recrutamento e seleção de novos vendedores, há um preço alto a ser pago pela falta de capacitação de grande parte dos novos contratados, o que gera uma taxa de conversão de vendas muito abaixo do idealizado pelas organizações.

O treinamento cumpre papel crucial nesse cenário. Ele é quem vai alinhar as expectativas da empresa, à prestação de serviço do colaborador e conseqüentemente do consumidor ou *shopper*. O treinamento, segundo Carvalho et al. (2012), tem o objetivo de preparar o trabalhador para o aperfeiçoamento de suas potencialidades e capacidade produtiva.

Além de ser um processo contínuo de aperfeiçoamento o treinamento precisa também cumprir o papel de fornecer, de forma muito ágil, conhecimentos e habilidades para que o novo colaborador possa desempenhar de forma satisfatória sua atividade, sem que isso demande muito tempo, equiparando-o aos que já estão em atividade e que participam de processos contínuos de qualificação.

Segundo Michaels et al. (2002), pesquisas combinadas de McKinsey & Company, dos anos de 1997 e 2000, mostram que apenas 3% dos gerentes acreditam que sua empresa promova o desenvolvimento de pessoas de forma rápida e eficiente. Não é opcional para empresa treinar seus colaboradores, pois quando esses são admitidos possuem qualificações que na maioria das vezes não atendem a demanda da empresa, por isso a grande importância dos recursos humanos na organização, que

devem capacitar e motivar a equipe, para que a prestação de serviço seja alinhada às expectativas do contratante (Lacombe, 2011).

Diante toda realidade de mercado exposta, o objetivo da pesquisa é demonstrar a necessidade de treinar com agilidade os novos funcionários, em especial a força de vendas, de forma satisfatória, a fim de reduzir perdas no volume de vendas e também levantar informações que demonstrem como a formação pode ser um meio de motivação e consequente retenção de novos talentos. O artigo buscou ainda, discorrer sobre os meios mais apropriados de se aplicar o treinamento, a fim de potencializar a assimilação de seu conteúdo, e de fazer o acompanhamento desse processo da formação de novas habilidades, com isso será possível contribuir para a manutenção de uma equipe com padrões alinhados, independentemente do tempo de serviço dentro da organização.

Material e Métodos

Para desenvolvimento do presente estudo, foi aplicada uma pesquisa de campo, com abordagem quali-quantitativa. A pesquisa de campo segundo Rodrigues (2006) é a observação dos fatos como eles ocorrem. A abordagem quali-quantitativa, por sua vez, de acordo com Rodrigues (2006), traduz em números as informações e opiniões a serem classificadas e analisadas, utiliza-se de estatística, contendo também informações descritivas que não podem ser quantificadas, sendo suas informações analisadas indutivamente.

A pesquisa foi realizada no mês de setembro de 2018 em uma rede de 18 lojas de calçados do sul de Santa Catarina, que atua em 12 cidades em um raio de 52 quilômetros, sendo 12 lojas em cidades pequenas com média de 29 mil habitantes e 6 lojas em municípios com média de 211 mil habitantes. A empresa possui um centro de gestão que atende todas filiais e conta com 160 colaboradores que atuam em diversos cargos, sendo em sua maioria, vendedores.

Como instrumento de pesquisa foi aplicado um questionário contendo questões objetivas e cursivas, aplicado em 100% do público-alvo, composto por 39 vendedores com até 6 meses de atividade e também com todos os 18 gerentes de loja.

O questionário foi impresso e entregue aos pesquisados, utilizando-se de linguagem simples, a fim de respeitar o nível intelectual de cada entrevistado e também não gerar qualquer tipo de dificuldade, como por exemplo, o de acesso à internet, se comparado a uma pesquisa digital, com isso acredita-se que pode ser extraídas informações mais precisas e fidedignas.

As questões foram desenvolvidas para entender a visão dos novos colaboradores frente ao processo de treinamento e levantar seu sentimento em relação aos vendedores que já possuem habilidades desenvolvidas para execução de sua atividade fim. Dos gerentes, buscou-se conhecer os resultados obtidos com um processo de treinamento, a diferença de desempenho dos que já estão há mais tempo na empresa e que já passaram por processo inicial de formação, frente aos novos entrantes na organização e quais os resultados de um processo de treinamento inicial demorado ou ineficiente.

A coleta de dados ocorreu de forma anônima, com objetivo de potencializar a participação.

Resultados e Discussão

Não há organização sem pessoas. Muitos autores discorrem na literatura que os varejistas estão reconhecendo, ainda que tardiamente, a grande importância das pessoas na sua organização e correm contra o tempo investindo em capacitação e treinamento. Para criar na área de vendas do varejo a cultura do bom atendimento é necessário investir constantemente em treinamento da força de vendas, seja investimento direto de capital ou mesmo de tempo. De acordo com Carvalho et al. (2012), o treinamento é uma das principais funções da área de recursos humanos. É neste momento que o funcionário pode ou não demonstrar sua motivação para o trabalho.

No modelo de venda presencial, um dos cargos mais importantes é o do vendedor, ele será responsável por apresentar soluções para os clientes, argumentar e fechar a venda. As lojas que se propõem em oferecer esse tipo de atendimento precisam oferecer ao cliente uma experiência de compra que o justifique, caso contrário o autoatendimento ou mesmo as compras pela internet poderão ser mais viáveis tanto para o empresário, quanto para o cliente. Como bem discorre Gobe et al. (2007), sempre é bom lembrar que o consumidor só vai pagar o valor que considera compatível com o benefício recebido, cita ainda que, as mudanças no mercado, deixam claro que o consumidor está privilegiando o canal que mais valor agrega ao produto desejado, procurando vantagens, entre eles o atendimento personalizado.

Na pesquisa aplicada 61,11% dos gerentes de loja não acham o treinamento dos novos vendedores suficiente, eles acreditam que deveria haver também a soma de treinamentos externos motivacionais e que o treinamento deveria ser mais abrangente. Essa necessidade também foi apontada pelos colaboradores da área de vendas com menos de 6 meses de trabalho, público alvo da pesquisa, quando questionados como desejariam que ocorressem os treinamentos, são citadas as palestras externas, atividades de demonstração de produtos que a loja efetivamente vende, dinâmicas e *coaching*. Há, contudo, uma discrepância entre a percepção dos novos colaboradores e dos gerentes, enquanto 79,49% dos vendedores avaliam o treinamento como suficiente, com notas entre 9 e 10 em uma escala de 0 a 10, os gerentes como visto acima não possuem essa percepção, com a justificativa da necessidade do trabalho externo para capacitação. É relevante destacar, porém, que a responsabilidade de treinamento é do superior imediato, conforme discorrem (Gobe et al. 2007; Parente, 2000) e percebe-se na empresa um movimento contrário com finalidade de terceirizar responsabilidades fins do cargo.

As empresas devem tornar o desenvolvimento como parte integrante de suas operações, tão logo o novo colaborador inicie suas atividades na empresa, segundo Parente (2000), ele necessita passar por uma seção introdutória de orientação sobre a organização. Devem ser explicadas as políticas, regras e regulamentos, assim como as funções e responsabilidades do novo funcionário. Cita Carvalho et al. (2012), que a empresa deve possibilitar a rapidez na assimilação do treinamento.

Há por parte dos novos entrantes uma grande dificuldade de exercer suas atividades, sobretudo pela falta de conhecimento de produtos e de técnicas de vendas, segundo a pesquisa realizada 83,33% dos gerentes de loja afirmam serem essas as maiores limitações quando um funcionário inicia suas atividades na empresa. Esse sentimento é confirmado pelos vendedores, dados obtidos no questionário aplicado mostram que

79,49% possuem dificuldade nessas duas áreas quando iniciam suas atividades na empresa.

Os níveis de vendas dos novos colaboradores ficam abaixo da média habitual dos vendedores que já vem ao longo do tempo passando por processos de desenvolvimento profissional, por isso quanto mais demorado for o treinamento, maior o tempo para se obter os resultados esperados pela organização. É unânime entre gerentes e vendedores entrevistados, que se bem treinados em relação à produtos e atendimento o desempenho será melhor do que o apresentado até então, pois terão capacidade de identificar as necessidades dos clientes e autoconfiança para suprir as expectativas do *shopper*. A partir do momento que a empresa começou a oferecer treinamento inicial, pode-se observar melhora nos índices dos vendedores iniciantes.

Treinamento como forma de motivação

O treinamento tem uma função motivacional dentro da loja. É crença de 94,44% dos gerentes que aprender coisas novas e desenvolver novas habilidades é uma agente motivacional para colaboradores, eles acreditam que por ficarem mais confiantes e estimulados a crescer profissionalmente há uma evolução no desempenho dos treinados, passando também um sinal de que a empresa acredita em seus potenciais e valoriza as pessoas que lá trabalham. Todos os vendedores entrevistados se dizem motivados por meio da evolução intelectual promovida pela organização, pois conseguem desenvolver habilidades profissionais e também questões mais ligadas às características pessoais, como segurança e desenvoltura no trato com outras pessoas.

As vendedoras foram convidadas a imaginar duas empresas que oferecessem as mesmas condições de trabalho, tais como salário, benefícios, ambiente, porém a empresa “A” não oferece treinamento e a empresa “B” sim e questionadas em qual estariam mais propensas a ficar, tendo sido a empresa “B” citada por 94,87% das entrevistadas.

A falta de treinamento é, portanto, um agente desmotivador e gerador de rotatividade. Segundo Gobe et al. (2007), a falta de um trabalho intensivo, por parte dos superiores, em sua equipe, causa marasmo, baixa produtividade e *turnover* elevado, em um eterno recomeço da força de vendas, principalmente no recrutamento, seleção e treinamento. Gobe et al. (2007) discorre ainda, que os gerentes de vendas precisam buscar o aperfeiçoamento constante de seus colaboradores, tornando os novos funcionários aptos à sua função, reciclando a formação dos antigos e sendo um agente motivador de toda equipe.

Há uma desvantagem percebida por 41,03% das vendedoras quando iniciam suas atividades na empresa, elas relatam dificuldade em acompanhar o conhecimento das vendedoras com mais tempo de atividade e sofrem conseqüente desmotivação por não conseguir acompanhar o desempenho delas, portando a ação do profissional que treina é fundamental para retenção de novos talentos, uma vez que a capacitação aplicada por ele poderá alinhar os novos entrantes com os que já possuem uma carreira mais longa na organização.

Cada pessoa tem a percepção de mundo de forma distinta e também diversidade de formas preferenciais de acesso ao aprendizado, com isso o treinamento deve ser o mais individualizado possível. Nas palavras de Chiavenato (2009), antigamente a área

de recursos humanos buscava meios de padronizar o trato com as pessoas de maneira genérica, hoje as diferenças individuais estão sendo colocadas em ênfase, essa diferenciação de pessoas colabora para uma maior criatividade e inovação na empresa. A programação neurolinguística, traz um entendimento importante sobre isso, segundo O'Connor, (2015) as pessoas são diferentes e dessa forma podem dar significados iguais ou diferentes para uma mesma situação.

As vendedoras entrevistadas na sua maioria, 87,18%, dizem aprender melhor quando lhes é passado o conhecimento de forma oral e visual juntas, mas há ainda quem prefira exclusivamente a forma oral ou visual. A maioria relata que a memorização é melhor quando estimulados os dois canais sensoriais, outras tem mais facilidade com a leitura de manuais e com a prática em si.

A frequência do treinamento também é de suma importância, principalmente para os novos colaboradores, de acordo com Carvalho et. al. (2012), a repetição constante do treinamento é fundamental para criar o hábito. O hábito é um comportamento adquirido. Tanto os gerentes, quanto as vendedoras entrevistadas, levantam a necessidade de que formação seja frequente e participativa. A incumbência da empresa de prover a qualificação fica evidenciada na postura de 56,41% das vendedoras, que afirmam não buscar meios externos para desenvolvimento de suas atividades profissionais.

Um das chaves para o sucesso de todo o processo de treinamento é o acompanhamento constante do supervisor imediato. É unânime entre gerentes e vendedoras entrevistadas, que o *feedback* é uma forma eficaz de auxiliar no desenvolvimento de novas habilidades, pois é capaz de eliminar dúvidas, alinhar os propósitos pessoais com os da empresa, corrigir pontos falhos, estimular o alcance de melhores resultados e ainda auxilia na criação de uma relação de confiança entre superior e subordinado, na troca de experiências e no auxílio do crescimento pessoal e profissional. Michaels et. al. (2002) sintetiza que as empresas devem melhorar a frequência e a franqueza do *feedback* e tornar o aconselhamento parte da cultura da organização. Cada líder deve ser capaz de desenvolver pessoas.

Técnicas de *coaching* também podem ser usadas para potencializar o desenvolvimento dos novos colaboradores, sobretudo para gerar consciência de suas ações e auxiliar o alcance de suas metas. O *coaching*, de acordo com Lages e O'Connor (2015), lida com as realizações, vinculando o mundo dos sonhos com o da realidade. Poder alinhar os projetos pessoais do vendedor, com aquilo que ele pode fazer pela empresa, em um ciclo de ganhos mútuos é um forte aliado na motivação e na retenção dos talentos na organização. As ciências capazes de somar no acompanhamento das novas vendedoras devem ser exploradas ao máximo, pois auxiliam na absorção de conhecimento, tomada de consciência e conseqüente resultado positivo ao colaborador e à empresa.

Conclusões

Com a aplicação do questionário conseguiu-se verificar o quão necessário é a elaboração de uma estrutura de treinamento que supra de conhecimento os novos colaboradores da área de vendas, para que fiquem alinhados às expectativas da empresa, dos clientes e produzam os resultados esperados. A formação dos vendedores deve ser ágil, pois o nível de preparo está diretamente relacionado ao desempenho, sendo assim, a morosidade desse processo pode resultar em perdas

no volume de vendas e também quebra de relacionamento com os *shoppers*. O varejo assombrado pela alta rotatividade deve manter o quadro de colaboradores motivados. A autoconfiança, um dos motrizes da motivação, pode ser adquirida através do desenvolvimento pessoal, alcançado em uma frente de esforços que somam a formação, o acompanhamento constante por parte do superior imediato e o tratamento individualizado a cada vendedor.

REFERÊNCIAS

Carvalho, A.V.; Nascimento, L.P; Serafim, O.C.G. 2012. Administração de recursos humanos. 2ed. Cengage Learning, São Paulo, SP, Brasil.

Chiavenato, I. 2009. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 9ed. Elsevier, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Fecomércio. 2018. Maior no comércio, rotatividade de funcionários prejudica os negócios. Disponível em: <<http://www.fecomercio.com.br/noticia/maior-no-comercio-rotatividade-de-funcionarios-prejudica-os-negocios>>. Acesso em 12 set. 2018.

Gobe, A.C.; Fisher, C.H; Sousa, J.J.; Moreira, J.C.T; Pasquale, P.P. 2007. Administração de vendas. 2ed. Saraiva, São Paulo, SP, Brasil.

Knapik, J. 2000. Gestão de pessoas e talentos. Ibpx, Curitiba, PR, Brasil.

Lacombe, F.J.M. 2011. Recursos Humanos: princípios e tendências. 2ed. Saraiva, São Paulo, SP, Brasil.

Lages, A.; O'Connor, J. 2015. Coaching com pnl: o guia prático para alcançar p melhor em você e em outros. 2ed. Qualitymark, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Michaels, E; Jones, H.H; Axelrod, B. 2002. A guerra pelo talento: o talento como diferencial estratégico entre as empresas. Campus, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Morgado, M.G; Gonçalves, M.N. 2001. Varejo: administração de empresas comerciais. 3ed. Senac, São Paulo, SP, Brasil.

O'Connor, J. 2015. Manual de programação neurolinguística. 1ed. Qualitymark, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

O'Connor, J.; Seymour, J. 1996. Treinando com a pnl: recursos da programação neurolinguística para administradores, instrutores e comunicadores. 3ed. Summus, São Paulo, SP, Brasil.

Parente, J. 2000. Varejo no Brasil. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.

Rodrigues, A. 2006. Metodologia científica. Avercamo, São Paulo, SP, Brasil.

Apêndice 1 . Questionário vendedores

Informações pessoais

1 - Grau de escolaridade

() ensino médio incompleto () ensino médio completo

() superior incompleto () superior completo

2 - Sexo

() feminino () masculino

3 - Faixa etária

16 a 21 22 a 27 28 a 33 34 ou mais

4 - Tempo de atuação na empresa

0 a 3 meses 4 a 6 meses

Coleta de dados

1 – Qual sua maior dificuldade quando iniciou as atividades na empresa?

adaptação com a equipe

falta de conhecimento de produtos

falta de conhecimento sobre técnicas de atendimento

outros: _____

2 – Você sentia-se em desvantagem frente aos vendedores mais antigos?

sim

não

3 – Acredita que estando bem treinado em relação à produtos e atendimento, você terá um melhor desempenho?

sim

não

4 - Imagine duas empresas do mesmo setor, com condições de trabalho (salários, benefícios, ambiente) iguais, sendo que a empresa “a” não oferece treinamento e a empresa “b” oferece, você seria mais propenso a permanecer em qual?

empresa “a”

empresa “b”

indiferente

5 – Aprender coisas novas e desenvolver habilidades é algo que te motiva?

sim

não

6 – Você possui interesse em participar de palestras, treinamentos, workshops que contribuam para melhorar seu desempenho no trabalho?

sim

não

7 – Quando alguém lhe ensina algo, como você aprende melhor?

de forma oral

de forma visual

de forma oral e visual simultaneamente

8 – Você acredita no feedback (conversa entre você e seu gerente sobre desempenho e outros pontos) como forma de auxiliar no desenvolvimento de novas habilidades?

sim

não

9 – Sobre o treinamento no início do seu trabalho na empresa, como você avalia em uma escala de 0 a 10? Sendo 0 para totalmente insuficiente e 10 totalmente suficiente.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10 – Você utiliza a internet para treinamento? Assiste algum *youtuber* ou profissional de vendas?

sim

Cite quais: _____

não

11- De que modo você acredita que a empresa deveria efetuar seus treinamentos, ou como você gostaria que fossem?

Apêndice 2. Questionário gerentes

Informações pessoais

1 - Grau de escolaridade

ensino médio incompleto ensino médio completo

superior incompleto superior completo

2 - Sexo

feminino masculino

3 - Faixa etária

16 a 21 22 a 27 28 a 33 34 ou mais

4 - Tempo de atuação na função

0 a 1 ano 2 a 5 anos 6 a 10 anos

11 anos ou mais

Coleta de dados

1 – Qual a sua maior dificuldade quando um novo vendedor inicia suas atividades?

adaptação com a equipe

falta de conhecimento de produtos

falta de conhecimento sobre técnicas de atendimento

outros: _____

2 – Acredita que um vendedor bem treinado em relação à produtos e atendimento, terá um melhor desempenho?

sim

não

3 – Aprender coisas novas e desenvolver habilidades é algo que motiva seus colaboradores?

sim

não

4 – De que forma você faz os treinamentos na sua loja hoje?

de forma oral

de forma visual

de forma oral e visual simultaneamente

5 – Você acredita no feedback (conversa entre você e seu vendedor sobre desempenho e outros pontos) como forma de auxiliar no desenvolvimento de novas habilidades?

sim

não

6 – Você acha que o treinamento dos novos vendedores é suficiente e efetivo?

sim

não

7 – Qual sua maior dificuldade em formar novos vendedores?
