



FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS

TECNÓLOGO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA ARÉA DE VENDAS
DO VAREJO.**

Anápolis/GO

2013

ALEX GODINHO SILVA

CAMILA MARIENE

TATIANE ARAUJO

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA AREA DE PRODUÇÃO

Trabalho de conclusão de curso apresentado a Faculdade Católica de Anápolis, como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos.

Orientadora: Neyde Maria

Anápolis/GO

2013

AGRADECIMENTO

Agradecer primeiramente a Deus, por iluminar e abençoar nossa trajetória durante o decorrer deste curso. Agradecer aos nossos pais pelo apoio o carinho e amizade e pelos conselhos de força, coragem e incentivo para podermos concluir esse curso.

A orientadora Neyde pela sua paciência e sua participação que foi de suma importância para a realização desse estudo e estando sempre presente, esclarecendo nossas dúvidas, tendo muita competência, confiança em nós. Você é maravilhosa!

A professora Elaine pelo apoio e conhecimento transmitido no decorrer desses dois anos. A todos que de alguma forma ajudaram e contribuíram.

Recebam nossos agradecimentos por acreditarem em nossas ideias e no nosso potencial. Obrigado por tudo!

RESUMO

O treinamento e desenvolvimento de vendas são fundamentais dentro das organizações, e de suma importância que os colaboradores estejam atualizados para atender os clientes, da melhor forma possível, assim fazendo com que eles adquiram os seus produtos.

Grande parte dos programas de treinamento objetiva mudar atitudes reativas e conservadoras das pessoas, para atitudes proativas e inovadoras, melhorando assim, o seu espírito de equipe e sua criatividade. Seu conteúdo envolve transmissão de informações, de atitudes e conceitos. E sua execução envolve diferentes tipos de treinamento com inúmeras maneiras de se determinar quais habilidades devem ser focalizadas no planejamento de um treinamento. Implantando-se de forma correta, o treinamento proporciona vantagens, como possibilidade de análise das necessidades da organização, definição das prioridades de cada setor da empresa, caracterização dos tipos de desenvolvimento de pessoas que podem ser aplicados e elaboração de planos de capacitação de profissionais, a curto, médio e longo prazo. As pessoas são o único recurso de uma organização capaz de auto direcionamento e de desenvolvimento. E por isso elas têm grande capacidade de crescimento. Treinamento é um processo educacional para gerar crescimento e mudanças de comportamento.

ABSTRACT

People are the only resource of an organization capable of self-direction and development. And so they have great growth potential. Training is an educational process to generate growth and changes in behavior. Much of the aims of training programs change attitudes reactive and conservative people, for proactive and innovative attitudes, thus improving your team spirit and your creativity. Its content involves transmission of information, attitudes and concepts.

And its implementation involves different types of training are numerous ways to determine which skills should be focused on planning training. Deploying up correctly, the training provides advantages such as the possibility of analyzing the needs of the organization, prioritization of each sector of the company, characterization of the types of people development that can be applied and preparation of training plans for professionals, short, medium and long term.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	10
1.1 Conceitos de T&D.....	10
1.2 Treinamento	12
1.3 Levantamentos da Necessidade do Treinamento.....	13
1.4 Treinamentos é o Processo Educacional	14
1.5 Objetivos do Treinamento.....	15
1.6 Treinamento por competência.....	17
1.7 Treinamento pode envolver quatro tipos de mudança de comportamento.....	17
2. TREINAMENTOS DE VENDAS.....	19
2.1 Motivações em Venda.....	20
2.2 O Papel do Profissional de Vendas na Organização Moderna.....	21
2.3 Fatores Importantes Na Área De Vendas.....	22
2.3.1 Conhecimento Do Produto.....	22
2.3.2 Técnica De Vendas.....	23
2.3.3 Organização De Trabalho.....	23
2.3.4 Sucesso.....	23
2.4 Tipos De Vendas.....	24
2.4.1 Vendas À Pressão.....	24
2.4.2 Vendas Por Amizade.....	24
2.4.3 Vendas À Argumentação.....	24
2.4.4 Etapas de Qualificações.....	25
2.4.5 Habilidade de Vendas.....	25
2.4.6 Capacidade De Ouvir.....	25
2.4.7Apresentações Em Publico.....	25
2.4.8 Planejamento De Mercado.....	26
2.4.9 Noções De Pesquisa De Mercado.....	26
2.5 Tipos de remuneração em vendas.....	26
2.5.1 Planos de benefícios	27
2.5.2 Plano de avaliação de desempenho.....	28
2.5.3 Métodos de avaliação de desempenho.....	28

3. VENDAS NO VAREJO	30
3.1 Varejo.....	30
3.1.1 Classificações e formatos varejistas	30
3.1.2 Instituições de varejo por tipo de propriedade.....	31
3.2 Objetivos no varejo.....	32
3.3 Compostos varejistas.....	33
3.4 Preços.....	33
4. METODOLOGIA.....	35
4.1 Tipos De Pesquisas.....	35
4.2 Universo E Amostra.....	35
5. CONCLUSÃO.....	36
6. REFERENCIAS.....	37

1. INTRODUÇÃO

Segundo CHIAVENATO (2005) Vender é provavelmente uma das mais antigas profissões que a humanidade conhece. Desde quando o ser humano passou a ter mais do que aquilo que precisava para viver ou sobreviver, a troca por outras coisas foi a consequência natural. Mas a partir do momento histórico em que a troca ou escambo não conseguia alcançar a totalidade do excedente, a venda tornou-se realidade. E hoje, no mundo globalizado e dinâmico em que vivemos, a venda passou a constituir uma atividade frenética e intensiva. Parece que tudo está à venda e em todos os lugares possíveis e imagináveis. Mas a venda – para que seja uma atividade racional, eficiente e eficaz em todos os sentidos – requer não somente uma ação adequada, mas uma administração capaz de dar-lhe sentido, planejamento, organização, direcionamento e controle para que a venda possa alcançar o máximo possível de satisfação do cliente e de valor agregado para as partes envolvidas.

A Administração de Vendas faz parte integrante do Marketing moderno e impõe o conhecimento do mercado e das características da clientela, bem como do produto/serviço a ser vendido para possibilitar o encantamento e a fidelização do cliente. Ainda mais quando se sabe que quando se perde um cliente, se gasta de seis a oito vezes mais para conquistar um novo cliente em seu lugar. No entanto, a Administração de Vendas exige também a necessidade de previsão de vendas, distribuição física e esforços de promoção e propaganda. Tudo isso com a ajuda de uma adequada organização de vendas que conte com uma força de vendas de elevado poder de fogo.

Segundo MARTINS (2012) um dos temas de grande importância para as empresas da atualidade, que necessitam de colaboradores no perfil exigido como profissionais adequados ao padrão da organização, essas poderão assim, competir entre a concorrência direta ou indireta que o mercado possui. Anteriormente, a demanda por competências das pessoas era baseada mais nas exigências do trabalho técnico e burocrático, por isso, as pessoas se concentravam mais no processo produtivo. O treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas criativas e inovadoras, a fim de ajudar a organização e contribuir para o objetivo de se tornar cada vez mais competitiva.

De acordo com Lacombe (2011, p. 381):

As empresas que não treinam e desenvolvem seus funcionários, podem enfrentar dificuldades competitivas por falta de gente preparada para seus cargos. Um dos maiores receios dos gerentes, é que após ter o conhecimento adquirido seu colaborador se desligue e vá para outra empresa, fazendo desta forma, que a empresa perca o investimento no funcionário, além disso, pode beneficiar uma empresa concorrente ao contratar o colaborador que já foi treinado pela organização anterior. Este pode ser um dos maiores riscos em treinamento de pessoas, porém medidas de redução de riscos devem ser adotadas antes de iniciar um treinamento.

Sendo assim elaboramos a seguinte questão: O treinamento dos colaboradores da área de vendas Do Varejo pode contribuir para o crescimento lucrativo da empresa? E para nortear a pesquisa fez-se necessário elaborar objetivos gerais e específicos: Demonstrar que colaboradores treinados desenvolvem melhor suas atividades e contribuem para o rendimento e crescimento da Organização.

Nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Por isso pessoas treinadas aumentam a produtividade e consequentemente o lucro da organização.

As organizações tem se empenhado para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes. Já na parte de desenvolvimento, pode se entender como um conceito mais abrangente, no que se refere a estimular o crescimento pessoal dos colaboradores.

Segundo Barreto (1995) treinamento é uma educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa.

A justificativa em relação a essa pesquisa sobre treinamento na área de vendas do varejo é o desenvolvimento e a mudança nos processos de vendas, assim concentrar no foco que é realizar suas tarefas com qualidade e desempenho para assim alcançar a melhoria no atendimento e mais lucratividade nas vendas, onde os benefícios dos treinamentos são voltados para a empresa e os colaboradores.

Treinamento e Desenvolvimento

1.1 Conceitos de T&D

Treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos. (CHIAVENATO, 1999, p. 295)

Ainda, segundo CHIAVENATO (1999), antigamente, alguns estudiosos de recursos humanos consideravam treinamento um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força-trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. Mais tarde, considerava-se treinamento um meio para alavancar o desempenho do cargo. Quase sempre, treinamento era entendido como o processo em que a pessoa era preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que iria ocupar. Contemporaneamente, o treinamento é visto como um meio de desenvolver competências nas pessoas com o objetivo de torná-las mais produtivas, criativas e inovadoras, para que contribuam cada vez mais para os objetivos organizacionais. Desta forma, o treinamento é uma maneira de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano da empresa e é também responsável pelo capital intelectual das organizações.

O treinamento pode ser definido como "um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornem cada vez mais valiosas", e o desenvolvimento organizacional, "é uma abordagem de mudança organizacional na qual os próprios colaboradores formulam a mudança necessária e a programam através da assistência de um consultor interno ou externo". (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Grouard e Meston (2001, pg. 270), o Treinamento requer uma atualização de conhecimento da qualificação dos funcionários, tornando necessário que eles adquiram novos conhecimentos para executar sua função ou desempenhar seu trabalho.

Já segundo o Chiavenato (1994, pg.132/133), o treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar aprendizagem, dizia ainda que ele é uma parte do desenvolvimento de um colaborador que, é uma parte do desenvolvimento organizacional.

“Pessoas não fazem parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionarem-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.” (Davel e Vergara 2001)

As pessoas fazem as coisas acontecerem, são elas que conduzem os negócios, produzem e prestam serviços. As organizações mais bem sucedidas investem em treinamento para garantir bons retornos (CHIAVENATO, 2010).

Figura 1. Ciclos do Treinamento.



Fonte: Adaptada de Abreu (2003, pg. 13).

A figura 1, explica como funciona o Ciclo de Treinamento por Abreu. Primeiro devemos saber onde necessita ser aplicado o treinamento, localizando os pontos mais fracos, pontos onde as empresas menos se desenvolvem depois se deve ser feito o programa de treinamento com tudo aquilo que será feito, etapa por etapa, para depois ser aplicado na empresa e por ultimo deve-se avaliar os resultados obtidos com o projeto de treinamento.

1.2 Treinamento

Segundo Milkovich e Boudreu (2010), treinamento é um processo que promove a aquisição de habilidades conceitos ou atitudes, melhorando a adequação das características do funcionário às exigências do seu cargo. Em outras palavras, o treinamento é algo pontual, voltado para o presente e para situações que necessitem de um aprimoramento rápido e para isso existem alguns tipos de treinamento dentre os quais podemos citar o treinamento no cargo, e o treinamento em classe, caberá à empresa decidir qual tipo de treinamento se adequa aos seus objetivos.

Ainda segundo Milkovich e Boudreu (2010), o desenvolvimento é um processo em longo prazo, de aperfeiçoamento das capacidades dos funcionários com o objetivo de torná-los membros valiosos para a organização. Ou seja, o desenvolvimento tem como foco o desempenho futuro das pessoas na organização e para isso as empresas fazem uso de alguns métodos que auxiliam nesse processo como a participação em cursos e seminários, tutoria, *coaching*, entre outros.

As pessoas fazem as coisas acontecerem, são elas que conduzem os negócios, produzem e prestam serviços. As organizações mais bem sucedidas investem em treinamento para garantir bons retornos (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com Chiavenato (1999, p. 294) “O treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações”. É importante lembrar que existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento das pessoas. Entende-se que o treinamento: tem a finalidade de melhorar as habilidades do profissional no desempenho de suas funções. Já o desenvolvimento de pessoas, tem o foco voltado a novos cargos a serem abertos na organização com novas capacidades e habilidades a serem aprendidas pelo empregado.

Segundo Chiavenato (1999, p. 295) “O treinamento é orientado para o presente [...] e o desenvolvimento de pessoas para cargos a serem ocupados futuramente [...]”. Sabe-se que a principal estratégia para a realização do treinamento é a estrutura preparada e desenvolvida pela organização. Pois este processo deve estar equilibrado em uma linha de realizações.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 297) “O treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação”. O importante é lembrar que o treinamento tem a responsabilidade de atingir níveis de

desempenho estabelecidos pelas organizações, através da continuidade do seu desenvolvimento.

Robbins (2002 – a, p. 241) aborda que um dos motivos para a crescente importância do treinamento é devido: “A competição intensificada, as mudanças tecnológicas e a busca de aumento da produtividade estão aumentando as demandas de qualificação dos funcionários”.

Já para Minicucci (1995, p. 182) “O treinamento pode ser considerado um esforço planejado, organizado, especialmente projetado para auxiliar os indivíduos a desenvolverem suas capacidades”.

1.3 Levantamentos da Necessidade do Treinamento

Nessa etapa a organização fará uma avaliação das reais necessidades de treinamento, e para Chiavenato (1999) essas necessidades são as ausências de preparo profissional das pessoas. É a diferença entre o que uma pessoa deveria saber fazer, e o que ela realmente sabe e faz.

A análise de pessoas ou recursos humanos procura avaliar os funcionários quantitativa e qualitativamente, verifica se a força de trabalho atende as necessidades da empresa, se as habilidades, conhecimentos e atitudes atendem aos exigidos pela organização (CHIAVENATO, 2002). Para Bohlander (2005), esse tipo de análise descreve qual funcionário realmente necessita ser treinado, assim não despendendo recursos sem necessidades.

Ainda segundo o mesmo autor a análise nas tarefas pressupõe uma revisão das descrições de cargos e a especificação para poder saber realmente quais os conhecimentos, habilidades e aptidões necessárias para exercer cada cargo.

De acordo com Silva (2000) vê-se que, para realização do treinamento, o levantamento da sua necessidade deve ser tratado com muita atenção, para não ser desviado da sua finalidade. Devem-se buscar informações relevantes. Deve-se ter uma percepção dos problemas provocados pela carência de treinamento, estas perguntas devem ser realizadas durante o diagnóstico para o treinamento.

Segundo Marras (2001, p. 150) “O levantamento das necessidades responde basicamente a duas questões iniciais”. 1. Quem deve ser treinado? E 2. O que deve ser aprendido?

Chiavenato (2000, p. 508) comenta que: ”O levantamento de necessidade de treinamento deve fornecer as seguintes informações para que possa traçar a programação de treinamento” O que deve ser ensinado? Quem deve aprender? Quando deve ser ensinado? Onde deve ser ensinado? Como se deve ensinar? Quem deve ensinar?

Em todo processo de treinamento deve-se ter o conhecimento de quem vai ser treinado e os recursos (entrada); posteriormente o processo deve ser avaliado e planejado (programas de treinamento) e aplicados conforme a sua necessidade (saída). Após todo o processo deverá ser realizada sua avaliação (retroação) (CHIAVENATO, 2000 p. 499).

1.4 Treinamentos é o Processo Educacional

Curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada o treinamento é o processo educacional, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidade. (CHIAVENATO. 2006.p.402).

Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidade (CHIAVENATO, 2006, p. 402)

Segundo Chiavenato (2010), Cenzo e Robbins (1995) e Marras (2002), pode-se perceber que treinar funcionários é o método utilizado pelas organizações, de forma que os mesmos estejam sempre reciclando seus conhecimentos ou que aprendam algo novo que possa ser utilizado nas atividades da empresa.

De acordo com Boog (1995), é imprescindível que haja compatibilidade dos objetivos e do trabalho em equipe, garantindo um esquema de responsabilidade dos colaboradores e um sistema de comunicação.

Entende-se que através do treinamento as pessoas apresentam mudança de comportamento. Com entusiasmo e visão de futuro passam a contribuir mais com

empresa colaborando para que os objetivos e metas sejam atingidos. O processo de T&D ajuda desenvolver características individuais que auxiliam na aprendizagem, transmissão de informações, desenvolvimento das habilidades e conceitos a fim de modificar determinadas atitudes. Boog (1995)

De acordo com Marras (2002, p. 145). Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um.

Marras (2001 p. 147) ressaltam dois objetivos relevantes do treinamento:

Objetivos específicos e genéricos. Os primeiros promovem a qualificação do funcionário, permitindo aumentar suas habilidades e manter-se em sintonia com as inovações tecnológicas implementadas em sua área de trabalho. O mesmo autor define os objetivos específicos como sendo:

O mesmo autor define os objetivos específicos como sendo:

Formação Profissional: que tem como base, elevar o conhecimento do profissional à sua profissão, para elevar o seu desempenho nas suas atividades. Especialização: oferece a oportunidade do empregado de treinamentos voltados a uma área de conhecimento específico. Reciclagem: é a oportunidade de se atualizar dos conhecimentos já aprendidos na sua rotina de serviço (MARRAS, 2001, p. 148).

1.5 Objetivos do Treinamento

Segundo Chiavenato (2006) o treinamento fornece meios que além de facilitar a aprendizagem, orienta de maneira positiva para que as pessoas desenvolvam seus conhecimentos, atitudes e habilidades beneficiando o todo.

De acordo com Marras (2002, p. 146) O objetivo principal do treinamento é preparar as pessoas para execução imediata das diversas tarefas do cargo onde o foco seria proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, mudar a atitude das pessoas seja para criar um clima mais satisfatório entre elas ou para aumentar-lhes a motivação e torná-las mais receptivas às novas técnicas de gestão.

Para Chiavenato (2006), todo programa de T&D possui ciclos, sendo contínuos e renováveis a cada vez que se repete, são eles:

- a) Entrada: faz o levantamento das necessidades da empresa;
- b) Processamento ou Operação: programação de treinamento para atender as necessidades;
- c) Saídas: implementação e execução do treinamento;
- d) Retroação (feedback): avaliação dos resultados.

Quanto à abrangência, os objetivos dividem em dois aspectos:

- a) Aspecto técnico: este tange os aspectos específicos da empresa direcionando o treinamento que será aplicado;
- b) Aspecto comportamental: a área de T&D é responsável, tem informações prioritárias e valores que serão passadas para os treinados.

De acordo com Marras (2002, p. 150) O T&D tem como finalidade alcançar os objetivos organizacionais trazendo aos colaboradores oportunidade de conhecer a prática e a conduta solicitada pela empresa. Como a maioria das instituições possui equipes, seria interessante o programa de treinamento pelo fato de possuírem empregados com diferentes princípios, sendo importante trabalhar cada grupo no intuito de alcançar e buscar efetivamente os resultados almejados.

Segundo Boog (1995), ao adotar abordagens sistêmicas para o treinamento, depara-se com um processo composto de quatro etapas, sendo todas com o mesmo grau de importância, a saber:

- a) O diagnóstico é a fase que permite definir com clareza se o problema é passível de solução através do treinamento;
- b) O planejamento é fase que permite esclarecer e operacionalizar os objetivos e tomar decisões estratégicas sobre em que treinar quem treinar, como treinar, como organizar, onde treinar, quando treinar e como avaliar todo processo;
- c) A execução é fase de preparação e implementação do que foi programado;
- d) E a avaliação é fase final, que verifica se os objetivos traçados foram alcançados e quais futuras projeções poderão ser feitas para haver continuidade nos processos de melhoria. .

1.6 Treinamentos por competência

De acordo com (CHIAVENATO, 2005 p. 340). A partir do momento em que as instituições passam a treinar seus funcionários é possível identificar seus valores, conhecimento e pró-atividade. Dentro das competências exigidas a cada cargo os gestores conseguem identificar qual caminho seguir para que os objetivos almejados sejam alcançados no curto médio prazo.

Ao passar dos anos surgiu a preocupação com a qualidade, assim as empresas passaram a exigir dos seus colaboradores novas habilidades, conhecimentos e competências que os diferenciaria dos concorrentes, deixando claro para todos a importância da qualidade dos produtos e serviços prestados. Além da preocupação com informação, habilidades, atitudes e conceitos, o treinamento está sendo fortemente inclinado a desenvolver certas competências desejadas pela organização. O treinamento se baseia em um prévio mapeamento das competências essenciais necessárias ao sucesso organizacional. A seguir, essas competências essenciais são desdobradas por áreas da organização e em competências individuais (CHIAVENATO, 2005 p. 340).

Segundo Chiavenato (2010) O treinamento é válido para todos os indivíduos independente do nível hierárquico em que se encontra. São estabelecidas de forma clara e objetiva as competências, experiências, atitudes e habilidades dos profissionais que ajudarão a organização a ter uma posição sólida e de destaque no mercado em que atua.

1.7 Treinamentos podem envolver quatro tipos de mudança de comportamento.

Transmissão de informações: o elemento essencial em muitos programas de treinamento é o conteúdo: repartir informações entre os treinados como um conjunto de conhecimentos. Normalmente, as informações são genéricas, de preferência sobre o trabalho como informações sobre a empresa, seus produtos e serviços, sua organização e políticas, regras e regulamentos, etc. Chiavenato (2000)

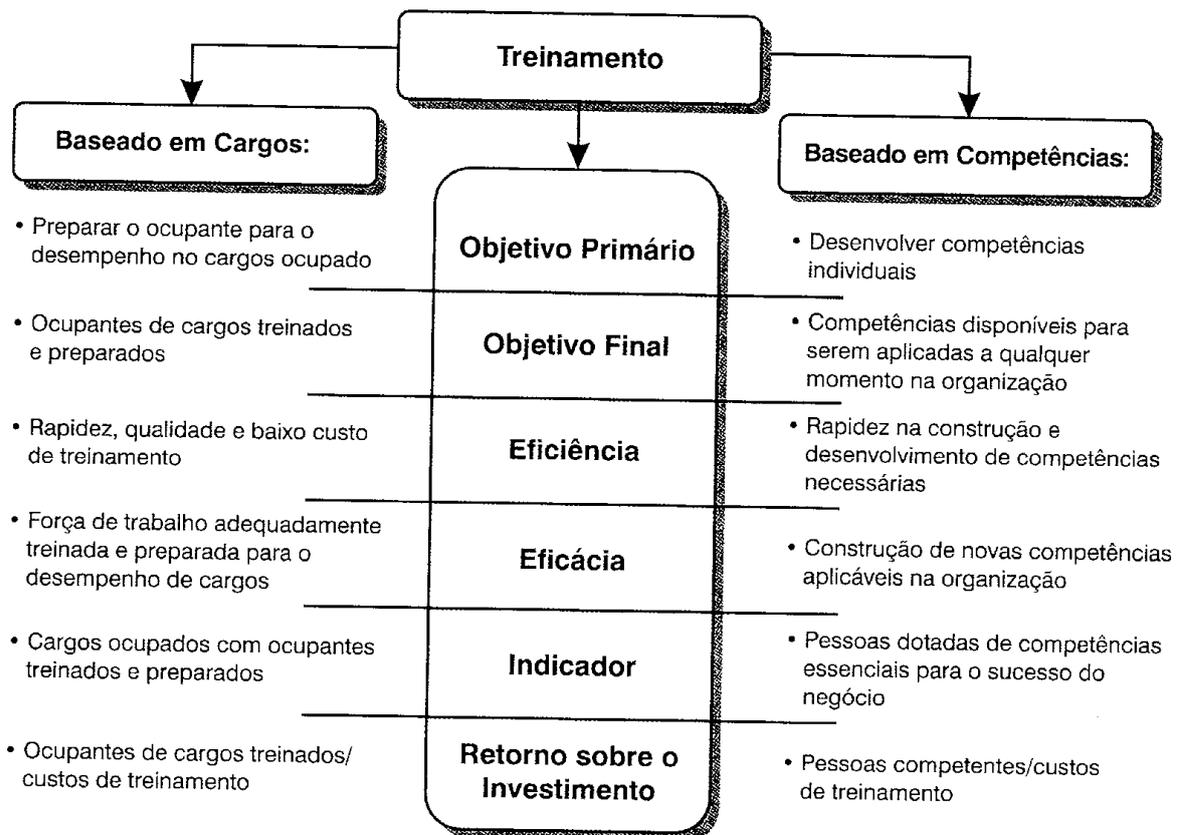
Desenvolvimento de habilidades: principalmente as habilidades, competências e conhecimentos diretamente relacionados com o desempenho do cargo atual ou de possíveis

ocupações futuras. Trata-se de um treinamento orientado diretamente para as tarefas e operações a serem executadas. Chiavenato (2000)

Desenvolvimento ou modificação de atitudes: geralmente mudança de atitudes negativas em mais favoráveis, aumento da motivação, desenvolvimento da sensibilidade do pessoal de gerência e supervisão quanto ao sentimento e reações das pessoas. Chiavenato (2000)

Desenvolvimento de conceitos: o treinamento pode ser conduzido no sentido de elevar o nível de ideias, seja para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa ou para elevar o nível de desenvolvimento de gerentes. Chiavenato (2000)

Figura 2: Treinamentos baseados em cargos x treinamentos baseados em competência



Fonte: Gestão de pessoas Chiavenato (pág. 370)

2. TREINAMENTOS DE VENDAS

Segundo MARTINS (2012) pode-se constatar que os esforços que as empresas fazem em treinamento comercial, ainda são vistos como um investimento caro e arriscado por algumas empresas. Entretanto, questiona-se a qualidade dos treinamentos que vem sendo oferecidos. Algumas empresas acham que estão dando treinamento, mas na verdade estão promovendo eventos, viagens ou atividades sem uma devida noção do que realmente é e como deve ser fundamentado um programa de treinamento e desenvolvimento.

Segundo COSTA (2011) consideremos três aspectos do treinamento em vendas:

1. Como é tratado pela quase totalidade das empresas;
2. Quais são os desafios para as marcas hoje e nos próximos anos;
3. Como ter profissionais de vendas e não simples vendedores.

Segundo COSTA (2011):

A maioria das empresas está convicta de que oferece bom treinamento a seus vendedores nas áreas de convenções anuais de vendas ou seminários de três dias, dados uma vez ao ano, ou workshops esporádicos. Aos vendedores dos parceiros comerciais (distribuidores e atacadistas) é importante enviar broadsides e fotos dos lançamentos dos produtos. Os executivos de vendas e de marketing têm a sensação do dever cumprido. Se vender, o treinamento é bom, se não vender a culpa é do mercado. Não há preocupação em quantificar o resultado do treinamento, nem fixar objetivos de aprendizado.

Segundo Martins (2012) Hábitos arraigados, vícios nas técnicas de vendas (apresentação de produto, manejo de objeções, fechamento, etc.), são abordados só superficialmente. Novos desafios de negociação não são tocados profundamente. Formação profissional, dos consumidores nem pensar. Todos sabem que o cliente está mais preparado, crítico, descontente com o que recebe, exigindo novos serviços, mas não há instruções de como analisar essas mudanças e agir diante delas.

A ênfase é na motivação, no entusiasmo, na "garra da equipe". Quase nada, no conteúdo. A avaliação dada pelos participantes, não para a aplicação do conteúdo, pois ainda não puseram em prática o que discutiram. Ninguém se dá conta de que uma semana após "aplicado o treinamento" vendedor algum da própria equipe ou do parceiro comercial se lembra do que foi discutido e instruído. Com isso a equipe mantém seu padrão de desempenho ruim, acomodando-se aos vícios, resistindo às mudanças, prejudicando os objetivos comerciais para as marcas da empresa. Resumindo: a empresa não sabe o que quer

do treinamento, resultando em enorme desperdício oculto. O resultado é que treinamento não dá o retorno esperado e os vendedores não valorizam o que recebem porque aplicam muito pouco. (MARTINS, 2012)

As seguintes tendências de mercado, dentre outras, estão forçando a empresa a perceber que há um novo cenário de mudanças, obrigando-a a se adaptar. Importância da marca como diferencial competitivo num mercado de crescente fragmentação cada segmento de mercado tem uma característica desaparecimento das hierarquias rígidas, quebrando padrões antigos para acompanhar os novos cenários competitivos: a organização horizontal e flexível é a resposta para as empresas. Extinção gradativa da média administração, privilegiando os níveis de decisão e operação: a figura do supervisor de vendas já não existe, e nasce a figura do executivo de contas (*trade accouter*) em algumas empresas bem-sucedidas. (MARTINS, 2012)

Concordo com CHIAVENATO (1994) quando Afirma:

Que se pretendemos modernizar as nossas empresas devemos começar pelas pessoas que nelas trabalham. O processo de modernização passa antes pela cabeça das pessoas e pela sua competência para chegar posteriormente as máquinas, equipamentos, métodos, processos, produtos e serviços. Estes são a consequência da modernização. O produto final dela, mas não a sua origem. O que impulsiona a modernização são as pessoas, com suas habilidades, conhecimentos, criatividade e inovação, a inteligência e a competência.

Segundo (CHIAVENATO 1994, p.132) se as pessoas são recursos, ou seja, recurso humano pode concluir que elas constituem os únicos recursos eminentemente vivos e dinâmicos com que a empresa pode contar. Na realidade as pessoas apresentam uma incrível aptidão para o desenvolvimento.

2.1 Motivações em Venda

O competitivo mercado de trabalho no século XXI tem levado várias discussões e debates sobre como sobreviver em épocas de concorrência e a busca incessante por maiores faturamentos e consequentemente maiores lucros. Não é necessário somente ter bons índices faturamentos mensais ou anuais, mas se verificar através do relatório DRE (Demonstração de Resultado do Exercício) se a empresa obteve lucro ou prejuízo e, sendo o lucro o único meio de sobrevivência, analisar como e onde a empresa investiu esse lucro de modo a

motivar seus vendedores e prosperar os negócios. Neste sentido, o setor de vendas é tido como a principal fonte de renda nas empresas.

Segundo Davis e Newstrom (1991), “embora não haja respostas simples para a questão da motivação, um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado”.

Então é necessário ter uma boa equipe com múltiplos conhecimentos técnicos e práticos, mas principalmente preparar a equipe como um todo, pois nada adiantará se os determinados períodos de venda da empresa são magníficos, mas com o passar do tempo, devido aos acontecimentos corriqueiros desmotivacionais, os colaboradores sintam estes reflexos causado pela má administração de recursos humanos.

Parte deste problema é de responsabilidade da empresa que não se atenta as condições de qualidade de vida individuais dos colaboradores de modo que sejam comprometidos com os resultados obtidos. Muitas vezes as tarefas são inadequadas aos cargos, salários incompatíveis que sustentam as condições mínimas requisitadas pelo cargo e a falta de feedback bem concebido para ajustar e trabalhar os pontos fortes e fracos a desenvolver de cada funcionário.

Não há Qualidade de Vida no Trabalho sem Qualidade Total, ou seja, sem que a empresa seja boa. Não confundir QVT com política de benefícios, nem com atividade festivas de conagração, embora essas sejam importantes em uma estratégia global. A qualidade tem a ver, essencialmente com a cultura da organização. São fundamentalmente os valores, a filosofia da empresa, missão, o clima participativo, o gosto por pertencer a ela e as perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal que criam a identificação empresa/empregado. O ser humano fazendo a diferença na concepção da empresa e em suas estratégias (MATOS, 1997)

2.2 O Papel do Profissional de Vendas na Organização Moderna

De acordo com COSTA (2011) até bem pouco tempo atrás os vendedores funcionavam apenas como “tomadores de pedidos”, sua única e exclusiva meta era a colocação de mercadoria nas mãos dos fregueses e o dinheiro nos bolsos.

Não existia nenhum planejamento ou preocupação em relação às necessidades dos seus clientes. O “tirador de pedido” achava que estava fazendo tudo certo, mas na verdade está fazendo tudo errado. Acaba prejudicando a si mesmo e à sua empresa, cometendo uma sucessão de erros. Hoje, a realidade é bem diferente, as empresas modernas têm

demonstrado uma orquestração completa de atendimento ao consumidor, de preocupação com a satisfação deste. Não são mais as empresas que dizem ao consumidor o que comprar, mas são estes, através de hábitos, opiniões, desejos e necessidades que dizem às empresas o que produzir, como, onde e quando vender. (MARTINS, 2012)

Segundo COSTA (2011):

A grande importância de um departamento de vendas bem estruturado e preparado para atender os clientes está nos vendedores, que irão representar a empresa no mercado. São eles que trarão informações importantíssimas a respeito de seus clientes. O cliente e o vendedor são pessoas opostas, que têm necessidades diferentes. Consequentemente, para que o vendedor tenha melhores chances de sucesso neste relacionamento ele precisa procurar enxergar as necessidades sob a ótica do cliente. E para isso são listadas quatro características essenciais para a obtenção deste resultado.

Atitude correta no trabalho: Os clientes percebem as atitudes dos vendedores e tendem a projetar esta atitude de volta, assim, se o homem de vendas busca o sucesso, deve procurar ter uma atitude que combine equilibradamente entusiasmo com empatia. A palavra entusiasmo vem do grego e significa “ter um deus de si”, isto significa dizer que uma pessoa entusiasmada era aquela capaz de vender desafios do cotidiano. O vendedor precisa manter-se entusiasmado, isto é, acreditar em si, nos outros e na força que as pessoas têm para transformar o mundo e a própria realidade. A empatia refere-se a capacidade da pessoa reagir à experiência e emoções de outras sem necessariamente tomar partido da situação. (MARTINS, 2012).

2.3 Fatores Importantes Na Área De Vendas

2.3.1 Conhecimento Do Produto

Segundo Silva (2011) os clientes compram para satisfazer necessidades e a função do vendedor está em apresentar os benefícios do produto como forma da satisfação das necessidades de seus clientes. Para isso, é fundamental que o vendedor tenha um conhecimento profundo do que está vendendo e para que esteja vendendo.

2.3.2 Técnica De Vendas

Segundo Silva (2011) um vendedor deve tratar com diversos tipos de situações para vender. Alguns compradores podem alegar que o preço está muito alto, outros que estão com as compras suspensas ou que o produto sai muito pouco. Desenvolver uma técnica de vendas torna-se primordial para diminuir o risco da recusa do cliente e, para isso, a visita deve ser planejada para haver um maior controle sobre a entrevista.

2.3.3 Organização De Trabalho

Segundo Silva (2011) um vendedor deve ser responsável por organizar o seu trabalho, isto é, criar cadastros de clientes para ter maiores informações para planejar suas visitas, organizar informações relevantes para que sejam repassadas para a gerência.

2.3.4 Sucesso

Segundo COSTA (2011) Ter uma equipe de vendas acima da média é uma das razões para o sucesso de qualquer organização, e para alcançar este objetivo os vendedores necessitam ser especialistas e possuir uma atitude profissional acerca de vendas.

Segundo Sam Walton:

O proprietário da rede de supermercados Wal-Mart, diz em seu 'credo': "Há apenas um chefe e se a pessoa lustra sapatos para viver ou se dirige a maior corporação do mundo, o chefe permanece o mesmo. É o cliente! O cliente é a pessoa que paga o salário de cada um e é quem decide se uma empresa será bem sucedida ou se irá falhar. De fato, o cliente pode demitir qualquer um em uma empresa, desde o presidente até as funções mais simples e ele pode simplesmente ir gastar seu dinheiro em algum outro lugar. Literalmente tudo que nós fazemos, cada conceito percebido, cada tecnologia desenvolvida e cada funcionário, são dirigidos com este único e claro objetivo em mente – satisfazer o cliente".

Segundo COSTA (2011) as grandes empresas seguem linhas tradicionais desde a escolha de seus vendedores que precisam ter boa aparência, fluência oral e escrita, serem extrovertido e expansivo. Entretanto, isto não basta. Para criar e satisfazer os objetivos de seus clientes, a empresa deve oferecer treinamento e exigir uma postura de planejamento, organização e controle de cada vendedor. Naturalmente, é impossível ter-se êxito em todas as vendas, porém não há dúvida, que o vendedor que utiliza uma apresentação planejada tem mais chance que o vendedor que não está preparado e que trabalha no improvisado.

2.4 Tipos De Vendas

Segundo Realino (2012) podemos separar as vendas resultantes do contato direto com o cliente em três tipos: vendas à pressão, por amizade e à argumentação. Conhecer as características de cada um é vantajoso para que se faça uma avaliação da forma com que as vendas são conduzidas na sua empresa, buscando o aprimoramento e a evolução.

2.4.1 Vendas À Pressão

Segundo Silva (2011) e a venda na base da choradeira, da mediocridade e da insistência imoral de um vendedor. Não há argumentos. Insistem com o freguês até que este desiste e dá o pedido para ficar livre do vendedor. Mas, este tipo de venda marca o vendedor na clientela como o "aborrecedor" e nas próximas visitas, o cliente não estará nunca para ele.

2.4.2 Vendas Por Amizade

Segundo Daniela (2012) apesar de o vendedor ter que desenvolver amizade com todos os clientes, é perigoso e contrário à boa ética de vendas abusarem de uma amizade exclusivamente para vender. Este vendedor perde gradativamente o respeito dos clientes que passarão a considerá-lo como um importunador, passando assim, a ser evitado e perdendo seus bons amigos. Usar da amizade para tirar pedidos, mesmo em circunstâncias diversas, o vendedor usará sempre ou quase sempre, a "lisonjeira" expressão: "Você não vai fazer isto comigo! E a nossa amizade, onde é que anda?".

2.4.3 Vendas À Argumentação

Segundo Realino (2012) para argumentar com o cliente o vendedor tem que conhecer a fundo seus produtos, suas condições de vendas, seu mercado e as vantagens e os benefícios que eles oferecem. O valor competitivo e o diferencial de todo produto, como sua embalagem, praticidade, estética, durabilidade, qualidade. Conhecer todas as características de peso, volume, uso e costume dos concorrentes, elaborando argumentos

específicos, sem comparações conflitantes de custos, É a forma ideal de vendas, à qual devemos sempre aspirar e nos manter fiéis, mesmo quando as formas de vender pareçam tentadoras.

2.4.4 Etapas de Qualificações

Segundo COSTA (2011) qualificar é “o ato de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem”, é educar, ensinar, é mudar o comportamento, é fazer com que as pessoas adquiram novos conhecimentos, novas habilidades, é ensiná-las a mudar de atitudes.

2.4.5 Habilidade de Vendas

Segundo Realino (2012) essas habilidades são as ferramentas fundamentais para que o processo de vendas tenha sucesso. Quanto mais eficazes elas forem, mais eficiente será o vendedor. Se você não entender a linguagem corporal do cliente, dificilmente saberá se está agradando ou não.

2.4.6 Capacidade De Ouvir

De acordo com Machado (2012) infelizmente, poucos negociadores sabem ser bons ouvintes. E negociadores que não são bons ouvintes perdem muitas oportunidades que aparecem no que a contraparte diz. As estatísticas indicam que o ouvinte normal, sem treino, entende e retém cerca de 50% de uma conversa. Esta qualidade cai para menos de 25%, depois de decorridos quarenta e oito horas. Isto significa que a lembrança de conversas anteriores normalmente será imprecisa e incompleta.

2.4.7 Apresentações Em Publico

Segundo Martins (2010) a maioria das pessoas tem receio de falar em público. Claro que há pessoas que têm mais facilidade de comunicação do que outras. Mas, em regra, essa aparente naturalidade é fruto de uma boa preparação prévia e, acima de tudo, da experiência.

2.4.8 Planejamento De Mercado

De acordo com Martins (2010) o planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolvimento e manutenção de uma adequação viável entre objetivos, habilidades e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado em constante mudança.

2.4.9 Noções De Pesquisa De Mercado

O processo de pesquisa de mercado consiste na definição do problema e dos objetivos de pesquisa, desenvolvimento do plano de pesquisa, coleta de informações, análise das informações e apresentação dos resultados para administração. (Realino, 2012)

2.5 Tipos de remuneração em vendas

Segundo Cobra (1994) o plano de remuneração de vendas pode ser utilizado para com Instrumento de administração, contudo ninguém pode esperar que a força de vendas funcionasse como componente mercadológico. Existem três tipos comuns de remuneração da área comercial: Salário fixo, comissão e plano misto.

Segundo o mesmo autor. Salário fixo: considera a determinação de quanto o vendedor irá receber independente das vendas efetuadas. Com esse tipo de remuneração, o empregador obterá maior controle sobre as atividades de vendedor, e este tenderá a cooperar mais na execução de qualquer outro trabalho que esteja fora das atividades normais de vendas. Um ponto negativo é que este tipo de remuneração não incentiva o vendedor a atingir metas, portanto de certa, forma este tipo de remuneração “acomoda” a motivação em vendas. Este tipo de remuneração é mais indicado para prestação de serviços aos revendedores, treinamentos, bem como é indicado para os vendedores novatos ou em treinamento.

Comissão: Este tipo de remuneração é um dos mais praticados quando a empresa, por exigência do próprio mercado, necessita um alto giro dos estoques a fim de aumentar a margem de lucratividade, fazendo com que o vendedor seja criativo e persistente na busca pelas metas, pois ele sabe que seu salário também acompanhará os resultados da empresa. Neste caso os vendedores os podem ser remunerados pelo faturamento, ou pela margem de lucratividade. Uma desvantagem deste tipo de remuneração é que, sendo proporcional aos

resultados obtidos, leva o vendedor ser mais ambicioso e agressivo em seu posto de trabalho, podendo entrar em conflitos de interesses com outros setores, ou até mesmo ultrapassar a linha invisível da relação moral entre empresa x cliente. Outra desvantagem é que fica mais difícil obter apoio para a execução de qualquer outra tarefa que não esteja diretamente ligada a vendas, como preenchimento de relatórios e outras atividades administrativas. Cobra (1994)

Salário Misto: Este tipo de remuneração é um dos mais indicados e adequados quando se deseja maximizar os efeitos positivos dos salários fixo e variáveis e minimizar os efeitos negativos destes últimos. Atua como uma ponderação entre os tipos de remuneração apresentados. No entanto uma das desvantagens está no salário fixo, que dependendo dos valores concebidos por cada empresa, pode inibir a busca por metas. Cobra (1994)

2.5.1 Planos de benefícios

Os objetivos organizacionais são satisfeitos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades básicas e, portanto auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividade e abstinência, boa qualidade de vida aos empregados e redução no estresse. Isso pode contribuir para tornar a empresa competitiva no mercado. Existem dois tipos de benefícios oferecidos pelas empresas: Benefícios compulsórios e benefícios espontâneos.

O primeiro está relacionado às contingências que a empresa deve atender, segundo as normas e leis estabelecidas na CLT (Código das Leis Trabalhistas).

São eles:

- _ 13º Salário;
- _ Salário Família;
- _ Férias;
- _ Vale transporte (com desconto máximo de 6% do salário bruto)
- _ Salário maternidade.

Os benefícios espontâneos são aqueles em que a empresa oferece aos colaboradores por vontade própria, com forma de aumentar os níveis de satisfação dos empregados, contribuindo para que o índice de rotatividade e abstinência sejam menores, pois existem altos investimentos na área de recrutamento e seleção para selecionar candidatos específicos. Também é importante manter os benefícios a fim de atrair subjetivamente outros talentos fora da empresa que estejam insatisfeitos e que sejam atraídos pelo diferencial dos

benefícios. São benefícios espontâneos: normas e leis estabelecidas na CLT (Código das Leis Trabalhistas).

- _ Cesta básica;
- _ Restaurante na empresa;
- _ Convênio médico;
- _ Transportes (desde que não haja desconto em folha)
- _ Veículos designados
- _ Prêmios e outros.

2.5.2 Plano de avaliação de desempenho

Segundo Davis e Newstrom (1998) a avaliação de desempenho exerce uma função-chave em sistemas de incentivos e recompensas. Ela é o processo de verificação da qualidade de atuação dos empregados. Da avaliação do desempenho pode-se obter alguns resultados:

- _ Recompensar empregados;
- _ Fornecer-lhes feedback;
- _ Atender regulamentos;
- _ Aconselhar e desenvolver colaboradores.

É importante diferenciar os conceitos de desempenho e eficácia. Desempenho é o comportamento do que as pessoas efetivamente fazem e o que pode ser observado. Inclui ações que dizem respeito às metas da organização e podem ser medido pelo nível de contribuição do colaborador. A eficácia refere-se à avaliação dos resultados do desempenho e está aquém do controle do indivíduo, pois depende de vários fatores sobre os quais o colaborador tem pouca ou nenhuma influência. Davis e Newstrom (1998)

2.5.3 Métodos de avaliação de desempenho

Para Chiavenato (1981) avaliação de desempenho, muitas vezes, pode servir de base às políticas de promoção das organizações. O processo é efetuado periodicamente, normalmente com caráter anual, e consiste na análise objetiva do comportamento do avaliado na execução de seu trabalho, e posteriormente na comunicação dos resultados.

Tradicionalmente compete aos superiores avaliarem seus subordinados, estando esta, sujeita a correções posteriores para que os resultados finais sejam compatíveis com a

política de promoções. A seguir estaremos apresentando alguns dos métodos tradicionalmente utilizados para avaliar o desempenho.

_ Métodos da Escala Gráfica: É o método de Avaliação de desempenho mais utilizado, divulgado e simples. Exigem cuidados a fim de neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador para evitar interferências.

_ Método da Escolha Forçada: Consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio e frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual.

_ Método de Pesquisa de Campo: É feito pelo supervisor, com assessoria de um especialista em Avaliação de Desempenho. O especialista vai a cada sessão para entrevistar a chefia sobre o desempenho de seus respectivos subordinados.

_ Métodos dos Incidentes Críticos: Baseia-se no fato de que no comportamento humano, existem certas características extremas, capazes de levar a resultados positivos.

Uma técnica sistemática, por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e negativos a respeito do desempenho dos seus subordinados. Chiavenato (1981)

3. VENDAS NO VAREJO

3.1 Varejo

O varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços para o consumidor final (Parente, 2000).

Assim, mesmo que os fabricantes ou os atacadistas realizem a atividade varejista, vendendo produtos diretamente para o consumidor final, eles não são considerados varejistas, pois sua atividade principal não é esta (Parente, 2000).

Quando se fala em varejo, só se pensa em grandes lojas, magazines e supermercados, mas a atividade de varejo pode ser exercida de várias maneiras como, por exemplo, por telefone, via internet, via correio e até mesmo na própria casa do consumidor. (ACNielsen, 2000.)

3.1.1 Classificações e formatos varejistas

Há várias maneiras de se classificar os formatos varejistas, Kotler (1998), por exemplo, separou-os como Loja de varejo, Varejo sem loja e Organizações de Varejo.

Já Mason, Mayer e Ezell (1988) separaram o varejo por Tipo de propriedade, Tipo de mercadorias, Tipo de negócio, Localização e Varejo sem loja.

3.1.2 Instituições de varejo por tipo de propriedade

Independentes: Geralmente o dono possui somente uma pequena loja, com administração familiar e baixa utilização de tecnologia. A maior integração entre a atividade de compra e venda permite uma sintonia mais ajustada às necessidades do consumidor. Os problemas enfrentados são poucos recursos e falta de poder de barganha perante fornecedores (Parente, 2000).

Redes: São várias lojas que estão sob a mesma direção, suas arquiteturas são similares, a compra é centralizada (Mason, Mayers, Ezell, 1988), possuem maior poder de barganha e melhores condições de compra. As redes, entretanto enfrentam alguns desafios, tais como dificuldades no controle das operações, flexibilidade e adequação às diferentes características de mercado de cada unidade (Parente 2000).

Franquias: Associação contratual entre um franqueador e franqueados. Normalmente, as organizações de franchising são baseadas em algum produto, serviço ou método exclusivo de fazer negócios, em uma marca ou patente desenvolvida pelo franqueador (Kotler, 1998);

Departamentos Alugados: São departamentos que são operados e gerenciados dentro de uma loja de varejo por outra empresa. Isto ocorre devido ao alto grau de especialização que é necessário para determinadas atividades. O inquilino é responsável por toda a operacionalização do negócio, pelo capital investido e deverá obedecer às regras da casa. Para a empresa que fornece o espaço é vantajoso, pois ela satisfaz seus clientes e não assume risco operacional (Parente 2000).

Sistema de Marketing Vertical: É uma das mais novas tendências no mercado e surgiu em virtude dos desperdícios existentes nos canais de marketing convencionais. Aqui, todos os integrantes do canal trabalham em conjunto e integrados para aperfeiçoar os resultados ele pode ser classificado de várias maneiras: (1) Corporativo – a instituição passa a ser proprietária de outras no canal; (2) Administrativo – a instituição indicada como líder, por sua competência e importância, coordena todas as atividades e etapas do canal e (3) Contratual que pode ser de dois tipos: (a) cadeias voluntárias patrocinadas por atacadistas – o atacadista organiza uma rede de varejistas independentes, oferecendo melhores condições de compra, apoio tecnológico e mercadológico (Parente 2000); (b) cooperativas patrocinadas por varejistas.

Marketing Direto: é definido como um sistema de marketing interativo entre vendedor e consumidor que utiliza um ou mais veículos de comunicação para produzir um contato com os clientes ou conseguir um pedido de compra (Lewison), 1997 apud (Parente 2000).

O varejista comunica sua oferta através de catálogos enviados por mala direta, revista, jornal, rádio, televisão ou computador. Os consumidores efetuam seus pedidos por telefone, correio ou Internet (Parente 2000);

3.2 Objetivos no varejo

Antes de definir os objetivos a ser alcançado, na empresa precisa definir sua missão que é a razão central da sua existência [Parente, 2000]. Definida a missão, a empresa deve estabelecer seus objetivos, ou os resultados que se deseja alcançar. Normalmente, os objetivos são de longo prazo, cinco anos, e de curto prazo, um a dois anos, sendo que este serve para garantir o sucesso daquele (Mason, Mayer, Ezell, 1988).

De acordo com Parente [2000], há certos objetivos que são mais comuns no varejo:

- Vendas: são expressos, em geral, em unidades monetárias. O aumento do volume de vendas é um objetivo que pode ser conseguido ou pela adição de novas lojas, ou pelo aumento das vendas nas lojas já existentes.
- Número de clientes: para aumentar o número de clientes que visitam as lojas num certo período, os varejistas ampliam seus esforços de propaganda e de promoção de vendas.
- Vendas médias por tíquetes: aumentar a quantidade total gasta por cliente durante uma visita. Um trabalho eficiente de gerenciamento de categorias irá ajudar a aumentar as vendas médias por tíquete;
- Lealdade do consumidor: para isto, a loja deverá conseguir que seus clientes tenham alto grau de satisfação;
- Expansão e número de lojas: este objetivo é muito utilizado no varejo;

3.3 Compostos varejistas

O composto varejista engloba todos os fatores controláveis que o varejista articula para conquistar as preferências dos consumidores (Parente 2000).

O mix varejista sinônimo de composto varejista, segundo Mason, Mayer e Ezell (1988), é formado por seis elementos, os 6 P's: Tabela 4.3: Composto varejista – os 6 P's (Parente, 2000)

Figura 3: Variáveis do composto varejista Exemplo de decisões

Produto	Variedade da linha, Qualidade, Serviço.
Preço	Preços, Créditos, Benefícios / Custo.
Promoção	Propaganda, Ofertas e Sinalização.
Apresentação	Lojas, Departamentalização.
Pessoa	Atendimento, Rapidez, Serviços.
Ponto	Localização, Acesso, visibilidade.

Tabela 4.3: Composto varejista – os 6 P's (Parente, 2000).

3.4 Preços

Os preços dos varejistas são um fator-chave de posicionamento e devem ser decididos em relação ao mercado alvo e à concorrência (Kotler, 1998). Não há dúvidas de que o preço é a ferramenta que produz os efeitos mais intensos e imediatos para uma loja (Las Casas, Miori, Preotesco et. all, 1997). A empresa pode ter escolhido o mix certo de produtos, mas se não definir o preço correto, não conseguirá atrair os consumidores (Mason, Mayer, Ezell, 1988).

A maioria das lojas coloca preços baixos em alguns itens para servirem de geradores de tráfego. Elas fazem liquidações ocasionais ou remarcam para baixo produtos de giro lento, atraindo clientes (Kotler, 1998). Este tipo de política é como um chamariz temporário, pois assim que as promoções se vão, os consumidores buscam por outras lojas que estejam em liquidação.

Uma solução encontrada por um número crescente de varejistas é abandonar a promoção em favor da prática de preços baixos diários. Esta estratégia pode reduzir os

custos de propaganda, melhorar a estabilidade de preço, fortalecer a imagem de integridade e confiabilidade e aumentar o lucro dos varejistas (Kotler, 1998).

O varejista também pode utilizar outras políticas de preços: uma delas pode ser a prática de preços acima do mercado para maximizar o lucro unitário em vez de privilegiar o volume, outra alternativa pode ser a prática de preços médios de mercado, diferenciando-se de seus concorrentes não pelo preço, mas oferecendo outras vantagens competitivas como localização, serviços linhas de produtos (Parente, 2000).

Figura 4: Vendas no varejo crescem 0,5% em setembro

Período	Varejo		Varejo ampliado	
	Volume de vendas	Receita nominal	Volume de vendas	Receita nominal
Agosto / Setembro (2013)	0,5%	0,8%	-0,7%	0,0%
Média móvel trimestral	1,2%	1,4%	-0,1%	0,3%
Setembro 2013 / Setembro 2012	4,1%	10,6%	7,5%	12,7%
Acumulado 2013	3,9%	11,7%	3,6%	8,7%
Acumulado 12 meses	4,8%	12,0%	4,9%	9,2%

Fonte: www.ibge.gov.br (2013)

Segundo IBGE (2013) O comércio varejista apresentou em setembro, com relação ao mês anterior (com ajuste sazonal), taxas de 0,5% para o volume de vendas e de 0,8% para a receita nominal. Para o volume de vendas, é o sétimo resultado positivo consecutivo, enquanto a receita nominal mantém crescimento desde junho de 2012. Quanto à média móvel, o volume de vendas obteve variação de 1,2 %, enquanto a receita apresentou aumento de 1,4%. Nas demais comparações, obtidas das séries originais (sem ajuste), o varejo registra, em termos de volume de vendas, acréscimos de 4,1% sobre setembro do ano anterior e taxas de 3,9% e 4,8% nos acumulados dos nove primeiros meses do ano e dos últimos 12 meses, respectivamente. Para os mesmos indicadores, a receita nominal de vendas apresentou taxas de variação de 10,6%, 11,7% e de 12,0%, respectivamente.

4. METODOLOGIA

Segundo SILVA (2012) para que o vendedor possa contar ou relatar as histórias do produto ou serviço que esta ofertando seja durante uma visita, um telefonema, um e-mail ou uma página web, ele precisa conhecer e usar adequadamente um conjunto de técnicas de vendas. Os treinamentos de Vendas compreendem um conjunto de conhecimentos e técnicas sistematizados para obter o máximo desempenho e resultados nas relações humanas de vendas, bem como satisfação e realização pessoal.

4.1 Tipos De Pesquisas

Levantamento dados

Estudo de caso

Intervencionista – interfere na realidade estudada no sentido de modificá-la

Metodológica– refere-se a instrumentos de manipulação da realidade

Explicativa – justifica as razões da existência de alguns fatores

4.2 Universo E Amostra

O universo é o treinamento e desenvolvimento em vendas das organizações e a amostra é o setor de varejo onde os profissionais de vendas atuam.

Para Gil (2002, p. 121) “Quando [a] amostra é rigorosamente selecionada, os resultados obtidos no levantamento tendem a aproximar-se bastante dos que “Seriam obtidos caso fosse possível pesquisar todos os elementos do universo.”

CONCLUSÃO

Conclui-se, que treinamento e desenvolvimento de vendas para a organização é extremamente necessário. Pois um vendedor deve estar bem preparado para qualquer situação que possa se confrontar no seu ambiente de trabalho, sem contar que os treinamentos em si possuem uma boa dose de motivação e que isso é importantíssimo para efetuar uma venda.

O treinamento é uma experiência que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar um determinado cargo. Ele envolve uma mudança de habilidades, conhecimentos, atitudes ou comportamento. Interfere também naquilo que os empregados conhecem, em como eles trabalham, em suas atitudes perante o seu trabalho ou em suas interações com os colegas ou superiores. O treinamento não pode ser confundido com a simples realização de cursos que transmitem novas informações. Treinar significa atingir o nível de desempenho desejado pela organização por meio do desenvolvimento contínuo dos indivíduos que nela trabalham e para isso é necessária uma cultura organizacional favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças. Além disso, é preciso verificar se as técnicas de treinamento são eficazes no alcance dos objetivos propostos pela empresa.

Assim como Futrell (2003), salienta que treinamento de vendas é a atividade empreendida pelo empregador para dar ao profissional de vendas a oportunidade de adquirir atitudes, conceitos, regras e capacidades relacionadas à função que irão resultar em melhor desempenho no ambiente de vendas, Chiavenato (1994), acrescenta que as empresas são constituídas por pessoas dotadas de personalidades, habilidades, individualidades, inspirações, valores, atitudes, motivações, capacidades, conhecimentos e objetivos individuais.

6. REFERENCIAS

COSTA, Junior. http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=aj2llzryx, 2011.

BARRETO, Antônio, <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/treinamento-e-desenvolvimento/49031/>, (1995).

DANIELA, Maria. [www.daniella-adm.Blogspot.com.br](http://www.daniella-adm.blogspot.com.br), 2012.

MARTINS, Geraldo. <http://www.slideshare.net/profissionalizando/marketing-de-Relacionamento-treinamento-tcnicas-de-vendas-presentation>, 2012.

Realino, Marcos. <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0263.pdf>, 2012.

SILVA, Bruno. <http://www.esoterikha.com/coaching-pnl/videos-treinamentos-vendas-movem-o-mundo.php>.

CHIAVENATO 1994, p.132. GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos Humanos Princípios e Tendências. Ed. Saraiva,

2ª edição, 2011.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino, Metodologia da pesquisa. 4. ed. São Paulo: Makron, 1996

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

www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/comercio/pmc/

Revista Eletrônica de Administração (Online), v. 10 n.2, edição 19, jul-dez 2011.

CARVALHO, Antonio Vieira de. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Ed. Pioneira, 1993.