



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE JARAGUÁ DO SUL - UNERJ

MESTRADO INTERINSTITUCIONAL EM ADMINISTRAÇÃO UFRGS/PPGA - UNERJ

**VERIFICAÇÃO DAS POTENCIALIDADES E DAS LIMITAÇÕES NO
LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES, NO PLANEJAMENTO E NA
AVALIAÇÃO DE UM PROGRAMA DE TREINAMENTO EM UMA
DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

MESTRANDO:

LUIZ CARLOS DOS SANTOS

PROFESSORA ORIENTADORA:

PROFA. DRA. NEUSA ROLITA CAVEDON

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO:

RECURSOS HUMANOS

PORTO ALEGRE (RS), FEVEREIRO DE 2003.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| EPÍGRAFE | |
| AGRADECIMENTOS | |
| LISTA DE FIGURAS | |
| LISTA DE QUADROS | |
| RESUMO | |
| ABSTRACT | |
| INTRODUÇÃO | 1 |
| 1 REVISÃO DA LITERATURA | 7 |
| 1.1 O subsistema de Recursos Humanos (RH) | 7 |
| 1.2 Treinamento | 11 |
| 1.2.1 Propostas e particularidades do treinamento | 22 |
| 1.2.2 O treinamento no planejamento estratégico das empresas | 25 |
| 1.3 Levantamento das necessidades de treinamento | 27 |
| 1.4 O treinamento na área de Vendas | 30 |
| 1.5 Levantamento das necessidades de treinamento na área de Vendas | 32 |
| 1.6 Avaliação do treinamento na área de Vendas | 36 |
| 2 MÉTODO DA PESQUISA | 41 |
| 2.1 Caracterização da Empresa onde se realizou o estudo | 44 |
| 2.1.1 A formação do quadro de representantes da Empresa de 1992 a 2002. | 46 |
| 2.1.2 A formação do quadro atual por data de assinatura do contrato de representação comercial | 48 |
| 2.2 Forma de coleta de dados na fase qualitativa | 50 |
| 2.2.1 Critérios da investigação documental | 50 |
| 2.2.2 Critérios para as entrevistas | 52 |
| 2.2.3 Os integrantes da pesquisa de complementação | 52 |
| 2.2.3.1 Perfil dos participantes do grupo entrevistado | 53 |
| 2.2.3.2 Entrevistas realizadas | 55 |
| 2.3 Forma de coleta de dados na fase qualitativa | 56 |

| | |
|--|------------|
| 3 LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO DA DISTRIBUIDORA MULLER | 58 |
| 3.1 A definição do treinamento nos planejamentos estratégicos da empresa | 59 |
| 3.2 Ocorrência de eventos de treinamento na empresa | 61 |
| 3.2.1 Eventos de treinamento em 2001 | 62 |
| 3.2.2 Análise dos questionários pós-eventos | 65 |
| 3.2.3 Resultados comparados entre os dados históricos e as respostas das entrevistas | 68 |
| 3.3 Resultados da fase quantitativa | 77 |
| 3.4 Programa de Treinamento para 2002. | 81 |
| 3.4.1 Apresentação | 81 |
| 3.4.2 Objetivos geral e específicos | 82 |
| 3.4.3 Justificativas | 82 |
| 3.4.4 Público alvo do programa | 83 |
| 3.4.5 Metodologia empregada na seleção dos assuntos | 84 |
| 3.4.6 Formato do treinamento | 86 |
| 3.4.7 Plano de aula | 87 |
| 3.4.8 Cronograma de execução e locais dos eventos | 88 |
| 3.4.9 Formas de aferição dos resultados do programa | 89 |
| 3.4.10 Custos do programa | 90 |
| 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 91 |
| 4.1 Limitações do estudo | 95 |
| 4.2 Sugestões para futuras pesquisas | 97 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 100 |
| APÊNDICES | 103 |

Dedico este trabalho à minha esposa ALDA, amiga, confidente e companheira de 40 anos. Seus olhos azuis e suas mãos ternas, sua presença boa e generosa, mais uma vez estiveram cobrindo as minhas ações e os meus dias de maior ou menor inspiração.

AGRADECIMENTOS

Uma obra, qualquer que seja ela, dificilmente é um trabalho solitário. Muitas pessoas, de uma forma ou de outra, participam com contribuições maiores ou menores. Ao registrar algumas delas que me ajudaram, não pretendo exaurir a lista, mas apenas reverenciar as que, por sua posição, por seu abraço, por sua presença ou por seu incentivo, tiveram algo a contribuir neste trabalho.

Agradeço à minha orientadora, Professora Dra. Neusa Rolita Cavedon, por sua participação, por sua incessante busca da melhoria e da integridade deste estudo.

Ao Professor Henrique Freitas, coordenador deste mestrado interinstitucional, por sua atividade dinâmica e amiga e por seus objetivos de vida, um dos quais muito precioso que eu espero vê-lo realizar.

À Universidade do Vale do Itajaí-UNIVALI, onde tenho o privilégio de lecionar por mais de 17 anos, nas pessoas do nosso Reitor, Prof. Dr. José Roberto Provesi e do Diretor do Centro de Ciências Sociais Aplicadas-CECIESA, Prof. Ciro Renato Rebelo.

À empresa DISTRIBUIDORA MÜLLER, pela oportunidade de trabalhar nela e dela retirar todos os subsídios do estudo realizado, nas pessoas dos Srs. Odemar Muller e Marcelo Queluz Muller.

Aos Professores do Mestrado, dos quais guardo a admiração pela competência e pela experiência no transmitir conhecimentos.

Aos meus colegas de mestrado pela convivência, pela alegria e por suportar as dificuldades inerentes a um curso tão difícil e de tão alto nível, mas especialmente ao Guido, ao Renato e ao Nelson, sem esquecer de uma menina de fibra, que hoje tenho como irmã-caçula, a Dinorá.

Aos meus filhos Fabiana, Elisiane, Marcelo, Leandro, Pedrinho, Luiz, Deisi, Ana Flávia e aos meus netos Guilherme, Lucas, Mateus, João Vitor e Arthur, por serem magnânimos nas minhas ausências e nas minhas presenças ocupadas.

Aos meus pais, Manoel Antonio dos Santos e Ottides Pacheco dos Santos, por terem plantado em mim a semente do querer mais, do aprender mais e do ser sempre melhor a cada dia. Ele, que já está em outro plano, porque foi um exigente instigador dos estudos de seus quatro filhos; ela, porque, a despeito da idade e da doença, ainda vibra com todas as pequenas e as grandes vitórias de todos nós.

E ao Ser Superior que nos anima, transcendental, visível aos que crêem, por ter mantido a minha saúde e o meu vigor ao longo desta inesquecível jornada.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 01 – Evolução do mark up da empresa na comparação dos primeiros semestres de 2001 e 2002 | 95 |
| Figura 02 – Evolução do mix de produtos da empresa na comparação dos primeiros semestres de 2001 e 2002 | 96 |
| Figura 03 – Evolução das vendas da empresa no ano de 2002 até 31/06/02, comparado com o mesmo período de 2001 | 97 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 01 – Quadro da evolução da formação do grupo de representantes na empresa | 47 |
| Quadro 02 – Formação do quadro atual por ano de assinatura de contrato | 48 |
| Quadro 03 – Controle de presença e seleção do grupo escolhido para entrevistas | 53 |
| Quadro 04 – Perfil pessoal dos entrevistados – Faixa Etária | 54 |
| Quadro 05 – Perfil pessoal dos entrevistados - Escolaridade | 54 |
| Quadro 06 – Perfil pessoal dos entrevistados – Tempo de atividades na empresa | 55 |
| Quadro 07 – Registro geral dos eventos no período de 1992 a 2001 | 62 |
| Quadro 08 – Distribuição dos representantes da Distribuidora Muller em regionais em 31/12/2001 | 63 |
| Quadro 09 – Carga de treinamento no ano de 2001 até 30/10/01 – Quantidade de eventos por conteúdo | 64 |
| Quadro 10 – Levantamento de participação nos treinamentos em 2001, por Regional e por conteúdo ministrado | 64 |
| Quadro 11 – Temas para desenvolver no plano de treinamento de 2002 | 78 |
| Quadro 12 – Sugestão de formato de treinamento | 79 |

LISTA DE APÊNDICES

| | |
|--|-----|
| Anexo 1 – Formulário de pesquisa de satisfação pós-eventos | 106 |
| Anexo 2 – Tabulação da pesquisa de satisfação pós-eventos | 107 |
| Anexo 3 – Roteiro básico para entrevistas | 109 |
| Anexo 4 – Formulário da pesquisa quantitativa | 110 |

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo geral verificar as potencialidades e as limitações no levantamento das necessidades, no planejamento e na avaliação de um programa de treinamento realizado em uma distribuidora de alimentos. Justifica-se a relevância do estudo pelo aumento da competitividade entre as empresas, causada pelas profundas mudanças nas estruturas de comercialização, considerando ainda mais que, no contexto atual, as empresas precisam dotar seus recursos humanos, em especial os de vendas, de procedimentos diferenciados em sua abordagem de mercado. Esta é uma pesquisa de caráter exploratório, utilizando, quando aos meios de investigação, um estudo de caso, com uma abordagem multimétodo: o qualitativo e o quantitativo. Na fase qualitativa, através da análise documental e de entrevista com 34 participantes do grupo, que proporcionaram a formulação de um instrumento de pesquisa, o questionário, através do qual foram coletadas as informações da fase qualitativa. A aplicação deste questionário abrangeu 46 respondentes. A pesquisa foi estruturada seguindo a ordem teórica. De maneira geral, os resultados conseguidos demonstram o valor do treinamento para a performance dos representantes comerciais objeto do estudo, bem como sua disponibilidade para o aprendizado. Indicaram, igualmente, efetivos resultados para a empresa, justificando o custo/benefício do investimento. Permitiram concluir, igualmente, a importância de se fazer propostas específicas para públicos específicos, confirmando os estudos de Borges Andrade e Abbad (1996) e o quanto a orientação estratégica contribui para a realização do treinamento nas empresas.

ABSTRACT

The general purpose of this research is to verify the potencialities and limitations related to the survey of the needs, in the planning and evaluation of a training program carried out in a food distribution company. The relevance of this study is justified by the increase of the competitiveness between companies, caused by the profound changes in the commercial structure, considering yet that, given the nowadays context, companies need to prepar their human resources, especially the sales department, with differentiated procedures when approaching the market. This research has an exploratory frame, and uses a study case as investigative means, with multimethod approach: the qualitative and quantitative. At the qualitative stage, through documental analyses and interview with 34 participants of the group, who lead to a formulation of a research tool, the questionnaire, by which the information of the qualitative stage were taken. The questionnaire was answered by 46 people. The research was structured according to the theoretical order. In general, the results show the value of the training for the performance of the commercial representatives, objects of this study, as well as their learning disponibility. It was also shown effective results for the enterprise, justifying therefore, the cost/benefits of the investiment. The results also allowed to conclude about the importance of doing specifc proposals for specific public, confirming the Borges Andrade and Abbad(1996) studies, and the contribution of the strategic orientation to the realization of the training in the companies.

INTRODUÇÃO

O propósito deste estudo é verificar as potencialidades e as limitações no levantamento das necessidades, no planejamento e na avaliação de um programa de treinamento realizado em uma empresa distribuidora de alimentos: a Distribuidora Müller, de Itajaí (SC). Um dos principais desafios de Recursos Humanos é o de desenvolver mecanismos que estimulem a capacitação profissional e o comprometimento dos colaboradores. No atual contexto de extrema competitividade, em função das profundas alterações das estruturas de mercado, é indispensável que as atenções das empresas se voltem para reter e melhorar o desempenho de suas equipes, com particular atenção àquelas que atuam diretamente junto a seus clientes e consumidores.

Por outro lado, têm chamado a atenção dos profissionais que vivem no mercado, as diferentes reações que provocam, nas empresas, a execução de planos de treinamento e de desenvolvimento. Em muitos casos, tem-se a nítida idéia de que o procedimento é encarado mais como uma atitude unilateral da empresa para melhorar seus procedimentos e menos como um processo que, se realmente interessa a ela, de outra parte permite um acréscimo de competência ao colaborador escolhido. A perspectiva de analisar o assunto é relevante na medida em que a

mudança do comportamento dos clientes e dos consumidores pressiona as empresas a novas abordagens, tanto externas quanto internas, visando estabelecer uma sinergia adequada às suas necessidades de atender ao mercado.

As empresas enfrentam, hoje, diversas situações ditadas, seja pelo consumidor, seja pelo cliente, seja pelo concorrente, seja por outros fatores, que dificultam seu crescimento. A tendência do mundo moderno exigiu das empresas, além de diminuir custos, fidelizar os seus clientes, aumentar seu faturamento e fazer do trabalho em equipe uma ferramenta competitiva. De modo geral, as organizações buscam a melhor forma de obter resultados através das pessoas. Empenhadas em criar mecanismos para obter resultados, elas precisam lançar mão de pessoas capacitadas, sob pena de perderem as oportunidades que surgem.

O Brasil, na última década especialmente, além de enfrentar o processo de globalização, ainda precisou equacionar delicadas questões internas, tais como a redução da inflação, a troca das moedas, a abertura de mercado e a estabilização da economia. A comercialização dos bens de consumo, neste contexto, tem experimentado uma dinâmica cada vez mais complexa, posto que os consumidores, mais avisados e mais críticos, exercitam seu poder de decisão de maneira mais consciente, elevando o nível de competitividade entre os fornecedores.

Um dos ramos mais sensíveis do mercado é a distribuição, ou seja, a ponte que a indústria tem necessidade de fazer para colocar a sua produção diante do consumidor final. Muitas indústrias têm vendedores e/ou representantes diretos para levar os seus produtos ao mercado; outras vendem a intermediários (a distribuição) e algumas negociam com grandes compradores (o atacado), embora com esses tendo o risco da prática de preços predatórios nos seus produtos. Num determinado momento de suas atividades, por volta da metade da década passada, em decorrência disso, as indústrias perceberam que a tarefa de vender diretamente ao varejo encontrava o obstáculo de custos crescentes, que podiam inviabilizar o procedimento. Por muito tempo os distribuidores foram a solução e ainda continuarão a ser. Nos países desenvolvidos, como os Estados Unidos, por exemplo, a distribuição começou há mais de 80 anos e ainda permanece uma prática segura e eficiente (Perreault e McCarthy, 2002).

No Brasil, a modalidade tem menos de 40 anos de atividades e continua em processo de crescimento.

“A evolução do distribuidor: até os anos 60, a distribuição em geral e a alimentar, em particular, são independentes da estratégia dos fabricantes e da estratégia das marcas. Rapidamente, porém, os distribuidores se tornam potência econômica. Logo se fala em indústria e distribuição.”(CHETOCHINE, 2000, p.131)

Uma nova atividade, a de *broker* (um distribuidor que presta os serviços de venda e estocagem mediante uma comissão) está sendo introduzida no País. Mas tanto ser distribuidor, quanto ser *broker*, exige cuidados muito especiais no tocante à qualidade de sua administração, porque as margens são pequenas e os riscos da comercialização podem inviabilizar rapidamente uma empresa. Assim, somente os distribuidores que buscarem eficiência operacional, quer na comercialização quer na logística ou nos processos internos, irão adquirir vantagens competitivas diante dos seus concorrentes.

Em um cenário de extrema concorrência, alguns ramos de atividades são mais sensíveis do que outros à demanda por recursos humanos qualificados, em especial quando se trata de vendas externas. As ameaças são particularmente notórias onde será baseado o estudo: uma distribuidora de alimentos. Este setor de atividades passou de uma operação simples de compra e venda para um dinâmico processo logístico, que se sustenta, principalmente, na qualidade da prestação de serviços. A complexidade dos processos cresceu em perspectiva maior do que a cogitada pelas empresas da área. Os atacadistas e distribuidores enfrentam, atualmente, grandes problemas de sobrevivência, ditados, basicamente, pela entrada no País dos *players* internacionais (tais como Carrefour e Wall Mart, entre outros) e pela necessidade das indústrias estabelecerem parcerias mais efetivas, para levarem seus produtos ao consumidor.

As indústrias reconhecem que os distribuidores são os que detêm, no momento, efetivamente, maior contato com o pequeno varejo e podem chegar mais perto do consumidor final. Mas o acirramento da concorrência, visando atingir tanto o grande como o pequeno varejista, está exigindo novas formas de atuar, nas quais

a flexibilidade de negociação, as agilidades de comercialização e de entrega são fatores primordiais. As distribuidoras têm, portanto, necessidade urgente de atualizar seus procedimentos, profissionalizar adequadamente seus quadros e refazer quase inteiramente suas políticas, sob pena de sucumbir.

Usualmente, as empresas operam com duas alternativas para chegar ao mercado: a contratação de pessoas como vendedores-funcionários ou a contratação de empresas de representação, os denominados representantes comerciais. Tanto um quanto outro profissional, ou seja, tanto vendedores contratados quanto representantes comerciais, contudo, antes mesmo de iniciarem suas atividades nas Empresas, desde o próprio processo de recrutamento e seleção, até sua integração, sabem que precisarão enfrentar uma situação indispensável para produzir resultados: o conhecimento de rotinas, produtos, normas, metas e objetivos de quem os contratou. De modo empírico, a experiência profissional do pesquisador tem evidenciado que esta questão apresenta-se inadequada no âmbito administrativo. Geralmente são fornecidas condições mínimas a essas pessoas para executar o seu trabalho. Alguns folhetos de produtos, tabelas de preços, poucas horas de contato com a empresa e, eventualmente, um curto acompanhamento em campo, são considerados suficientes. Além de eles perderem, com isso, eficiência em sua abordagem e na realização de vendas, o tempo de conhecimento de benefícios dos produtos que vendem e da melhor maneira de conduzirem suas atividades no setor para o qual foram designados, são muito prejudicados. Na verdade, a pressa das empresas em repor alguém no setor de vendas que ficou desfalcado ou de criar um novo setor, prejudica a todos e ao próprio mercado. E muitos treinamentos, quando ocorrem, mostram um *gap* entre aquilo que o representante necessita e o que as empresas efetivamente oferecem, como ficou evidenciado, inclusive, na própria empresa onde se realizaram os estudos.

É pertinente, portanto, que diante das particularidades apresentadas por tais profissionais, os representantes comerciais, se procure verificar as teorizações relativas ao treinamento, com ênfase especial no levantamento das necessidades, planejamento e avaliação, adequando-se as referidas bases teóricas às características do público alvo desta pesquisa.

Considera-se igualmente importante que tais estudos sejam incentivados nas escolas de administração, uma vez que a base das empresas é, efetivamente, a venda de seus produtos e serviços. E produtos e serviços, via de regra, têm peculiaridades e condições que exigem um conhecimento aprofundado de quem os oferece ao mercado.

No que concerne à empresa onde foi realizada a presente pesquisa, o atual padrão de comportamento da empresa Distribuidora Müller, de Itajaí (SC) e as dificuldades conjunturais do seu segmento de atuação, justificam este trabalho. Ele poderá contribuir para se obter novos mecanismos que a auxiliem a se manter participativa e eficiente no seu mercado. Até porque a sua Diretoria tem uma atitude positiva a respeito de treinamento e desenvolvimento, em todas as áreas e, muito especialmente, no tocante à sua equipe de vendas. Essa posição, sem dúvida, permite considerar a viabilidade da execução deste estudo e a sua importância para incremento das atividades e de seus planos de crescimento.

Além disso, um tratamento mais acurado, que permita normatização e propicie a continuidade de procedimentos, pode ser extremamente útil aos propósitos da empresa, pois tudo o que puder ser feito para gerar formas de capacitar os seus integrantes a aumentar sua competência na relação com o mercado, os concorrentes e os clientes, será normalmente benéfico.

O objetivo geral da pesquisa trata de verificar as potencialidades e as limitações no levantamento das necessidades, no planejamento e na avaliação de um programa de treinamento para Representantes de uma distribuidora de alimentos. Para tal propósito, os objetivos específicos são: a) fazer um histórico sobre a formação da equipe e os procedimentos de treinamento na Empresa; b) identificar junto ao grupo os pontos considerados importantes para suprir a demanda de capacitação que o mercado exige e c) sugerir um plano de avaliação para as ações de treinamento realizadas na empresa. Com isso será possível responder à questão central de pesquisa: Quais as necessidades de treinamento que os representantes da Distribuidora Muller têm para atuar competitivamente no mercado?

Esses desafios, decorrentes das dificuldades competitivas, a possibilidade de melhoria de sua rotina de execução, a condição de proporcionar a esses profissionais renovar sua capacidade de negociação e aumentar seus conhecimentos, justificam a relevância da proposta, que beneficiará tanto a empresa quanto seus colaboradores. Espera-se, igualmente, que as demais empresas sejam estimuladas a rever seus procedimentos de treinamento e desenvolvimento, procurando estabelecer, de comum acordo com os interessados, os temas a serem abordados e, tanto quanto possível, evitando formatos prontos, de vantagens duvidosas na aplicação generalizada, sem conhecimento das peculiaridades de seus integrantes.

Este estudo foi estruturado em uma introdução e quatro capítulos. No primeiro, apresenta-se a revisão de literatura, que servirá de embasamento ao trabalho. O capítulo segundo trata da exposição do método de pesquisa utilizado e no terceiro capítulo da descrição e a análise dos resultados. O quarto capítulo contempla a conclusão dos estudos, o plano geral de treinamento, as contribuições potenciais que o estudo pode dar a outras empresas, suas limitações, bem como os resultados iniciais, decorrentes da aplicação do plano. Para finalizar, são listadas as referências bibliográficas, cujas leituras deram suporte a este trabalho e os anexos.

1 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo far-se-á uma revisão acerca das noções de treinamento, tal como esse subsistema de Recursos Humanos vem sendo estudado ao longo do tempo, bem como estabelecer uma visão de sua evolução, de seus procedimentos mais usuais e de suas diversas técnicas de execução. A seguir, dar-se-á ênfase ao levantamento de necessidades, do planejamento e da avaliação do treinamento e à sua aplicabilidade na área de Vendas.

1.1 Recursos Humanos (RH): perspectivas atuais

A imposição crescente de competitividade no mercado globalizado, tem causado necessidade cada vez maior de recursos humanos por parte das empresas, especialmente os mais qualificados, os denominados “trabalhadores do conhecimento.” Drucker (2001) chega a afirmar que eles, sendo menos de 5% da população economicamente ativa no início do Século XX, alcançam atualmente 40% nos Estados Unidos e em percentuais pouco menores, mas semelhantes, em todos os países desenvolvidos. Aliás, desde 1983, Drucker já advertia sobre a importância que o trabalhador intelectual (*knowledge worker*) teria no futuro. O conceito de desemprego estrutural, retirado do seio do fenômeno da globalização, onde a tecnologia substitui o trabalho rotineiro do homem, tem ceifado postos de trabalho em todas as empresas, gerando um processo que prioriza profissionais mais preparados, em detrimento de outros menos qualificados. Embora historicamente isto sempre tivesse sido necessário, nunca foi tão importante para uma empresa ter funcionários criativos e comprometidos.

Significativa, igualmente, é a situação que os estudiosos vaticinam para a próxima década acerca do crescimento da demanda por colaboradores qualificados. Um novo quadro em que a busca por pessoas com conhecimento de sua atividade

vai se acirrar. Crainer e Dearlove (2000), acerca da possibilidade de falta de talentos nas empresas, defendem que reforçar o talento interno por meio do diálogo livre e corrente com os executivos, recrutadores de pessoal e escolas de administração são fatores importantes para retê-los. Segundo eles “há vários indícios de que a falta de talento não seja só um pontinho no radar. O problema persistirá por várias décadas” (2000, p. 15). Mais adiante esses mesmos autores enfatizam que “talento atrai talento. Isso significa que tende a aumentar a lacuna entre as empresas que formam e mantêm seus funcionários e as que não procedem assim” (2000, p. 17).

Ferreira et alii (1999, p. 105) assinalam que, em função disso, “a nova gestão de recursos humanos precisa valer-se da tão propalada flexibilidade... na gestão dos trabalhadores para conseguir lidar, pelo menos de forma adequada, com as novas demandas ambientais.” Novos critérios de flexibilidade e de multifuncionalidade são exigidos face ao incremento das disputas por mercado e na busca de resultados. Em nosso país, em décadas atrás, a força de trabalho abundante, apropriada para os processos mecanicistas das empresas, permitiu que as mudanças na área de recursos humanos fossem lentas e inibiu iniciativas mais criativas, muitas das quais decorrentes do protecionismo da atividade sindical, do paternalismo das empresas e da própria legislação vigente. Ainda dos mesmos autores tem-se outra afirmação:

“São ainda características intrínsecas do ambiente brasileiro, e que, de maneira geral, permeiam suas organizações, o caráter reativo às mudanças externas, pelas constantes (e normalmente frustradas) tentativas de implementação de modelos enlatados do exterior sem a necessária adaptação para a realidade local, a existência de uma cultura de resposta lenta a mudanças e paternalismo, presente tanto nas esferas pública quanto privada.” (FERREIRA et alii, 1999, p. 107)

É da natureza do homem a evolução constante, a busca de novos caminhos. Como são as pessoas que fazem as empresas, é da natureza das empresas quebrar regras e galgar novos degraus de excelência, especialmente aquelas que fazem sua passagem com êxito no mercado. Portanto, é justamente por isso que o papel de recursos humanos se torna fundamental para que as empresas possam crescer. As empresas necessitam, para operar adequadamente, que haja comunicação, espírito de equipe e autodesenvolvimento de seus colaboradores, além de comprometimento em todas as esferas da hierarquia, do diretor ao ajudante menor, com os seus grandes objetivos e os objetivos pessoais de cada um. Segundo Crainer e Dearlove

(2000, p. 19) “Os executivos que construíram sua carreira com a habilidade de liberar o caixa de entrada e lidar com a papelada rapidamente estão prestes a sumir.” Seriam tais requisitos, modernamente, os que os departamentos de RH deveriam priorizar nas empresas? Fleury e Fischer (1992, p. 12) resumem que “A redefinição estrutural e instrumental da própria gestão de recursos humanos constitui, portanto, o desafio da modernidade administrativa das empresas brasileiras.”

Uma das decorrências de tudo isso é que o departamento de RH passou a ter um papel de crescente importância nas organizações e chegou à linha de frente das decisões empresariais, participando das reuniões de planejamento e tendo atuação expressiva na definição das metas e objetivos estratégicos. Em um primeiro momento, ganhou *status*, em outro recebeu uma carga redobrada de responsabilidades. Assim, revisão de processos, de formas de recrutamento e de seleção, de modos de preparar o indivíduo para a excelência, são necessários para assumir o posto avançado de partícipe das decisões maiores. Para Fleury e Fischer (1992, p. 13), “A tendência das empresas a aumentar os investimentos em treinamento é, por outro lado, acompanhada por queda do nível de emprego, ou seja, aumentam os técnicos e os trabalhadores qualificados, diminuindo os trabalhadores não-qualificados.” E os profissionais da área de RH precisam escolher melhor, qualificar mais em qualidade e produtividade, avaliar com mais efetividade e, sobretudo, cuidar para que a rotatividade não cresça e que o comprometimento seja integral.

De uma função passiva, meramente receptiva, ou seja, de aguardar as solicitações dos demais setores, o RH, em sua nova condição estratégica, vai se encontrar com a produção e com as vendas, com os suprimentos e o financeiro, buscando elementos de valia para realizar o seu papel, agora permeando todos os espaços da organização. Segundo Druker (2001), o emprego tradicional tende a cair, a flexibilidade de horários tende a crescer, o trabalho em casa poderá vir a ser condição para reter talentos e as unidades de negócios exigirão pessoas polivalentes. A logística vai acompanhar a informática e as lojas diminuirão, porque não necessitarão de tantos espaços para vender. Chegar-se-á a um ponto em que o conceito de capital intelectual, levemente tangenciado como fator crítico competitivo

atualmente nos países desenvolvidos, vai se revelar como um indicador importante para as empresas que buscarem, por exemplo, capital menos oneroso nas bolsas. Ou aquelas que desejarem ser compradas por outras, maiores. E até mesmo as empresas que precisam atrair novos talentos para firmar ainda mais a sua posição estratégica de mercado.

Emerge, por decorrência de tudo isso, a importância que o RH possa dar à formação e ao desenvolvimento das pessoas. O Treinamento e Desenvolvimento (T&D) passa a ser, inegavelmente, um dos requisitos mais consistentes para as empresas manterem ou aumentarem sua competitividade.

1.2 Treinamento

Os conhecimentos, as habilidades e os atributos que os participantes das empresas detêm são resultado de práticas vivenciadas ou aprendidas. Parte dessas práticas, na maioria das empresas, têm sido chamada de treinamento. Borges-Andrade (2001, p. 1) considera que “ele está tradicionalmente relacionado à identificação e superação de deficiências no desempenho dos empregados, preparação dos empregados para novas funções e adaptação da mão de obra à introdução de novas tecnologias de trabalho.”

Como estratégia empresarial, Moscovici (1982, p. 6) sustenta que “a educação de adultos, seja sob forma de alfabetização, treinamento, reciclagem, aperfeiçoamento, especialização, projeto de pesquisa, enfim, em qualquer modalidade, constitui um dos maiores desafios das sociedades em desenvolvimento.” Procedimento necessário para ensinar novos métodos de trabalho, para superar deficiências operacionais, para introduzir nova tecnologia, o Treinamento é definido por McGehee e Thayer (apud Carvalho, 1974, p. 17) como um “somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, a assimilação de novas atitudes administrativas e a evolução do comportamento em face de problemas sociais complicados.”

O treinamento tem sido apresentado como um dos fatores mais importantes para o aumento da produtividade do trabalhador e, igualmente, como fator de motivação, tendo em vista que, em algumas organizações, ser chamado para cursos distingue o escolhido dos demais. Silva e Barbosa apud Kondo (2002, p. 11) constata que, “afinal, quando uma empresa passa a treinar seus colaboradores, a motivação dos empregados é alterada, mesmo que temporariamente, em alguns casos...”. Macian (1987, p. 1) considera que “o treinamento é visto como um instrumento implementador de procedimentos mais racionais, mais qualificados e mais eficazes, porém, estará sempre carregado de um propósito de respeito às necessidades do desenvolvimento individual.”

Geralmente os autores tratam do treinamento com uma situação que interessa tanto ao empregador como ao empregado, embora isto não seja unanimidade entre as partes. A dúvida da empresa é que se consome recurso sem poder medir adequadamente os resultados; e a da maior parte dos funcionários, que não se percebe da valiosa ferramenta de que dispõe para aperfeiçoar os seus conhecimentos, garantindo ou melhorando a sua empregabilidade presente e futura. Meneses e Abbad (2002, p. 1) posicionam que “apesar dos altos investimentos, as organizações, de forma geral, carecem de estudos criteriosos que busquem investigar o retorno destas quantias em termo de transferência de aprendizagem, mudança de comportamento ou impacto dos treinamentos.” Segundo eles, “no Brasil nem sequer existem informações sobre tais investimentos.” Ou seja, há, declaradamente, uma visão imediatista de custo/benefício das duas partes. Outra percepção do empregado, diametralmente oposta, é a de que é o empregador que deve sustentar seu desenvolvimento, inclusive dentro do conceito de que os custos resultantes desses programas podem ser abatidos nas despesas da empresa.

Na verdade, ao desenvolver seus funcionários a empresa está fazendo um investimento. A capacitação dos elementos que trabalham em uma empresa embora diga respeito a cada uma das pessoas envolvidas, está ligada, muito mais, a potencialização que maiores conhecimentos possam gerar, seja de métodos, práticas ou outras necessidades inerentes às atividades da organização. Discute-se, atualmente, a necessidade básica da empresa em obter talentos. Em um conceito mais evoluído, as empresas começam a perceber que não basta apenas treinar e

desenvolver seus colaboradores, mas igualmente encontrar dispositivos para retê-los. Muitos programas específicos são, inclusive, criados apenas para cuidar deste importante objetivo estratégico, na convicção de que as pessoas fazem a diferença nas empresas. No entanto, segundo Borges-Andrade et alii (2002, p. 1) “treinamentos combinados com uma estratégia de desenvolvimento institucional mostraram-se bastante mais efetivos do que treinamentos isolados.” O problema reside no fato de que as empresas consideram seus empregados como geradores de custos. Esta visão, embora esteja gradualmente se modificando, ainda persiste em muitas organizações, o que compromete o pleno emprego de treinamento como elemento de melhoria pessoal e coletiva.

Stanton e Sapiro (2000), utilizando-se de dados do Departamento de Pequenas e Médias Empresas dos Estados Unidos, relatam que o custo anual decorrente de regulamentos governamentais, de papelada exigida pelo governo e impostos, para uma pequena empresa que empregue menos de 500 funcionários, era de cerca de 5 mil dólares por funcionário em 1995. Isto significava, então, uma sobrecarga de cerca de 25%, além de custos com salários, plano de saúde, seguro e pensão, de aproximadamente 22 mil dólares. Sabe-se que em nosso país, os custos são ainda mais agravados do que os americanos e que empresas brasileiras com menos de 500 empregados são maioria absoluta. Assim, mais se robustece, aqui, o conceito de que funcionários geram despesas.

Por conseqüência, a utilização do treinamento sofre nas empresas, em alguns casos, restrições de uso; em outras, limitações ao essencial e, em algumas estão incluídos em planos contínuos de trabalho. Esta mentalidade está, no entanto, em tendência de queda, de mudança, pressionada pela competitividade e por novas práticas organizacionais que, dado ao seu evidente êxito, acabam por sensibilizar os empresários. Drucker (2001, p. 10) considera que “Se as organizações também perderem sua capacidade de desenvolver pessoas, elas terão feito, sem dúvida, um pacto com o diabo”.

Por outro lado, segundo Nadler (apud Borges-Andrade, 2001, p. 1) “O conceito de Desenvolvimento (D), na literatura clássica da área, é compreendido como mais abrangente, incluindo ações organizacionais que estimulam o livre

crescimento pessoal de seus membros que não visam necessariamente a melhoria de desempenhos atuais ou futuros.” Origina-se da mesma época o conceito de Empregabilidade, também para justificar, ainda mais, que os treinamentos desenvolvidos nas empresas ou procurados por profissionais para melhorar o seu desempenho, valem não apenas para sua tarefa atual, como, também, para capacitá-lo, de forma mais ampla, para atividades futuras.

Foi o aumento da competitividade e a exigência dos consumidores que obrigaram as empresas a treinar os seus recursos humanos.

“Este cenário vem transformando a área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) num importante instrumento que auxilia organizações e funcionários a adquirirem novas habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos, podendo assim, responder às novas exigências e demandas dos postos de trabalho de maneira mais eficaz e eficiente.” (Tamayo e Abbad, 2002, p. 1)

A globalização e seus efeitos sobre as empresas geraram novas perspectivas a serem atingidas. Meneses e Abad (2002, p. 1) assinalam que “ Nesse cenário, programas de treinamento tornam-se essenciais, sendo considerados instrumentos eficazes de aprendizagem das novas habilidades exigidas pelas mudanças tecnológicas e pela difusão das redes de comunicação.” A crescente demanda de qualidade em todos os níveis fez as empresas perceberem que as competências de seus colaboradores teriam que ser melhoradas, a fim de enfrentar a concorrência e aprimorar a sintonia com os consumidores. Anteriormente, segundo Boog et al (1994, p. 211) “As empresas não dispunham de nenhuma estrutura que lembrasse de longe algum tipo de preocupação com formação de pessoal. Aliás, assuntos de pessoal não passavam de ocupação da área contábil, mera questão de custo. Entre as funções-chave definidas por Fayol para a administração não se encontrava a função formação.” A nova situação de competição no mercado, assim, praticamente reorienta as empresas, enfatizando a necessidade urgente de refletir melhor sobre a gestão de pessoas.

“Captar e compreender as principais tendências que estão se delineando para os próximos anos é tão vital para a gestão de pessoas quanto administrar os problemas do dia-a-dia... a gestão de pessoas que não procure antever o amanhã poderá ser apanhada de surpresa pelas transformações que venham a atingir os fornecedores, os clientes, a competição do mercado e o ambiente como um todo, impedindo assim a organização de agir de forma eficaz.” (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001, p.21).

Os Recursos Humanos das empresas, em função disso, precisaram criar ou mesmo aumentar a sua abordagem de treinamento e desenvolvimento. Isto gerou uma evolução qualitativa da área, pois aumentou a compreensão de que é justamente o fator humano que sustenta o desenvolvimento estratégico das empresas. Um estudo realizado por Fleury e Fleury (1998) estabelecendo uma visão comparativa entre empresas brasileiras e mexicanas ligadas a multinacionais japonesas, confirmou que a situação levou tanto umas quanto outras à implementação de programas de qualidade e produtividade, com investimentos crescentes em treinamento.

“Além do tradicional treinamento *on the job*, que a maioria reportou realizar, 85% das empresas mexicanas e 71% das empresas brasileiras afirmaram estar desenvolvendo programas com recursos internos e 47% das empresas mexicanas e 50% das empresas brasileiras com recursos externos.” (FLEURY e FLEURY, 1998, p. 23)

Odenwald e Matheny (1996) reportam que no Canadá, no começo da década de 80, o sucesso do departamento de recursos humanos já era medido por sua capacidade de atrair e reter as melhores pessoas. Tais departamentos passaram a ser encarados, em função disso, sob uma nova ótica, na medida em que capacitavam os colaboradores a um desempenho mais adequado às novas exigências do mercado. Aqueles autores relatam, também, que um estudo conduzido pela *American Society for Training and Development*, de dezembro de 1994, revelou que a maioria dos entrevistados disse acreditar que os gastos com treinamento continuariam a crescer nos anos seguintes, embora tanto a empresa quanto o papel do treinamento passariam por transformações importantes.

“Basta uma rápida leitura de jornais, revistas especializadas ou a participação em eventos destinados aos profissionais que lidam com T&D para perceber que estão ocorrendo evoluções nas estratégias de gestão vinculadas tanto à capacitação de pessoas quanto ao gerenciamento do conhecimento.” (DENGO, 2001, p. 13)

Em várias partes do mundo, exemplos de sucesso em programas de treinamento e desenvolvimento auxiliaram, inclusive, em alterações da cultura das empresas. Odenwald e Matheny (1996) citam os exemplos das canadenses Glaxo e Canadá Post Corporation como significativos. A primeira, em 1994, definiu-se por uma profunda reformulação de seu plano estratégico, objetivando enfrentar as

turbulências da indústria farmacêutica e redefiniu suas missão e visão, reconhecendo que seus valores só teriam significado se todos os seus empregados assim os considerassem. Um processo de cinco fases e o envolvimento de todos, já em 1996, produziu os seus primeiros frutos. A Canada Post Corporation, de sua parte, construiu uma cultura adaptativa, baseada em seis pontos e chegando à fase 3, denominada de “Treinar o treinador”, em fevereiro de 1995, para obter, no final daquele ano, com 38% de sua força de trabalho envolvida, um significativo aumento do potencial de aprendizado da organização.

No Brasil, “as empresas, em sua grande maioria, passaram a utilizar a rede de ensino oficial ou as escolas Senai para suprirem sua carência de mão-de-obra, em função da maior oferta de pessoal mais escolarizado”, relatam Boog et al (1994, p. 442). Gradualmente, as empresas foram conduzindo o treinamento técnico-operacional como uma atividade continuada, a fim de melhor preparar seu pessoal para realizar corretamente as suas tarefas. No transcorrer deste processo histórico, o passo seguinte foi a inclusão dessas necessidades de treinamento e desenvolvimento nos planejamentos anuais e estratégicos, como fonte permanente de manutenção de pessoas, de seu crescimento profissional e de seu aproveitamento em cargos maiores nas empresas. É, ainda, de Boog et al (1994, p. 382) a afirmação de que

“esta guinada no objetivo do desenvolvimento do dirigente da empresa não aconteceu determinada ou planejada pelos profissionais da área de T&D ou de RH. Ela foi um resultado da, quem sabe, mais brutal e veloz mudança conceitual que sucedeu no mundo pós-guerra: o empenho do mundo ocidental, na corrida disparada pelos orientais, em busca da qualidade ubíqua e da competitividade.”

Um dos exemplos mais consistentes no Brasil, citado por Odenwald e Matheny (1996), foi a Amil Plano de Saúde e Assistência Médica, que, em 1993, iniciou a Escola Amil de Administração, responsável pelo programa de ensino a seus empregados, fornecedores e clientes. Para os funcionários, especificamente, enfatizando três pontos: desenvolvimento do pessoal, oportunidades de carreira e motivação através de desafios. Cada gerente assume o compromisso de lecionar pelo menos 40 horas anuais, enquanto cada empregado participava dos treinamentos pelo menos 18 dias por ano. A Amil acabou por vincular o treinamento

às necessidades estratégicas da Empresa. O Unibanco e a Avon do Brasil foram igualmente analisados pelos autores, que citam que “as empresas precisarão buscar novas abordagens para o treinamento e desenvolvimento, porque as complexas tarefas táticas e estratégicas de hoje requerem a assimilação de um grande volume de novos conhecimentos e pesadas cargas de trabalho.” (Odenwald e Matheny, 1996, p. 71)

Por outro lado, uma nova visão que se dissemina nas empresas, a denominada gestão do conhecimento, do capital intelectual, certamente fará da área de T&D um dos segmentos que mais experimentará mudanças nos próximos anos. Sveiby (2000, p. 56) considera que “o valor de uma empresa está cada vez mais condicionado a bens intangíveis, como o relacionamento com os clientes, o conhecimento e as idéias das pessoas.” Para o autor, os clientes, com suas exigências, praticamente condicionam o treinamento e a qualificação dos funcionários das empresas. E considera: “Imagine, por exemplo, se pudéssemos medir o relacionamento com os clientes e a maneira como as pessoas se sentem em trabalhar em determinada empresa e usássemos essa medida na recompensa de gerentes. É um mundo totalmente diferente.”

Além disso, em termos de treinamento, outra condição que se evidencia, é que o processo educacional também passará por transformações, não apenas no crescimento das ofertas de cursos, mas na ênfase que ocorrerá no ensino à distância, através, por exemplo, dos meios eletrônicos e das teleconferências. A deliberação de melhorar a organização através do aprendizado constante, abre, portanto, perspectivas claras para que o crescimento do treinamento. Isto permitirá, segundo Cavedon et alii (2000, p. 31) “...motivar as pessoas no sentido de elas buscarem a aprendizagem continuada, o que, sem dúvida, leva a um incessante crescimento do ser humano e, por via de consequência, a um renovar permanente, resultante de suas interações com o meio.”

Odenwald e Matheny (1996) fizeram uma abrangente análise das tendências mundiais do treinamento e desenvolvimento, selecionando exemplos de grande valia de empresas e até de regiões do planeta. Nos Estados Unidos, por exemplo, os programas de treinamento baseados em modelos de competência estão entre os

mais eficazes atualmente disponíveis, uma vez que as empresas norte-americanas os utilizam cada vez mais para fundir o desempenho individual à consecução dos objetivos empresariais. Na Europa Central e na Europa Oriental se reconhece, por exemplo, que “o sucesso das estratégias de treinamento depende da compreensão das atuais questões políticas e econômicas como também da história de cada país.” (Odenwald e Matheny, 1996, p. 133)

Na Alemanha, a carência de recursos humanos qualificados faz com que mais empresas se voltem para o desenvolvimento estratégico de pessoal. E o que se assinala é que o desenvolvimento de pessoal é influenciado pela cultura, pela filosofia e pelas metas da companhia, pela situação de mercado, pela legislação, pelo estilo de liderança e pelo treinamento, segundo referem Odenwald e Matheny (1996).

Os autores supra mencionados também avaliaram que o consistente esforço da Samsung, na Coreia do Sul, em direção às suas operações globais, fez a empresa investir pesadamente em treinamento, visando criar uma força de trabalho de classe internacional. A criação, em 1994, do *Samsung Globalization Management Institute (SGMI)* foi um passo importante na empresa que consome 100 milhões de dólares anuais no treinamento do grupo, objetivando o conhecimento de idiomas e de habilidades, tanto técnicas, quanto de globalização e desenvolvimento gerencial. Situações mais complexas, como a África do Sul, cujo maior desafio é a sua recuperação financeira, ainda assim não inibiram o governo de promover uma série de medidas, visando o treinamento da mão-de-obra nacional.

No Japão, as empresas estão buscando, além da manutenção dos treinamentos já inseridos em seus hábitos, capacitar as pessoas para serem agentes de negócios, permitindo que as eventuais demissões não encontrem mais profissionais de conhecimento limitados à sua atual empresa. Também as mulheres japonesas estão sendo alvo desses esforços. Novas necessidades de treinamento, dentre elas, treinamento para funcionários de meia-idade, se incluem nos objetivos da gerência japonesa de buscar diferentes tipos de pessoas e de programas de treinamento. “Hoje, o uso desse tipo de treinamento para empregados de qualquer faixa etária está ganhando mais popularidade – não porque as empresas queiram a

demissão voluntária em massa de seu pessoal, mas para estimular seu pessoal a ser mais individualista e adquirir uma visão própria da vida em vez daquela a eles fornecida pela Empresa.” (Odenwald e Matheny, 1996, p. 255).

Esses autores, ao se referirem à América do Sul, consideram especialmente a Argentina, o Brasil, o Chile, o Paraguai e o Uruguai, como países que formaram uma determinada cultura de treinamento. “O investimento permanente na educação está se tornando uma necessidade reconhecida e está afetando a forma como os programas são desenvolvidos.” (p. 58) Assinalam, igualmente, que “a formação de parcerias com as universidades locais e internacionais são uma tendência crescente e projetos específicos integram os programas de treinamento.” (p.59) Comentam que Estratégia Corporativa, Estratégias e Gestão de Marketing e Vendas, Finanças e Economia, bem como Tecnologia de Informação, acabam sendo núcleos integrantes desses programas de desenvolvimento gerencial. E, na área específica de vendas, assinalam a ocorrência de temas como Venda Orientada para o Cliente e Venda Consultiva.

O que se verifica é a adoção de novas formas de medir o desempenho das pessoas. À Avaliação Inversa, egressa dos programas de qualidade, se juntaram a Auto Avaliação, os próprios Centros de Avaliação, a Orientação Profissional, o Feedback de 360° e o Aconselhamento, além do *mentoring*. Aliás, o significado do termo *mentoring* foi mudando ao longo do tempo. Apesar de não existir uma definição universal para o termo, ele vem sendo apresentado como um processo em que o mentor apóia a carreira e o desenvolvimento do aprendiz (chamado de *mentee*, em inglês), além da relação habitual entre superior e subordinado. Trata-se de uma relação de aprendizagem de novos aspectos, de modo a desenvolver novas qualidades e impulsionar a carreira do treinando.

A disseminação dos processos de ouvir e atender ao cliente, de qualidade e de aumentar o valor agregado dos serviços como alternativas para melhorar o desempenho das empresas e adequá-las às novas situações de competição, tem sido a tônica em todo o mundo. Ou, como situam, Odenwald e Matheny (1996, p.266) “Em elevado grau, as organizações reinventaram a si mesmas, e os empregados estão em processo de entendimento e aceitação do novo paradigma.”

A Sociedade Americana de Treinamento e Desenvolvimento, em uma pesquisa informal com líderes empresariais, executivos de treinamento e pessoal de suporte, sobre antigos e novos termos de Recursos Humanos, produziu um quadro peculiar, no qual as denominações e ações anteriores são redimensionadas. Como exemplos, tem-se: os grandes departamentos de treinamentos passam a ser treinamentos terceirizados; os eventos de treinamento passam a ser identificados como aprendizado auto-dirigido no posto de trabalho; os *workshops* se tornam treinamento por computador e o treinamento como despesa se torna treinamento como investimento (Odenwald e Matheny, 1996).

Os mesmos autores (1996, p. 259) enfatizam que “hoje se recorre muito menos a fórmulas comprovadas de sucesso e muito mais à ênfase no desenvolvimento de táticas que resultem em funcionários dotados de múltiplas competências e que possam lidar com mudanças rápidas e se adaptar aos diferentes tipos de expectativas dos clientes.” Para eles, como o trabalho está mudando, é indispensável que os métodos de treinamento caminhem no mesmo sentido. A tendência, portanto, é que o treinamento seja reorientado a ponto de sair até mesmo do ambiente interno para alcançar toda a cadeia (clientes e fornecedores), juntamente com os funcionários da empresa. Segundo Odenwald e Matheny, 1996, p. 262) “A adoção de uma abordagem baseada na competência possibilita a introdução de um treinamento integrado, flexível e responsivo e facilita o aprendizado vitalício, a nova tendência internacional.”

Um aspecto relevante no que toca a treinamento, já disseminado mundialmente e que começa a tomar corpo em nosso país, diz respeito às chamadas Universidades Corporativas (UCs). Apenas nos Estados Unidos podem ser contadas mais de duas mil dessas entidades. *Sites* e uma profusão de informações fazem da novidade um fato diferenciador das empresas naquele país. A universidade corporativa, segundo Meister (1999, p. 29), “É um guarda-chuva estratégico para desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais.”

Uma das dúvidas que emerge dessa proposta é discernir entre o que seja uma universidade corporativa e um departamento de treinamento na empresa. Junqueira e Vianna (2001) ponderam que o departamento de treinamento tende a ser reativo, muitas vezes dissociado das soluções de problemas da empresa e muitas vezes apenas pós-presentes quanto às necessidades da empresa. E avaliam que a universidade corporativa, como está sendo apregoada, tem como premissa centralizar as soluções de aprendizado para cada grupo de cargos e funções dentro das organizações, utilizando o treinamento como instrumento de massa crítica, diminuindo custos pela escala de contratação e definindo formatos de atuação, entre outros.

Vale destacar que outras experiências que não de universidade corporativa vêm sendo postas em prática e merecem atenção por parte dos pesquisadores. Existem exemplos assemelhados, tais como os citados por Odenwald e Matheny (1996): a Escola Amil de Administração e da Academia de Qualidade Unibanco. Dengo (2001) constatou que nos últimos cinco anos foram sendo adicionadas novas experiências, inclusive, algumas fora do contexto básico das universidades corporativas. A Piccadilly, indústria de calçados de Igrejinha (RS), criada em setembro de 2000, tem cinco professores percorrendo o País e ministrando, nas lojas de seus clientes, cursos de marketing e vendas; e a Krüger, que iniciou também em setembro de 2000, com salas nas cidades de Campo Bom(RS) e Porto Alegre (RS), são exemplos disso. A Illy do Café iniciou suas atividades em 2000, mas está inteiramente ligada à Universidade de São Paulo (USP)

A ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores) divulgou, no final de 2001, que nada menos do que 2.775 profissionais de todo país haviam concluído o curso da Escola ABAD de Produtividade, criada em 1999; a APAS (Associação Paranaense de Supermercados) estabeleceu um curso regular na Faculdade de Varejo, em Maringá, iniciado em março de 2000; nesse mesmo ano, em agosto, a ACATS (Associação Catarinense de Supermercados) desenvolveu, em convênio com a Universidade do Vale do Itajaí-Univali, um curso específico, com três anos de duração, em São José, município situado dentro da Grande Florianópolis; a ADAC (Associação Catarinense de Distribuidores e Atacadistas) estabeleceu, em conjunto com a Univali, no campus de Itajaí, um curso de extensão de Administração

e Logística, iniciado em março de 2002. Tratam-se de esforços localizados, tanto de entidades como de empresas, visando capacitar os seus recursos humanos e reenquadrá-los ao nível de competição que o mercado exige para obtenção de maiores resultados e mesmo que fugindo do contexto preconizado para a universidade corporativa, merecem consideração.

1.2.1 Propostas e particularidades do treinamento

Outro aspecto a ser considerado com relação ao treinamento é aquele referente à maneira como serão ministrados os conteúdos. Será um curso interno ou externo para um ou mais grupos de pessoas? Será uma instrução personalizada, em determinado setor, pessoa a pessoa? Será uma readaptação a um posto de trabalho ou mesmo uma palestra de sensibilização pode ser considerada suficiente? Qual será a mudança de comportamento esperada? Qual a intensidade a ser impressa neste processo? A montagem de um programa de treinamento precisa ser produto de um estudo minucioso. Muitas vezes o simples nome do curso o torna um atrativo ou um fator de repulsa.

Adquire aspecto relevante o método de ensino que será empregado. Serão palestras? Estudos de caso ou discussões de grupo? Dramatizações ou treinamento em serviço? Utilizar-se-ão dinâmicas de grupo ou seminários? Será possível utilizar a Internet ou trabalhar o grupo com fitas de vídeo ou de áudio? A empresa utilizará pacotes de treinamento? Megido e Szulcsewski (2002, p. 37) consideram que “pacotes prontos são, geralmente, de baixa adequação e eficácia.” Para eles o RH “deve assessorar Vendas com programas de treinamento e desenvolvimento baseados em avaliação e experiências de mercado.” Já Stanton e Sapiro (2000, p. 197) lembram “que todos os métodos de apresentação não são igualmente eficazes para todas as partes dos treinamentos.”

A carga horária, ou o próprio horário, as datas do curso podem vir a ser fatores limitadores. Há custos envolvidos em todo o processo, desde a retirada do colaborador de sua atividade, com a decorrente parada de máquinas e de produção, até a perda do ritmo de trabalho. Pode haver necessidade de contratar instrutores

externos ou deslocar instrutores internos de suas atividades regulares. É importante estabelecer a quantidade de pessoas, pois assuntos peculiarmente complexos e pontuais podem satisfazer um grupo e desmotivar outro, reduzindo a compreensão ou aumentando o desnível de conhecimento. Macian (1987, p.19) ensina que “o treinamento deve ser conduzido sempre no sentido de promover um modelo constante de autodesenvolvimento e crescimento pessoal, no qual o papel a ser desempenhado pelo instrutor é apenas o de estimulador ou facilitar na aprendizagem.”

Os objetivos do treinamento devem ser bem definidos, uma vez que, logo adiante, é necessária a verificação dos efeitos sobre os participantes. O conteúdo programático precisa contemplar todos os pontos considerados oportunos, face ao que se pretende com o trabalho. O nível dos participantes, sua capacidade de interação e suas dificuldades de compreensão também precisam ser considerados, além dos recursos didáticos que serão disponibilizados. Lacerda e Abbad (2002, p. 4) lembram que “algumas variáveis são importantes determinantes dos resultados de treinamento, entre elas, as características individuais dos treinandos.” Um cronograma do treinamento, com datas, horários e locais, permite o planejamento de todos os envolvidos. Também o registro das atividades desenvolvidas e a avaliação da efetividade do treinamento, são indispensáveis. Dependendo da empresa, o *feed back* do superior do treinando, quanto à aplicação, no trabalho, do que foi aprendido no treinamento permite revisão, não somente de conteúdo, mas de carga horária para futuros eventos.

Moreira et al (2000, p. 263) comentam o aumento da aceitação de métodos de treinamento cada vez mais direcionados para uma aprendizagem eficaz, tais como os de programação neurolingüística (PNL), dinâmicas de grupo, análise transaccional e psicodrama. “O importante na utilização da técnica da programação neurolingüística é que ela pode ser incorporada a outras técnicas, como as psicodramáticas. Na medida em que o protagonista vive a história (sinestésico), todos os participantes vêem os acontecimentos e a dinâmica que está ocorrendo em cena (visual), no diálogo e no *script* do autor está a fala (auditivo).” (p. 264)

Outro fato relevante está no que tange à proposta de ensino dirigida a adultos. Obviamente diferem, em vários aspectos, de uma proposta de ensino às crianças. Macian (1987, p.19) enfatiza que a educação para adultos “deve estabelecer os necessários limites entre o que se aplica a qualquer estágio de desenvolvimento e o que é particularmente adequado à faixa etária dessa população.” A autora defende cinco princípios:

- o da atividade, pois “o treinamento deve ser conduzido sempre no sentido de promover um modelo de constante autodesenvolvimento e crescimento pessoal, no qual o papel a ser desempenhado pelo instrutor é apenas o de estimulador ou facilitador da aprendizagem”;
- o da autodiretividade, no sentido de que o aprendiz adulto sintá-se “diretor de seus próprios compromissos”;
- o do aproveitamento, uma vez que “o adulto tem melhores condições de identificar onde se concentra seu interesse pessoal, que é normalmente fruto de uma experiência vivida e incorporada à sua personalidade”;
- o do imediatismo, tendo em vista que “o adulto é mais imediatista, mais centrado no problema, mais preocupado com soluções de momento do que com conceituações acadêmicas, distantes de sua realidade mais emergente”;
- o da prontidão, pois o momento “para aprender, no adulto, é muito mais dependente de fatores sociais e situacionais do que de fatores fisiológicos.”

Como se percebe, as atividades pedagógicas contidas em um programa de treinamento devem ser minuciosamente estudadas, visando não apenas atingir os objetivos instrucionais propostos, mas igualmente sendo fator motivador para situações futuras envolvendo os participantes.

1.2.2 O Treinamento nos planejamentos estratégicos das empresas

Para McKenna (1999, p. 4), os “avanços da tecnologia estão fazendo com que produtos e companhias se modifiquem com rapidez nunca vista. Estratégias empresariais que parecem promissoras num dia, parecem obsoletas no outro.” Entre os muitos dispositivos encontrados pelas empresas para trabalhar o cotidiano e o futuro, está o planejamento estratégico. Para Rasmussen (1990) as técnicas e metodologias do planejamento estratégico foram uma importante conquista das pesquisas microeconômicas dos anos 70, em função da imprevisibilidade decorrente da primeira crise energética que desmontou os sistemas e métodos até então adotados.

“Planejamento estratégico, por definição, significa planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas e os pontos fortes e fracos de uma organização, considerando as alterações do comportamento do macroambiente referente aos segmentos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, ecológicos, legais, geográficos, demográficos e, principalmente, competitivos.” (Rasmussen, 1990, p. 34)

Kotler (2000, p. 98) recomenda que o planejamento estratégico dos negócios siga um processo em oito etapas, iniciando com a definição clara da missão da empresa, das análises dos ambientes interno e externo, para permitir a formulação de metas, de estratégias e de programas, os quais, implementados, precisam ser controlados. O autor enfatiza (p. 101) que “algumas vezes um negócio tem um desempenho ruim não porque faltem a seus departamentos as forças necessárias, mas porque eles não trabalham em conjunto, como uma equipe.”

Obviamente, os planejamentos estratégicos, suas limitações e suas visões, estão ligados à capacidade dos recursos humanos da empresa em discernir as ameaças e oportunidades, as oscilações dos ambientes e da concorrência, bem como as suscetibilidades dos clientes ou consumidores. McKenna (1999, p. 145) considera que “as pessoas devem estar abertas a um raciocínio criativo. Com as mudanças tão rápidas nos mercados, os administradores precisam estar aptos para analisar novas situações e aplicar métodos criativos. Métodos antigos para problemas novos simplesmente não funcionam.”

Rasmussen (1990, p. 115) recomenda que

“Na análise do microambiente deveria ser executado um levantamento da atual estrutura dos recursos humanos, classificando-os por cargos e salários, faixa etária, sexo e nível educacional, o que reflete a realidade da posição dos recursos humanos à disposição da organização e que poderia ser um ponto fraco ou um ponto forte na avaliação do microambiente e para a projeção no planejamento estratégico.”

Na experiência do pesquisador, o planejamento estratégico, quando implantado nas empresas constitui um elemento inovador, fonte de discussão e de reflexão. Os momentos de análise de ambiente, onde se avaliam, de forma geral, as dificuldades e as facilidades que a empresa tem diante da concorrência, do consumidor e da sociedade, produzem um processo que, se bem conduzido, reforça os fundamentos da organização. Inegavelmente, porém, tais momentos também podem esbarrar em pontos vulneráveis da empresa, dentre os quais, avultam as deficiências dos recursos humanos. E decorrem daí, pelo que se pode analisar, projetos como os das universidades corporativas, dos planos de treinamento e outros mecanismos destinados à melhoria de desempenho dos colaboradores.

Mejido e Szulcsewski (2002, p. 154) relatam que a empresa O Boticário criou o Centro de Qualificação de Franquias O Boticário para oferecer um programa completo de treinamento tanto aos franqueados quanto à sua força de vendas. Tal decisão resultou da análise dos pontos fracos da empresa, justamente na vertente das franquias, que foram consideradas ligadas a O Boticário por constituírem essencialmente o seu braço de conquista de mercado. Outro projeto o da Fábrica de Talentos, iniciado em 2000 em parceria com o Senai, que tem por objetivo preparar e qualificar os funcionários da área de operações, foi concebido dentro da necessidade de capacitar os colaboradores para qualidade e produtividade no trabalho. Um terceiro projeto, o do Sistema de Educação Continuada, que investiu quase R\$800 mil em 2000 no treinamento e desenvolvimento de funcionários em competências essenciais do negócio e individuais.

Resultam de exemplos como de O Boticário e de situações de pesquisas junto às chefias e junto aos clientes e consumidores, as indicações nos planejamentos estratégicos para o T&D na área de vendas, uma vez que as

empresas precisam colocar seus produtos e serviços no mercado de maneira consistente e procurando manter a fidelidade dos seus negócios.

1.3 Levantamento das necessidades de treinamento

A atividade de treinamento, vista isoladamente, tem como objetivo eliminar as dificuldades de uma pessoa diante de determinada tarefa. Boog et al (1994, p. 448) consideram que “a empresa deveria investir em treinamento para adaptar o empregado às técnicas de produção, aos procedimentos de trabalho, à política de qualidade da empresa, às melhorias para produtividade, e não consumir a energia do trabalhador para aprender o elementar do cargo, cuja formação básica já deveria estar suprida”. Nas empresas, no entanto, o treinamento está atrelado a uma série de pressupostos. Alguns deles decorrem das exigências do mercado e outros da própria necessidade da empresa em obter os resultados planejados. Dependendo das circunstâncias de concorrência e de participação no mercado, a empresa direcionará o seu treinamento. Portanto, é mister que se elejam prioridades, conforme as carências existentes nos quadros da empresa. Até porque “treinar é estimular mudanças de comportamento, direcionando-as para o melhor desempenho profissional” (Macian, 1987, p. 9).

Via de regra, as necessidades são levantadas pelos setores ou departamentos. Representam, quase sempre, as carências da área em alguma situação de trabalho. Borges-Andrade (2001, p. 1) pontua que “a noção de crescimento pessoal contínuo, inicialmente colocada como uma questão de decisão pessoal, tornou-se um requisito organizacional que dele retirou a noção de ‘escolha livre e pessoal’, embora tenha sido mantido ou fortalecido o discurso de que se trata de autogestão de aprendizagem.” E, mais adiante (p. 2) “... um treinamento cuidadosamente formulado, para resolver problemas específicos de desempenho, de um indivíduo ou de uma categoria ocupacional, pode ser visto, por outros indivíduos ou categorias, como uma oportunidade de desenvolvimento que garantiria melhor empregabilidade no mercado interno ou externo à organização.”

As mudanças de comportamento do consumidor, as dificuldades de penetração de um produto, as fraquezas operacionais de uma equipe de vendas ou

de produção, podem induzir a empresa a orientar suas atividades de treinamento para um ou outro lado. Os esforços de treinamento podem estar ligados, eventualmente, à exigüidade de tempo, diante de situações emergenciais, tais como o lançamento de um produto antes da concorrência. Particularmente na área de Vendas, isto ocorre com relativa freqüência. As técnicas para venda de um determinado equipamento podem necessitar de um procedimento peculiar, que precisa ser apreendido. Muitas vezes, pesquisando o mercado, a empresa descobre fragilidade na equipe de vendas, decorrentes de relacionamento com os clientes, inadequação na forma de abordagem ou falhas de roteiro.

Na produção, a análise de setores pode indicar ausência de ritmo ou de volume, revelando uma fraqueza que precisa ser corrigida. Enfim, ao estabelecer prioridades, em conjunto com as demais áreas da empresa, a área de Recursos Humanos tem condições de propor um programa de treinamento adequado às necessidades daquela determinada situação. Outra consideração importante é que o treinamento, quando se configura com uma atividade esparsa, sobre temas dispersos, geralmente produz menos resultados do que os desenvolvidos em seqüência, uma vez que a assimilação de conceitos e a incorporação de comportamentos exigem um tempo para serem absorvidos.

Por conseguinte, é indispensável que seja feito, em primeiro momento, um levantamento das necessidades de treinamento, um diagnóstico. “É uma sondagem, visando o estabelecimento de processos e instrumentos capazes de corrigir e prevenir falhas ou melhorar o desempenho”, considera Macian (1987, p. 28). Segundo a autora, o levantamento deve abranger a organização (incluindo sua política de ação, seu nível tecnológico, sua forma de considerar o treinamento, bem como seus pontos fortes e pontos fracos); os indivíduos, com sua postura diante da empresa e de seus objetivos; e o ambiente, assim compreendida a posição da organização no mercado, sua imagem institucional, entre outros vetores.

Quando o levantamento das necessidades abrange toda a empresa, podem despontar aspectos significativos, exigindo vários procedimentos em um ou mais escalões. É recomendável medir ou ponderar o nível de resistência às mudanças que será encontrado dentro das gerencias e chefias; também o nível de

comprometimento com os grandes objetivos da empresa. Em análises específicas, como, por exemplo, equipes de vendas, é pertinente conhecer, inclusive, a opinião dos clientes. Determinados indicadores, tais como alta rotatividade de pessoas, método de integração de novos funcionários ou alta incidência de acidentes, peças defeituosas ou reclamações internas e externas, podem claramente evidenciar necessidades de treinamento.

O levantamento das necessidades de treinamento também pode levar o pesquisador a sofrer influências do meio, à tendência de repetir programas já desenvolvidos, a desprezar fontes de informação e privilegiar outras. Opiniões de chefes ao serem percebidas como valendo mais do que as de funcionários são, não raro, causa de distorções em diagnóstico de necessidades de treinamento. Os procedimentos de coleta de dados devem ser variados, para não gerar vícios ou cópias. A empresa e sua posição no mercado e na sociedade podem ser pontos de avaliação significativos.

Com freqüência, os levantamentos de dados são obtidos de diversas maneiras, sendo as entrevistas e os questionários as mais comuns. A observação direta, contudo, “é recomendável quando o pesquisador conhece os detalhes da tarefa a ser executada e quando a população a ser pesquisada não é muito numerosa.” (Macian, 1987, p.32).

Giraldes (apud Boog et al, 1980, p. 46) considera que “o levantamento de necessidades de treinamento, para que seja instrumento eficaz de facilitação para as tomadas de decisões, deve conciliar, de um lado, a análise dos subsistemas organizacionais (técnico e psicossocial) e, de outro, a análise do desempenho individual.” E aconselha que a técnica para obter os dados seja ancorada em quatro pontos: a) o diagnóstico das necessidades organizacionais, para identificar as situações dinâmicas da empresa através de suas variáveis técnico-operacionais e psicossociais; b) a análise do contexto, que consiste no estudo geral da empresa para identificar as políticas e diretrizes de manutenção e desenvolvimento dos recursos humanos; c) a análise operacional, para se conhecer a operação da empresa em seus detalhes e d) a análise individual, que “consiste basicamente na identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis à aquisição

de competência mínima, que leve o indivíduo a desempenhar adequadamente suas atribuições atuais e/ou futuras.” (p. 46)

1.4 O treinamento na área de Vendas

A maior parte das empresas precisa vender alguma coisa. Seus agentes no mercado, sejam eles vendedores contratados ou representantes comerciais, por causa disso, recebem um volume maior de informações, em forma de circulares, instruções escritas ou informatizadas e estão diariamente sendo contatados pelas mais diversas razões. Os planos de vendas da empresa, na maior parte das vezes, demonstram as suas aspirações no mercado e as suas ambições diante do consumidor. Manter vendas crescentes, atentar para novos hábitos de consumo e empregar todos os meios para que o produto esteja no ponto certo para ser comprado são, habitualmente, preocupações constantes da área de Vendas e, em particular, daqueles que estão na ponta do processo: os homens de venda. É natural, portanto, que as empresas dediquem a esses profissionais um empenho diferenciado. Eles estão, por assim dizer, diante do mercado, na maior parte dos casos, representando a empresa e seus produtos.

Na opinião de Zolters (2000, p. 127) “A força de vendas é possivelmente a organização mais poderosa nas empresas. Representa publicamente a empresa e a ela é confiado o bem corporativo mais importante: o cliente.” Sabe-se que alguns clientes da empresa nunca conhecerão os seus proprietários, nem seus diretores e, no entanto, conhecem e convivem com o profissional que lhes assiste, em alguns casos, até diariamente. O autor confirma que “só nos EUA há cerca de 14 milhões de pessoas envolvidas em tempo integral com vendas, das quais cerca de 5 milhões estão em vendas diretas e 9 milhões em vendas no varejo. Isto representa 11% da população economicamente ativa.” Em nosso país, os números não são conhecidos, mas apenas no Estado de Santa Catarina, estão registrados no Conselho Regional de Representantes Comerciais, o total de 1.064 associados.

Moreira et al (2000, p. 216) consideram que o vendedor/representante comercial tem quatro funções básicas: a prospecção ou levantamento de

informações do mercado, a comunicação, as vendas e serviços aos clientes e a negociação. Em outra conceituação, configuram 5 pontos importantes a serem cobertos pelo vendedor/representante comercial: 1) manter contato e bom relacionamento com o cliente; 2) divulgar sua empresa e seus produtos; 3) ser consultor do cliente; 4) atender às necessidades explícitas e implícitas do cliente e; 5) atuar no pós-venda. Há os que convencem os clientes, conquistam pedidos e, portanto, efetuam a venda; há os que apenas tiram pedidos, ou seja, a rigor são comprados pelos clientes e há os auxiliares de vendas, que sustentam as atividades dos dois anteriores.

Para os que trabalham com venda técnica, o mais importante é o conhecimento integral do produto que comercializa, inclusive seus níveis de produtividade, por exemplo; para os que fazem venda direta, a abordagem adequada é um diferencial. Um conjunto de características, tais como capacidade de comunicação, capacidade de argumentação e persuasão, persistência, criatividade, dinamismo, capacidade de empatia, capacidade analítica e automotivação, se junta a outras, tais como ser saudável, ser sociável e ser organizado formam o perfil do profissional de vendas. A tais definições somam-se outras tantas, colocando as credenciais e as responsabilidades dos homens de vendas. Sandhusen (1998, p. 440) avalia que “se a força de vendas não tiver sucesso, então uma das próximas tarefas da administração pode muito bem ser o pedido de concordata!”

Como é possível perceber, o treinamento precisa de elementos muito mais estruturados para funcionar na área de Vendas. “Uma força de vendas motivada venderá mais do que outra sem motivação. Uma força de vendas bem treinada e coordenada venderá mais do que outra sem disciplina”, assinala Zoltners (2001, p. 127). Dos próprios pré-requisitos recomendados para que o profissional atenda ao perfil estabelecido, à especificidade do ramo em que a empresa atua, uma listagem múltipla de pontos irá gerar a necessidade de treinamento.

Embora alguns sejam pontos comuns a todos os profissionais da área, as empresas podem dar ênfase a determinados itens, em detrimento de outros, gerando uma alternativa particular. É preciso, em razão disso, que os profissionais de vendas conheçam a sua empresa e se identifiquem com ela. Mas com que

profundidade ela precisa conhecer a empresa? Conhecer suas instalações, suas áreas físicas, e seus produtos? Conhecer sua missão, sua filosofia de trabalho e suas crenças e valores? Conhecer as metas e objetivos que lhe são restritamente afetos? Ou todas as metas e objetivos da Empresa? É necessário que os profissionais de vendas conheçam os produtos que irão vender. Mas, conhecer produtos, de que maneira? Conceitos, benefícios, propriedades, embalagens, receitas? Ou público alvo, lojas adequadas e garantia de giro?

1.5 Levantamento das necessidades de treinamento na área de vendas

Como a comercialização de produtos ou serviços nas empresas está intimamente vinculada à sua performance, muitos aspectos dos programas de treinamento nas empresas, atualmente, já recebem uma forte influência dos planejamentos estratégicos. Stanton et Spiro (2000, p. 184) consideram que “em virtude dessas novas estratégias, o treinamento em vendas passou a receber um escopo muito mais amplo, cobrindo tópicos como gestão de qualidade, trabalho em equipe e outras habilidades interpessoais necessárias para a construção de relacionamentos.” A definição do treinamento para os vendedores/representantes, assim, inclui outras variáveis e não apenas o aumento da produtividade em vendas. A redução da rotatividade, a melhoria do moral, das comunicações, das relações com os clientes e do autogerenciamento estão incluídos, bem como os avanços tecnológicos dos últimos anos, o uso de computadores, principalmente os *palm* e os *lap tops*, também têm exigido cursos para aprender ou adaptar novos procedimentos.

Kotler (2000, p. 645) relata que o diretor de uma importante empresa de produtos alimentícios dedicou uma semana de seu tempo ouvindo 50 apresentações de vendas para compradores de uma grande cadeia de supermercados. No final, ele avaliou: “A maioria dos vendedores estava mal preparada, era incapaz de responder a perguntas básicas e não tinha certeza do que deveria obter durante a visita. Eles não viam a visita como uma apresentação profissional e estudada. Não tinham uma idéia real das necessidades e desejos dos ocupados compradores.”

O formato de treinamento dos vendedores da IBM é conhecido no meio da Informática. A empresa consome um bilhão de dólares por ano para reciclagem de sua força de trabalho e de seus clientes. Os vendedores recebem um treinamento inicial intenso superior a 12 meses, e depois, durante a sua carreira, têm 15% do seu tempo destinado a treinamento adicional. A IBM norte-americana usa um sistema de auto-aprendizado, chamado *Info-Window*, que combina um PC e um videodisco e no qual o treinando pratica o atendimento de vendas com um ator que representa um comprador de uma empresa.

Ainda Kotler (2000, p. 646) refere que, em seu país, “o período médio de treinamento é de 28 semanas em empresas de produtos industriais, 12 nas de serviços e 4 nas de bens de consumo.” Embora não se tenha, no Brasil, estatísticas a respeito, algumas associações de classes patronais, como a Associação de Distribuidores e Atacadistas de Santa Catarina (ADAC), têm salas de treinamento equipadas. Na ADAC, além de um salão nobre para 120 lugares, que têm sido ocupadas para reuniões de vendas, há outras quatro salas destinadas a cursos. Nos registros dos detalhes desses eventos, verificou-se que cerca de 20% do tempo é consumido em treinamento, embora tal parcela se destine, na prática, à apresentação de produtos. E que apresentar um produto não é, necessariamente, capacitar um homem de vendas a conhecê-lo para produzir vendas. Se considerarmos que, no âmbito da ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores), a ADAC é uma das mais ativas, pode-se avaliar que a questão treinamento é pouco contemplada nas empresas distribuidoras e atacadistas do País.

De forma geral, as empresas desejam dos homens de vendas um conjunto de conhecimentos (sobre produtos e de marketing), de habilidades (liderança, comunicação, criatividade, visão, planejamento, relacionamento, condição de diagnosticar e resolver problemas, ser decisivo e persuasivo) e de atitudes (ser exigente, dinâmico, flexível e atencioso) e um constante compromisso com as metas de vendas. Moreira et al (2000, p. 263) entendem que “as pessoas integram os conhecimentos mais facilmente, por mais tempo e mais rapidamente, quando os processos de aprendizagem se realizam no sentido experimentação/conceituação e

não no sentido inverso.” Eles também consideram que o processo de aprendizagem do adulto passa por quatro vertentes básicas: quando o que ele aprender lhe ajudar a resolver algum problema; quando participar do processo; quando sentir-se dirigindo seus próprios compromissos e, finalmente, quando estiver pronto para aprender. Assinalam, ainda, que “problemas emocionais, condições gerais do ambiente, intensidade e qualidade das relações interpessoais podem interferir no seu processo de aprendizagem.”

Um aspecto relevante no processo de treinamento de vendedores/representantes é a escolaridade da categoria. É pequeno o número de pessoas com nível superior entre eles. Da experiência do pesquisador em cursos para vendedores/representantes nas empresas Bretzke Alimentos e Confeções Nicolodelli, de Jaraguá do Sul; Confeções Rolú, de Gaspar; Brusinox, Máquinas e Equipamentos, de Brusque; Distribuidoras Müller e Timoneiro, de Itajaí, somando 216 participantes, foram identificados 17 (8%) com curso superior completo ou incompleto; 110 (51%) com segundo grau completo ou incompleto e os demais 89 (41%) com primeiro grau completo. Embora seja uma amostra pequena, é possível verificar uma situação semelhante em várias outras empresas, o que se constitui um fator de cuidado na elaboração de programas de treinamento. Estudos sobre impacto do Treinamento desenvolvidos por Borges-Andrade et alii (2002) e Silva e Barbosa (2002), demonstram o quanto a formação dos envolvidos é importante. No trabalho dos primeiros autores, desenvolvido para a *International Service for National Agricultural Research-ISNAR*, a fluidez do processo se fundamenta nos participantes, enquanto na pesquisa de Silva e Barbosa, que trata de treinamento no ramo hoteleiro, percebe-se a dificuldade de procedimentos, face às dificuldades dos pesquisados.

Isto torna mais correta a ponderação de Feuillet (1991, p. 18), segundo a qual “o fator de motivação mais importante é a certeza de que o treinamento corresponda a uma necessidade específica para seu crescimento profissional. Suas buscas se centram em treinamentos úteis que lhes permitam evoluir nos planos profissional e pessoal.” Profissionais de vendas têm acentuada dificuldade para encarar programas de treinamento do qual não possam usufruir conhecimentos para a prática imediata no campo. Como assinala Feuillet (1991, p.19), “além da

necessidade de fazer a correlação imediata entre o conhecimento e o novo, os adultos buscam nas trocas com os outros a possibilidade de partilhar suas próprias experiências e de conhecer as dos outros. É o meio de se valorizarem e de se tranquilizarem – dois fatores essenciais da motivação para aprender.”

Stanton e Sapiro (2000, p. 181) relatam que “numa recente pesquisa, executivos de vendas classificaram o treinamento apropriado como o segundo fator em importância que garante o sucesso de um vendedor. Eles classificaram a atitude boa e positiva como o fator mais importante. Mas a atitude dos vendedores em relação a seus cargos é influenciada pelo volume e qualidade do treinamento que eles receberam.” E, mais adiante: “Alguns outros fatores de ‘sucesso’, como o conhecimento e a identificação das necessidades dos clientes, também são diretamente relacionados ao volume de treinamento que o vendedor recebeu. Assim, o impacto do treinamento no sucesso é ainda maior do que o sugerido pelo segundo lugar na classificação.”

Ainda, segundo os mesmos autores, uma pesquisa realizada pelo *Marketing News* indicou a falta de treinamento como a maior causa de insatisfação entre os vendedores novos. Também que a rotatividade era muito alta no mesmo grupo, uma vez que os clientes classificavam com avaliações muito baixas aqueles profissionais. É preciso considerar, todavia, outros dados a respeito dos Estados Unidos, dentre os quais os gastos públicos e privados com educação e treinamento corporativo, em 1993, foi 8% do PIB . Em 1995, 49,6 milhões de pessoas receberam treinamento formal de seus empregadores, o que representou um aumento de 26% em relação ao ano de 1990.

Mas, se em um ambiente mais desenvolvido, como o norte-americano, a questão de treinamento ainda é tratada como algo a desenvolver, algo que precisa crescer, por não atingir níveis considerados adequados, isto nos permite supor, pelas escassas informações de que se dispõe (Ludwig, 2001, p. 48) que o ambiente brasileiro é ainda muito mais frágil na área. E que, portanto, o desenvolvimento de projetos dessa natureza permitirá significativos resultados às empresas que acordarem para tal direcionamento.

1.6 Avaliação do treinamento na área de Vendas

O ponto de partida para estabelecer um modelo de treinamento para vendedores/representantes está intrinsecamente ligado às necessidades geradas no exercício de sua atividade e do ramo de negócios da empresa para qual presta serviços. De forma geral, existem certos balizamentos para avaliar o desempenho desses profissionais, quase sempre voltados para o interesse das empresas, embora, logicamente, os seus próprios interesses estão associados. Tendo em vista que a maioria trabalha com remuneração variável, seu desempenho está fortemente ligado ao da Empresa e, portanto, os interesses estão intimamente ligados.

Alguns deles se destacam, tais como: a) metas de vendas, geralmente consideradas em dois níveis. O valor financeiro, ou seja, o volume de recursos em produtos ou serviços vendido durante o mês, ou a física, que trata do volume de produtos colocados; b) objetivos de aumento de clientes, em que a empresa desafia o vendedor/representante a encontrar novos clientes em seu setor de operação; c) melhoria de vendas em clientes, onde o que se espera do profissional é que ele aumente os valores ou volumes que os clientes costumeiramente compram, exercendo o seu conhecimento sobre o potencial de mercado; d) recuperação de clientes inativos, que trata de retornar clientes eventualmente desligados de operações comerciais da empresa; e) positividade de venda por produtos ou por linha de produtos, situação na qual o vendedor/representante precisa, durante o mês, vender ao maior número possível de clientes que estão em sua listagem específica e; f) cumprimento de roteiros de trabalho ou de visita, situação operacional em que o vendedor/representante é condicionado a visitar seus clientes, de acordo com uma prioridade previamente estabelecida, por ordem da empresa ou de comum acordo com ela. Dependendo da empresa existem outros pontos a serem enumerados.

Todos esses pontos citados acima e outros que as organizações colocam, logicamente, estão estabelecidos na sua relação profissional com a contratante e com os seus objetivos de mercado. Tais pontos de execução se tornam, quase que automaticamente, pontos para aferição de resultados. Por causa desses resultados

é que alguns são convidados para o treinamento por desejarem se aprimorar, enquanto outros são chamados por falhas percebidas em sua atividade.

É preciso, antes de qualquer coisa, conhecer quais os objetivos dos programas de treinamento de vendas escolhidos pelos dirigentes da empresa. Todo o planejamento do treinamento para vendedores/representantes, via de regra, visa aprimoramento ou integração. As empresas consideram, muitas vezes, o investimento pesado e discutível e só os resultados vão sustentar programas de maior duração.

Stanton e Sapiro (2000, p. 184) apontam em seis direções: 1) o aumento da produtividade das vendas; 2) a redução da rotatividade do quadro; 3) a melhoria do moral, da motivação; 4) a melhoria das comunicações; 5) a melhoria das relações com os clientes e; 6) a melhoria do autogerenciamento. “O treinamento de vendas é mais eficaz para os vendedores que têm vontade e empenho de aprender e que apresentam falta de habilidades e conhecimento” (Stanton e Sapiro, 2000, p. 186). Em uma distribuidora, de forma geral, o número de fornecedores e de seus produtos é fator de dificuldade para os homens de vendas, pela diversidade de informações necessária ao adequado desempenho, no momento em que os clientes e/ou consumidores desejarem maiores detalhes. Assim, a prática de reuniões de instrução e treinamento é mais comumente aceita.

Outro aspecto a ser considerado no treinamento de vendedores/representantes está ligado ao volume de horas e de datas disponíveis. Por serem pessoas diretamente voltadas ao campo, sua capacidade de atenção concentrada e o desconforto de estarem sentados durante algumas horas, geram um cansaço prematuro. As dificuldades podem ser removidas com dinâmicas, mas têm que estar bem presentes na elaboração do plano de treinamento. Datas também são entraves, porque geralmente eles têm roteiros a cumprir e apenas se disponibilizam nos finais de semana. Alguns horários noturnos podem ser considerados, desde que sejam de curta duração.

Quando a equipe atua em várias cidades distantes, o deslocamento precisa ser levado em conta e, não raro, torna inviável a reunião integral do grupo. É

razoável supor que tais inconvenientes sejam comuns a vários grupos de profissionais. No entanto, eles crescem de importância na área de vendas, cuja rotina é extremamente dinâmica. Uma pessoa que permanece sentada a maior parte do dia em seus afazeres assimila com mais facilidade o processo. Um profissional de vendas está em permanente deslocamento, defrontando-se com diferentes comportamentos e exercendo sua tarefa por si só variável e variada.

O orçamento para treinamento voltado para vendedores/representantes também é fator relevante na articulação dos trabalhos. Independentemente de a empresa considerar o assunto como custo ou como investimento, a questão estará geralmente atrelada ao volume de vendas. Algumas empresas têm o valor para treinamento registrado em seu plano anual; outros estabelecem um percentual de vendas e autorizam os eventos a partir das disponibilidades que forem surgindo. Conforme o planejamento comporte, são terceirizados os treinadores ou locais de treinamento. Há crescimento no número das empresas que utilizam locais disponíveis em suas associações de classe. Na ADAC, por exemplo, aumentou em 258%, em 2001, comparado com 2000, a utilização de salas para cursos; outras empresas mesclam treinadores internos, supervisores ou gerentes, com cursos externos. Fornecedores de distribuidoras também acorrem, concedendo recursos para treinamento específico de seus produtos, subsidiando palestrantes e mesmo realizando treinamentos específicos.

As medidas de avaliação, no caso de treinamento para vendedores/representantes precisam ser consideradas e são possíveis, a partir dos próprios itens desenvolvidos, embora as empresas, de forma geral, queiram avaliar unicamente através do resultado das vendas. Borges-Andrade (2001, p. 2) considera que treinamento pode ser visto como um sistema de três elementos: a avaliação das necessidades; o planejamento do treinamento e a sua execução propriamente dita e, a avaliação do treinamento, “sendo que o subsistema ‘avaliação de treinamento’ seria o principal responsável pelo provimento das informações que garante a retroalimentação e, portanto, o aperfeiçoamento constante do sistema.” O autor ainda assinala que a “avaliação pode ser definida como um processo que inclui sempre algum tipo de coleta de dados, usados para se emitir um juízo de valor a respeito de um treinamento ou conjunto de treinamentos.” (p. 2)

Em seu trabalho, ele propõe a avaliação sugerida por Hamblin (1978), que comporta cinco níveis: a reação, a aprendizagem, o comportamento no cargo, a organização e o valor final, recomendando adicionar mecanismos específicos, tais como medidas de desempenho antes e depois do treinamento, levantamentos através de entrevistas e documentos, autoavaliação pelos integrantes e heteroavaliação (pelos gerentes, supervisores ou colegas dos integrantes). A reação no conceito de Hamblin é, na verdade, a forma como o treinando encara os diversos aspectos dos eventos e o avalia, em relação aos benefícios que considera recebidos na atividade; na aprendizagem se estabelece a diferença entre o que os participantes sabiam antes e depois do treinamento e, inclusive, se os objetivos previstos no plano de treinamentos foi alcançado; no comportamento no cargo, as diferenças de atuação, igualmente antes e depois do treinamento. A avaliação ao nível da organização identifica se houve mudanças decorrentes do treinamento e o valor final tem como finalidade estabelecer custo/benefício dos treinamentos.

Stanton e Spiro (2000, p. 200) preconizam avaliação semelhante e consideram que “Embora seja importante medi-los, como parte integrante de um programa sistemático de avaliação, também é importante utilizar os demais tipos de medidas. De outra forma, o gerente de vendas não poderá informar resultados do treinamento quanto ao desempenho em campo.” A experiência na Distribuidora Müller caminha no mesmo sentido e alia aspectos funcionais próprios às demais análises preconizadas pelos autores. Tamayo e Abbad (2002) também mencionam Kirkpatrick e Hamblin como pioneiros nos modelos de avaliação para identificarem as variáveis preditoras de eficácia e eficiência dos treinamentos, mas contrapõe com as pesquisas de Alliger e Janak (1989) e Tannenbaum e Yukl (1992), que não confirmam as suposições dos primeiros.

Na evolução das pesquisas a respeito, diversos estudos de Borges-Andrade e Abbad (1996), Abbad (1999), Britto (1999) e Sallorenzo (1999), encaminharam o assunto para processos mais sofisticados de identificação.

“O Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS) elaborado por Borges-Andrade (1982) é talvez um dos mais utilizados em pesquisas nacionais. Além de contemplar variáveis internas aos programas de treinamento, ele

prevê a influência de variáveis externas sobre os resultados. Segundo o autor, é a investigação conjunta dessas variáveis que permite fornecer informações precisas sobre como elas estão envolvidas no treinamento, podendo-se assim propor mudanças e melhorias no treinamento e em seus subsistemas.” (Tamayo e Abbad apud Borges-Andrade, 2002, p. 3)

Ancorado no modelo MAIS, Abbad (1999) criou o Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT), que analisa o valor preditivo de múltiplas variáveis e integra a avaliação dos três níveis (reação, aprendizagem e impacto) em uma só abordagem. “Este modelo é composto de 7 variáveis: percepção de suporte organizacional, características do treinamento, características da clientela, reação, aprendizagem, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho” (Tamayo e Abbad, 2002, p. 3). Esses autores obtiveram interessantes conclusões em estudo realizado em Brasília, com funcionários da Infraero e dos Correios, já então utilizando um modelo IMPACT reduzido para investigar o relacionamento entre as variáveis Autoconceito profissional, Suporte à Transferência e Impacto do Treinamento no Trabalho.

“Uma particularidade da literatura nacional na área de Treinamento e Desenvolvimento é a escassez de estudos que buscam relacionar variáveis individuais com impacto de treinamento no trabalho”, citam Tamayo e Abbad (2002, p. 7). É preciso considerar que esta lacuna, face aos crescentes investimentos em treinamento, precisa ser preenchida, especialmente para consolidar a validade do treinamento como um dos fatores de êxito das empresas. Os empresários, de forma geral, ainda relutam em destacar recursos para o treinamento de seus colaboradores porque têm dificuldades em assimilar o custo/benefício de tal procedimento.

2 MÉTODO DA PESQUISA

Os objetivos geral e específicos propostos neste trabalho indicavam o encaminhamento de se elaborar uma pesquisa exploratória, utilizando-se, quanto aos meios de investigação, um estudo de caso e tendo como técnicas o manuseio de documentos, entrevistas e questionários. O trabalho se desenvolveu em duas fases. Em uma fase qualitativa, a pesquisa abrangeu documentos históricos e questionários de avaliação existentes na Empresa; dos elementos neles contidos, foram retirados subsídios para uma série de entrevistas, das quais resultaram as informações necessárias para se realizar a fase quantitativa. A fase quantitativa, finalmente, ensejou os dados destinados ao diagnóstico das necessidades de treinamento dos representantes comerciais da empresa estudada.

Vergara (2000, p. 47) considera que “a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.” O principal objetivo é prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. Para Malhotra (2001), esse tipo de pesquisa é utilizado para conseguir-se dados adicionais, antes que se pretenda desenvolver uma abordagem, podendo ser indicado para diversas finalidades, entre as quais temos: formular um problema ou defini-lo com melhor precisão; identificar cursos alternativos de ação; obter critérios para adequar-se a uma abordagem do problema ou mesmo estabelecer prioridades para pesquisas posteriores.

De acordo com Gil (1994, p. 44), quanto aos objetivos a serem alcançados, “... as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, do tipo aproximativo, acerca de determinado fato,” pois permitem explorar, esclarecer e modificar conceitos e ou idéias e, através disso, estabelecer hipóteses mais específicas sobre um determinado assunto. Segundo Samara e

Barros (2002, p. 30) “os estudos exploratórios são realizados a partir de dados secundários (já disponíveis); conversas informais com pessoas especializadas no assunto de interesse e estudos de casos selecionados, em que se incluem, também pesquisas já realizadas.”

Os estudos de caso têm sido utilizados para analisar fatos concretos, permitindo convivência com as dificuldades e problemas inerentes ao que se deseja pesquisar, bem como propor soluções que se configurem mais adequadas. O termo é oriundo da pesquisa médica e psicológica, onde a investigação busca explicar a dinâmica e a patologia de uma doença incorrida. Para Goldenberg (2001, p. 33) “O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto.” Vergara (2000, p. 49) considera que o estudo de caso “é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa.... Tem caráter de profundidade e detalhamento.” Pode ou não ser realizado em campo. Também defende que os tipos de pesquisa não são mutuamente excludentes, podendo ser, ao mesmo tempo, documental, de campo e um estudo de caso.

No comentário de Yin (2001, p. 28): “Embora o estudo de caso seja uma forma distintiva de investigação empírica, muitos pesquisadores demonstram um certo desprezo para com a estratégia. Em outras palavras, como esforço de pesquisa, os estudos de caso vêm sendo encarados como uma forma menos desejável de investigação do que experimentos ou levantamentos.” Para o Yin (2001, p. 32) “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.” É possível considerar que o estudo de caso depende do tema, do pesquisador e do grupo pesquisado e que, não raro, algumas regras deixam de ser perfeitamente delineadas, porque dependem de situações contingenciais. Vale destacar que

“O ponto chave é que a coleta de dados de um estudo de caso não se trata meramente de registrar os dados mecanicamente, como se faz em alguns outros tipos de pesquisa. Você deve ser capaz de interpretar as informações como estão sendo coletadas e saber imediatamente, por exemplo, se as diversas fontes de

informação se contradizem e levam à necessidade de evidências adicionais – como faz um bom detetive.” (YIN, 2001, p. 84)

A abordagem com várias técnicas, conciliando abordagens qualitativas e quantitativas, é utilizada para melhor se chegar à solução do problema. Goldenberg (2000, p. 62) assinala que “a integração da pesquisa quantitativa e qualitativa permite que o pesquisador faça um cruzamento de suas conclusões de modo a ter maior confiança que seus dados não são produto de um procedimento específico ou de alguma situação particular.”

A pesquisa qualitativa tem sido amplamente usada por pesquisadores que desejam responder a questões relacionadas a “como” e “por que” acontecem certos fenômenos. Segundo Goldenberg (2000, p. 16) “Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa em pesquisa se opõem ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, baseado no modelo de estudo das ciências da natureza.” A pesquisa qualitativa muito especialmente é utilizada quando se busca conhecer fenômenos atuais, que necessitem ser analisados dentro do contexto da realidade específica. Malhotra (2001, p.155) entende que a pesquisa qualitativa “proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma de análise estatística.” Considera, igualmente, que nem sempre é aplicável o uso de métodos formais ou estruturados, face ao tipo de questionamentos que podem acontecer para se chegar à adequada coleta de dados.

Considerando o exposto por Malhotra (2001, p.156), a classificação dos processos de pesquisa qualitativa tem duas vertentes: a abordagem direta e a abordagem indireta. “Uma abordagem direta não é disfarçada. O objetivo do projeto é revelado aos respondentes ou então é óbvio pelas próprias questões levantadas. Os grupos de enfoque e as entrevistas de profundidade são as técnicas diretas mais importantes.” Neste contexto, ele também considera que “a entrevista de profundidade é uma entrevista não estruturada, direta, pessoal em que um respondente de cada vez é instado por um entrevistador a revelar motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre um determinado tópico.”

Rocha e Ceretta (1998, p. 9) consideram que “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever complexidades de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.” Em pesquisas qualitativas, ademais, podem ser levantados os dados relacionados ao fenômeno a ser pesquisado, diretamente com as pessoas nele envolvidas, permitindo novas oportunidades de coleta de dados. Raffel (apud Malhotra, 2001) destaca que “a pesquisa qualitativa proporciona a compreensão fundamental da linguagem, das percepções e dos valores das pessoas. É essa pesquisa que mais freqüentemente nos capacita a decidir quanto às informações que devemos ter para resolver o problema de pesquisa e saber interpretar adequadamente a situação.”

2.1 Caracterização da empresa onde se realizou o estudo

A escolha da empresa como base da pesquisa não foi aleatória. O critério utilizado foi a facilidade de acesso, uma vez que o pesquisador presta serviços de consultoria junto à diretoria e à área comercial da empresa. É necessário, em um estudo desta natureza que, além do interesse da empresa em participar da pesquisa, também ocorra colaboração com o pesquisador, traduzida na facilidade de acesso às informações, permissão para uso de relatórios e documentos e possibilidade de deslocar e/ou reunir pessoas, visando aplicação de instrumentos de pesquisa e questionários.

A Distribuidora Müller foi fundada em setembro de 1967 pelo Sr. Odemar Müller. Inicialmente com a denominação Distribuidora Müller de Odemar Müller, como empresa individual. Seu fundador, como empreendedor que era, resolveu deixar a gerência de vendas do Café Bauer, uma empresa torrefadora de Brusque, cidade distante 30 quilômetros de Itajaí, para formar a sua própria organização, revendendo, além do próprio café Bauer, balas e pirulitos. Com um utilitário kombi adquirido através dos recursos de sua indenização, ele iniciou a sua atividade, auxiliado pela esposa, Ana Maria Queluz Müller, que durante muito tempo, foi a única funcionária administrativa, responsável pelos controles, tabela de preços e pagamento de fornecedores.

A primeira sede, uma casa à rua José Vitorino, tornou-se pequena em 1971 e foi alugada – e mais tarde adquirida – a casa em cujo endereço a Empresa se encontra atualmente. Os 130 metros quadrados alugados então, se transformaram, por constantes aquisições em seu contorno. Hoje a área do terreno alcança 12 mil metros em pleno centro da cidade, abrigando uma área edificada de 6.200 m² e uma loja tipo auto-serviço de 1.000 m². A empresa empregava, pelos dados levantados em 31 de outubro de 2002, 237 funcionários. Sua frota é composta de 46 caminhões, 19 automóveis, 5 utilitários e 24 motos.

As instalações de armazenagem, de 3.500 m², têm sistema de paletização (PBR) vertical de quatro andares, que movimenta 1.200 toneladas de produtos, mensalmente e tem capacidade para 800 toneladas de depósito. Em seu processo de estocagem a Empresa dispõe de 4 empilhadeiras elétricas, 20 manuais e 4 paleteiras elétricas, além de um Centro de Distribuição Avançada sediado em Catanduvas, na Região Oeste de Santa Catarina, e outro no bairro de Estreito, dentro da Região da Grande Florianópolis. As entregas são agilizadas e acontecem entre 12 a 24 horas do recebimento do pedido, sendo organizadas através de um sistema roteirizador, instalado em caminhões equipados com computador de bordo.

Até 1998, a empresa atuou em Curitiba, Capital do Estado do Paraná e na região norte litorânea do Rio Grande do Sul, até Porto Alegre. A partir de março de 1998, concentrou as suas atividades exclusivamente em Santa Catarina, onde a Empresa registra mais de 12 mil clientes ativos, assim considerados os que compram durante um período de até 45 dias e conta com 95 setores de vendas, 32 promotores e 6 operadoras de tele vendas. Todos os setores são cobertos com representantes comerciais, que utilizam sistema informatizado, através de um equipamento eletrônico, o *palm-top*.

Os representantes comerciais são contratados mediante um termo de 12 cláusulas, especificando território de atuação, condições de trabalho, benefícios e responsabilidades. Para maior controle operacional, os representantes comerciais elaboram um roteiro de visitas, de comum acordo com os seus Regionais. O Estado

está dividido em oito regionais de vendas, sob a responsabilidade de Supervisores Regionais, cuja atuação visa facilitar o fluxo comercial e as negociações.

Pelo sistema *broker* a Empresa armazena e vende para a Ferrero Roche (fábrica de chocolates européia), a Selmi (massas), a Guabi (ração animal), a Bavária (batatas fritas) e a Nature's (Energil C), além de ser distribuidor exclusivo da Bauducco, da Visconti, da Hershey's, da Aloés, da Microlite, da Socôco, da Chupa Chups, da Red Bull e dos palitos Gina. No total, são 68 fornecedores envolvidos, dos quais 35 exclusivamente para a Distribuição e os demais para atendimento do Auto-Serviço. Desde 1998, seus totais anuais de vendas têm crescido, situando-se, em 2001, num patamar superior a R\$ 53 milhões de reais, sendo a previsão para 2002 de R\$ 62,5 milhões de reais.

Nos últimos cinco anos, a Empresa foi escolhida quatro vezes como o melhor distribuidor do ano, em um evento coordenado pela ACATS (Associação Catarinense de Supermercados), com votos dos próprios clientes. Nos projetos da Empresa para 2002, estão: a) o crescimento de 25% nas vendas, com a contratação de mais 40 representantes comerciais; b) a melhoria dos sistemas informacionais com novos software e hardware; c) a evolução de suas relações com os clientes e fornecedores e d) a intensificação dos processos de melhoria contínua.

2.1.1 A formação do quadro de representantes da Empresa de 1992 a 2002.

A Empresa pesquisada completou 35 anos de existência em setembro de 2002 e seu quadro inicial de vendas, durante os três primeiros anos, teve apenas um participante: o seu próprio fundador. Sua atividade consistia em comprar e vender, utilizando-se de uma rotina de visitação como forma de venda, pós-vendas e de pesquisa constante. O portfólio de produtos da pequena empresa de então se resumia a seis itens de vendas: o café em pó Bauer, três sabores de balas Chaves, entre as quais a de banana, e dois formatos de bolacha caseira, obtidos de doceiros da região, sem marca, inicialmente. Com o desenvolvimento dos negócios, um segundo e um terceiro vendedores foram incluídos na equipe nos dois anos seguintes, mas até o décimo ano de funcionamento, em nenhum momento, a

quantidade excedeu a 10 participantes. Paulatinamente, com o crescimento da Empresa, a equipe foi ganhando em consistência e número, até ser, atualmente, uma das maiores do Estado e abranger uma gama de produtos, basicamente alimentícios, de empresas nacionais e multinacionais.

O Quadro 1, inserido abaixo, permite a análise da movimentação das quantidades de representantes que entraram e que saíram da Empresa no período de 1992 a 2002, abrangendo um levantamento de dez anos e tendo como data-base o número de participantes contratados no dia 31/10/2002. Os números citados representam, sempre, as quantidades existentes ao final de cada ano, independente do mês de ingresso do Representante. Excetua-se apenas o ano de 2002, cujos dados são parciais. Como datas de saídas foram consideradas aquelas mencionadas nos respectivos distratos encontrados nos arquivos da Empresa. Percebe-se, nele, que a partir de 1992, exceto nos anos de 1997 a 1999, o número de participantes foi crescente, formando uma demanda consistente para treinamento e desenvolvimento. Paralelamente, o número de produtos em distribuição também aumentou. Durante os anos de 1995 a 1998 a Empresa atuou em parte dos estados do Paraná (Grande Curitiba) e do Rio Grande do Sul (Litoral Norte e Grande Porto Alegre).

Quadro 1 – Quadro de evolução da formação do grupo de Representantes da Empresa

| Ano | Entradas | Saídas | Total do ano base |
|------|----------|--------|-------------------|
| 1991 | | | 51 |
| 1992 | 12 | 7 | 56 |
| 1993 | 8 | 1 | 63 |
| 1994 | 9 | 4 | 68 |
| 1995 | 17 | 2 | 83 |
| 1996 | 6 | 10 | 79 |
| 1997 | 5 | 16 | 68 |
| 1998 | 9 | 8 | 69 |
| 1999 | 12 | 6 | 75 |
| 2000 | 22 | 12 | 85 |
| 2001 | 31 | 17 | 99 |
| 2002 | 9 | 2 | 106 |

Fonte: Área de Recursos Humanos da Empresa. Data-base do levantamento: 31/10/02.

2.1.2 Formação do quadro atual por data de assinatura de contrato de representação comercial.

Outra análise conveniente para estudar a demanda de treinamento, pode ser também obtida no Quadro 2, adiante. Para sua elaboração foram eliminados todos os que entraram e saíram em cada período, conforme já foram indicados no Quadro 1. Tem-se, assim, a quantidade de Representantes que permanece na empresa, considerando o ano de assinatura de seus respectivos contratos. Igualmente deixaram de ser considerados os meses de seus respectivos ingressos, notadamente porque a empresa exige a completa regularização da pessoa jurídica de representação comercial do contratado e isto podia demandar um tempo adicional, durante o qual, provisoriamente, o representante trabalhava com um contrato denominado de experiência.

Quadro 2 – Formação do quadro atual por ano da assinatura de contrato

| Ano de ingresso | Quantidade de ingressos | Ingressantes mantidos |
|-----------------|-------------------------|-----------------------|
| 1983 | 2 | 2 |
| 1990 | 2 | 4 |
| 1991 | 5 | 9 |
| 1992 | 2 | 11 |
| 1993 | 1 | 12 |
| 1994 | 1 | 13 |
| 1995 | 3 | 16 |
| 1996 | 6 | 22 |
| 1997 | 4 | 26 |
| 1998 | 7 | 33 |
| 1999 | 11 | 44 |
| 2000 | 22 | 66 |
| 2001 | 31 | 97 |

Fonte: Área de Recursos Humanos da Empresa. Posição em 31/01/02.

Pelo que se pode aferir 75 deles (77%) ingressaram na empresa durante e/ou após o ano de 1997. Ponderando-se os meses trabalhados por todos, têm-se uma

média de 40 meses, ou seja, 3 anos e 4 meses de atividades. Entretanto, para efeito de análise de necessidades de treinamento, ao se fazer um corte em duas etapas, até 1996 e a partir de 1997, apurar-se-á o tempo de atividade média dos primeiros, situada em 102 meses (ou 8,5 anos) e a média do segundo grupo, da ordem de 18 meses (1,5 ano). Trata-se, portanto, de um contingente significativo de profissionais, com necessidades muito claras de conhecimento de produtos, dos princípios e normas de trabalho da empresa, evidenciando, ainda mais, a oportunidade da aplicação de programas adequados de capacitação e integração.

Durante o período analisado 71 representantes comerciais saíram do grupo, revelando a instabilidade observada neste segmento profissional. Trata-se, na verdade, de um ponto de questionamento dos empresários da área. Dependendo das razões de saída de cada um, poder-se-ia considerar que parte dos recursos consumidos com treinamento se perde sem aparente retorno. Deve ser lembrado, porém, que durante o tempo de participação na equipe o profissional utilizou os ensinamentos auferidos nos treinamentos. E, igualmente, que os profissionais recrutados no mercado trazem a sua bagagem técnica, muito provavelmente decorrente de cursos recebidos em outras organizações. Na empresa as avaliações de custo dos treinamentos levam em consideração o número médio de participantes, de tal forma que os valores resultantes já incluem as eventuais saídas durante o período examinado.

Pelo atual formato do sistema de recrutamento, seleção, integração e treinamento de Representantes, promotores de vendas e televendas, os candidatos são recrutados no mercado através de três modos: 1) mediante inserção de anúncios em jornais de grande circulação no Estado; 2) por indicação de clientes e fornecedores; e 3) mediante aproveitamento dos Promotores de Vendas que se destacam em suas atividades. Em seguida os candidatos são entrevistados pelos Regionais e, desde que aprovados em avaliações prévias (testes e avaliações psicológicas), encaminhados ao Departamento de Recursos Humanos para registro. Durante cinco dias úteis é feito o processo de integração, com participação de todas as áreas da empresa envolvidas.

Concluído este ciclo, os participantes voltam às suas Regionais, acompanham um Representante mais experiente durante alguns dias e são liberados para trabalhar em seu setor de vendas, previamente definido. As informações sobre o setor, tais como dados de clientes, potencial de compras e situação de crédito, são liberadas durante o processo de integração, ocasião em que a pessoa toma conhecimento das metas e objetivos da empresa. Durante o processo, igualmente, o representante é habilitado a utilizar o *palm top*, um pequeno computador de mão com o qual irá operar e transmitir pedidos. É de praxe que os Supervisores Regionais os integrem ao seu setor de vendas durante outros dois, três ou até quatro dias. Eventualmente, ao final do primeiro mês de atividades, os Supervisores Regionais ainda os acompanhem por mais um ou dois dias. A partir daí, o aprofundamento de conhecimento de produtos, de normas e procedimentos da empresa e outros pontos de sua adaptação à operação são realizados no dia-a-dia e em reuniões ou eventos de treinamento.

2.2 Forma de coleta de dados na fase qualitativa

A fase qualitativa deste estudo de caso foi desenvolvida em dois momentos específicos, sendo o primeiro através da investigação documental. Para Vergara (2002) a investigação documental é o procedimento realizado em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza ou com pessoas, representados por registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, documentos contábeis, etc. que estejam em poder da entidade investigada.

2.2.1 Critérios da investigação documental

Nesta etapa foram analisados todos os documentos pertinentes aos Representantes Comerciais registrados na empresa, em determinado período. Os documentos foram divididos em: a) histórico-legais, tais como contratos de representação comercial e cartas ou escritos ligados a eles. Esta execução objetivou historiar a formação da equipe e foram revisados todos os arquivos pertinentes. O trabalho se desenvolveu no período de 16/11 a 20/12/01 e foram colhidas todas as

informações julgadas necessárias; e b) histórico de treinamentos, ou seja, o levantamento dos dados dos questionários de avaliação de treinamentos realizados no ano de 2001. O formulário (Anexo 1) foi introduzido em outubro de 2000 para que os participantes dessem seu parecer sobre os pontos abordados nos eventos, a fim de serem conhecidas críticas, sugestões, oportunidades dos temas abordados e outras questões. Justamente com os elementos colhidos dessas análises, elaborou-se um protocolo para entrevistas.

A Pesquisa de Avaliação foi implantada em 2001 e se destinava a colher subsídios para o Planejamento dos anos seguintes, bem como, de certa forma, avaliar o grau de satisfação dos participantes. O Anexo 1 demonstra o instrumento de coleta de dados, utilizado após o treinamento. Trata-se de um formulário delineado em onze partes, utilizando uma escala de avaliação de 1 a 10, em graduação crescente de 1 como Sofrível até 10 como Ótimo, apresentado aos participantes após a conclusão dos trabalhos ou, em alguns casos, enviado posteriormente pelo correio.

Em seis questões o participante pode avaliar o seu conhecimento do tema antes e depois do treinamento e sinalizar acerca da continuidade de cada assunto abordado para os futuros encontros. Datas e horários, avaliação dos treinadores e sugestões e críticas completam o questionário. Os dados coletados, depois de tabulados, permitem uma avaliação imediata pós-evento, tendo orientado os treinadores sobre as técnicas utilizadas durante os eventos seguintes. Embora o número final de representantes fosse de 96 pessoas, ao final do ano, tendo em vista a rotatividade do quadro, algumas questões têm mais ou menos respostas do que o número total de participantes face às eventuais ausências ou omissões no preenchimento dos formulários.

Para a avaliação desses questionários pós-eventos foram adotados os seguintes critérios: a) as notas conferidas na escala numérica de cada item eram multiplicadas pela quantidade das indicações e extraída uma média simples, permitindo cotejar-se entre duas e estabelecer a relação. Este mecanismo prevaleceu sempre que as respostas foram dadas através de notas; b) previamente o grupo de planejamento havia estabelecido, para efeitos de procedimento no

planejamento de treinamento, que os assuntos que recebessem menos de 75% de positivo, seriam descartados no planejamento do ano seguinte, salvo se, por conveniência da empresa, devessem ser repetidos.

2.2.2 Critérios para as entrevistas

O segundo momento foi o das entrevistas, cujo protocolo (Anexo 3) foi aplicado junto a 34 representantes, escolhidos segundo o critério de presença nas atividades realizadas. O objetivo das entrevistas foi o de, aprofundando os elementos disponíveis nas respostas dos questionários aplicados no pós-treinamento, ratificar as informações colhidas para gerar um documento final, destinado à pesquisa quantitativa. O protocolo de entrevistas seguiu os mesmos tópicos dos questionários utilizados nas pesquisas pós-eventos.

2.2.3 Os integrantes da pesquisa de complementação

A rigor, todos os noventa e seis Representantes da Empresa participaram da pesquisa, uma vez que, desde outubro de 2000, havia sido introduzido o questionário de avaliação para que os participantes dessem seu parecer sobre os pontos abordados na ocasião

A proposição de um segundo grupo de opiniões, através de entrevistas semi-estruturadas, decorreu especialmente porque o preenchimento do questionário pós-evento deixava muito a desejar quanto às críticas e sugestões sobre os treinamentos. Como nada menos do que 60% dos respondentes evitaram qualquer contribuição, foi gerado um desconforto nas decisões quanto à manutenção e inovações de temas.

Diante disso, decidiu-se por criar um grupo de representantes visando melhorar o nível de indicadores para o planejamento. Recorrendo-se aos relatórios de presenças, foi possível levantar um grupo de participantes mais assíduos aos eventos. Eles foram convidados, então, para uma entrevista mais ampla, cujo objetivo era ratificar as suas próprias respostas e ampliar as possibilidades de se

discutir os pontos abordados ou colocar outras questões complementares às propostas do questionário de avaliação. Julgou-se mais conveniente que os participantes desse grupo fossem indicados por sua presença nos eventos, na suposição de que teriam mais vivência para interpretar as conclusões obtidas do grupo geral e mais subsídios para oferecer com detalhes e novas idéias acerca de outras eventuais necessidades de treinamento. Um ponto de coincidência no público eleito foi que ele se constituiu de representantes que trabalhavam na empresa por mais de 24 meses e que, portanto, aproveitaram – ou não – os efeitos instrucionais em duas etapas distintas de procedimentos de treinamento.

Dentre os participantes foram separados 18 representantes que tiveram 100% de presença nos eventos e 16 que compareceram a 6 eventos. No Quadro 3, adiante, é apresentado o extrato do controle de presenças em média, durante o ano de 2001, por Supervisão Regional e, na linha abaixo, a designação do número de Representantes das regionais selecionados para as entrevistas.

Quadro 3 – Controle de presença e seleção do grupo especial para entrevistas

| Regional | Reg. 1 | Reg. 2 | Reg. 3 | Reg. 4 | Reg. 5 | Reg. 6 | Reg. 7 | Reg. 8 |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Total de representantes | 10 | 9 | 12 | 11 | 10 | 11 | 10 | 9 |
| Escolhidos | 4 | 4 | 6 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 |

Fonte: Recursos Humanos da Empresa. Os dados foram obtidos através da soma das presenças dividido pelo número de participantes de cada Regional, considerando-se acima ou abaixo os resultados maiores ou menores do que 0,5 respectivamente.

Como se observa no Quadro acima, as Regionais 3 (Itajaí), 5 (Joinville) e 7 (Oeste de Santa Catarina) compareceram com 50% de seu contingente na composição do grupo de entrevistados, enquanto a menor participação proporcional (33,3%) foi da Regional 8 (Norte de Santa Catarina).

2.2.3.1 Perfil dos participantes do grupo entrevistado

A escolha dos participantes das entrevistas, conforme já citado anteriormente, foi motivada por sua participação nos eventos de treinamento realizados em 2001. Nos Quadros apresentados a seguir, temos uma melhor identificação do perfil dos entrevistados. Eles revelam a faixa etária dos integrantes do grupo escolhido, sua escolaridade e o ano de início de suas atividades na Empresa. O grupo de

participantes tem, entre eles, 32 pessoas do sexo masculino e apenas 2 do sexo feminino, evidenciando a predominância absoluta do sexo masculino em equipes de vendas, tal como aparecem em registros de diversas empresas.

Quadro 4 – Perfil pessoal dos entrevistados – Faixa etária

| Faixas etárias | Frequências | |
|-------------------------|-------------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| 18 a 24 anos e 11 meses | 8 | 23.5% |
| 25 a 34 anos e 11 meses | 11 | 32.4% |
| 35 a 44 anos e 11 meses | 10 | 29.4% |
| Acima de 45 anos | 5 | 14.7% |
| Totais | 34 | 100.0% |

Observa-se, no Quadro 4, que 61,8% dos participantes (21) estão inseridos na faixa de idade que compreende dos 25 a 45 anos, restando 23,5% para os mais novos e 14,7% para os acima de 45 anos.

Outro aspecto, o da escolaridade, é identificado no quadro a seguir:

Quadro 5 – Perfil pessoal dos entrevistados – Escolaridade

| Escolaridade | Frequências | |
|---------------------|-------------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Curso Superior | 3 | 8.8% |
| Superior incompleto | 9 | 26.5% |
| Segundo grau | 17 | 50.0% |
| Primeiro grau | 5 | 14.7% |
| Totais | 34 | 100.0% |

Em benefício da organização estudada pode-se dizer que o nível de escolaridade, observado no Quadro 5, com apenas 14,7% situando-se na escolaridade de Primeiro Grau é positivo. Em dados gerais, já anteriormente assinalados neste trabalho, tivemos um contingente maior nesta faixa. Igualmente o número de pessoas formadas ou formandas em Curso Superior (35,3%) é significativo, comparado aos demais números levantados.

No Quadro 6, abaixo, tem-se a especificação do ano de ingresso na empresa dos participantes escolhidos para as entrevistas. Considerando-se que a seleção foi feita por comparecimento a treinamentos, é permitido supor que os participantes

com menos tempo de atividades apresentam uma assiduidade maior aos eventos da empresa.

Quadro 6 – Perfil pessoal dos entrevistados – Tempo de atividades na Empresa

| Ano de ingresso | 1991 | 1992 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
|------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Número de ingressantes | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 5 | 9 | 10 |

Pelo Quadro 6, percebe-se o contingente de ingressantes na empresa para a formação do grupo especial de entrevistados nos últimos três anos (1999 a 2001) é de 70%.

2.2.3.2 Entrevistas realizadas

Dois representantes do grupo selecionado foram convidados ao pré-teste da entrevista, visando identificar eventuais discrepâncias e as questões de risco de entendimento; também procurando avaliar o tempo de entrevista e os resultados possíveis de serem obtidos. De forma geral, não houve contratempos mais críticos. Segundo Yin (2001, p. 81) “... é necessário um pesquisador bem treinado e experiente para conduzir um estudo de caso de alta qualidade, devido à contínua interação entre as questões teóricas que estão sendo estudadas e os dados que estão sendo coletados.” Os resumos apurados nos dois testes evidenciaram a possibilidade de que as demais entrevistas atingiriam o escopo do trabalho.

Os participantes, agora reduzidos a 32, foram entrevistados conforme o roteiro de entrevistas (Anexo 3). Foi elaborado um cronograma de datas, de comum acordo com os membros do grupo. Todos tinham permissão para conhecer as respostas dos questionários aplicados depois de cada treinamento e confrontar, inclusive, as suas próprias opiniões com o quadro geral das respostas obtidas. Esclarecia-se a razão de uma nova rodada de entrevistas e o propósito de melhorar os assuntos a serem destacados no programa de treinamento para 2002. Depois disso, eram iniciados os procedimentos, conforme o protocolo de entrevista,

buscando sempre colher os dados necessários. A interação foi adequada, sem qualquer perturbação que prejudicasse o andamento dos trabalhos.

O tempo de cada entrevista variou de 22 a 40 minutos, tendo sido utilizados três locais diferentes (uma sala de reuniões da empresa e duas salas da ADAC) dentro dos dias previstos e conforme a agenda de comparecimento de cada participante. Não houve faltas, obtendo-se, portanto, 100% da opinião dos convidados e as entrevistas consumiram 29 horas de atividades, desconsiderados o tempo de transcrição e o de revisão dos dados. O pesquisador coletava os dados, após cada ponto abordado. Frases relevantes ou de maior efeito, no entendimento do pesquisador, eram sublinhadas. O uso do gravador, nas primeiras entrevistas, se revelou um fator de inibição e foi descartado em várias delas, tendo sido utilizado, inclusive parcialmente, em menos da metade dos eventos (12).

Deve-se ressaltar que o desenvolvimento das entrevistas ainda teve um aspecto restritivo, resultante da pressão de tempo, uma vez que elas precisariam ser realizadas entre os dias 16/11 até 15/12/01, a fim de orientar o Programa de Treinamento para 2002, cuja primeira reunião seria realizada em 18/12/01.

2.3 Forma de coleta de dados na fase quantitativa

Depois de coletados os dados na fase qualitativa, dispunha-se dos elementos necessários para elaborar um questionário destinado à fase quantitativa. Visando dar a maior clareza possível ao entendimento da proposta de treinamento o instrumento (Anexo 4) foi dividido em dois quadros. O primeiro contendo os 10 temas de treinamento retirados dos questionários de opinião pós-treinamentos de 2001 e confirmados – e inclusive aprimorados - pelas entrevistas. Para dar mais elasticidade às opiniões, foi estabelecida uma escala de prioridades de 1 a 10. O respondente deveria determinar a sua ordem de prioridade para cada um dos temas apresentados. Rossi e Slongo (1998, p. 109) consideram que “não existe uma escala ideal que seja capaz de responder, indistintamente, a todas as pesquisas...” mas entendem que “importa analisar os propósitos que levam uma empresa a conceber um sistema de avaliação...” O segundo quadro identificava os diversos

formatos (8) do treinamento, no qual o questionado indicaria a sua ordem de escolha de 1 a 8. Abaixo de cada um dos quadros ficava à disposição do respondente um espaço para opções: “Outras, informar”, adicionado para eventuais sugestões.

O documento foi enviado a todos os Representantes através dos seguintes meios: 14 foram enviados por e-mail; 66 através do malote semanal e 16 mediante entrega direta ao interessado, concedendo-se o prazo de resposta até 10/01/2002. Dos enviados por e-mail, depois de um reforço de mensagem no quinto dia, foram recebidas 13 respostas (93%); dos entregues diretamente, todos os questionários foram preenchidos e devolvidos em menos de três dias, enquanto 14 (21%) foram retornados por malote, totalizando 43, ou seja, uma participação geral de 45%. Antes do envio do instrumento de pesquisa final, foram selecionados três representantes, por questão de conveniência, uma vez que residem na cidade sede da empresa, para fazer o pré-teste do novo questionário, o que transcorreu sem maiores dúvidas. Em vista disso, as suas opiniões foram acrescentadas aos demais respondentes, elevando o número de respostas para 46 questionários. Devido à necessidade de se efetuar o processamento dos dados e de sua análise, bem como os limites de datas impostos pelos prazos do planejamento da empresa, deu-se o prazo de retorno como esgotado.

3 LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO DA DISTRIBUIDORA MÜLLER

O propósito de levantamento das necessidades de treinamento em uma empresa e, mais do que isto, em uma área da Empresa, nada mais é, segundo Macian (1987, p. 28) do que “uma sondagem, visando o estabelecimento de processos e instrumentos capazes de corrigir e prevenir falhas ou melhorar o desempenho.” Busca-se, em tais oportunidades, descortinar mecanismos de ação que produzam efeitos nas pessoas-alvo do processo, pois, no dizer de Rezende et alii (apud Pimenta, 1999, p. 121) “o sujeito é, provavelmente como nunca o foi antes na história organizacional, o foco da organização, pois suas percepções e comportamentos é que definem a dinâmica da organização...”

Em uma empresa de distribuição, onde o esforço para e o resultado das vendas se constituem condição fundamental para o sucesso da organização, a questão básica de diagnosticar as necessidades da equipe tem profunda repercussão nas atividades organizacionais. Perreault e McCarthy (2002) recomendam que um programa de treinamento de vendas cubra, pelo menos, 4 áreas (políticas e práticas da Empresa, produto, relacionamento empresa-cliente e habilidades do profissional de vendas).

“As empresas mais progressistas sabem que o treinamento em habilidades de vendas pode compensar. Por exemplo, o treinamento pode ajudar os vendedores a aprenderem a ser mais eficazes nas visitas a clientes potenciais, a ouvirem cuidadosamente para identificar as objeções reais de um cliente e a fecharem a venda. O treinamento também pode ajudar um vendedor a analisar melhor por que os clientes atuais compram da empresa, por que os clientes anteriores agora compram de concorrentes e por que alguns clientes potenciais permanecem apenas clientes potenciais.” (Perreault e McCarthy, 2002, p. 275)

Moreira et al (2000) sugerem que o levantamento de necessidades seja feito em reuniões de discussão ou de solução de problemas, através de relatórios de

observação ou de entrevistas com o grupo. Megido e Szulcsewski (2002) lembram que O Boticário oferece “um programa completo e bem estruturado de treinamento tanto para franqueados quanto para suas forças de vendas...” Diversos autores como Sandhusen (1998), Feuillette (1991), Stanton e Sapiro (2000), Kotler (2000), Tamayo e Abbad (2002), Menezes e Abbad (2002) pregam o princípio de que os treinamentos devam suprir as necessidades específicas das equipes, sob pena de não atingirem resultados objetivos. Repudiam, pelo exposto, os denominados “enlatados”, onde são desenvolvidos treinamentos para as equipes sem a noção de suas reais necessidades e carências. Silva e Barbosa (2002) desenvolveram um planejamento de treinamento específico em uma empresa hoteleira. Lacerda e Abbad (2002), citam Borges-Andrade e Abbad (1996) que “apontaram os riscos associados às políticas de importação de pacotes de treinamento, já que o Brasil possui suas próprias especificidades culturais...”

“Os vendedores mais avançados devem ser treinados em gerenciamento estratégico de contas e no desenvolvimento de relacionamento de longo prazo com os clientes. Precisam compreender a importância da identificação da estrutura organizacional, dos principais responsáveis por decisões e de quem influencia nas decisões nas organizações de seus clientes. Precisam aprender mais a respeito dos negócios de seus clientes e de como podem ajudá-los a ser mais lucrativos. Finalmente, todos os vendedores devem ser treinados em como utilizar a tecnologia mais recente para melhorar sua capacidade para atender os clientes.” (Siguaw, 2001, p. 396)

Uma das preocupações primordiais deste estudo era determinar as necessidades da forma mais intensa possível, a partir de elementos já disponíveis na empresa (os documentos históricos e os questionários de avaliação), de entrevistas realizadas com um grupo selecionado de representantes e de colocar à decisão de todos os membros da equipe uma síntese de oportunidades e formas sugeridas por eles mesmos.

3.1 A definição do treinamento nos planejamentos estratégicos da empresa

A empresa passou a utilizar as técnicas de planejamento estratégico a partir de outubro de 2000. Nessa ocasião, o pesquisador desenvolveu um trabalho de conscientização, objetivando preparar a organização para os procedimentos adequados, visando às atividades dos anos 2001 a 2003. De forma geral, foram adotadas as orientações básicas contidas nos modelos clássicos, dos quais Kotler

(2000) é um dos principais defensores. Experiências anteriores já haviam sido introduzidas, mas com resultados menos expressivos. Assim, alguns elementos fundamentais foram refeitos ou ampliados, tendo sido trabalhada mais especialmente a divulgação, no sentido de ser obtido mais comprometimento e participação de todos. A missão (Ser um elo de ligação respeitado entre a indústria e o varejo, visando proporcionar bem estar a todos os seus clientes, colaboradores, fornecedores e à comunidade em que atua), a visão (Ser reconhecido como um prestador de serviços por excelência no Estado de Santa Catarina), as análises de ambiente, metas de vendas e objetivos organizacionais foram então trabalhados junto a todos os funcionários e representantes comerciais, a fim de gerar uma sinergia capaz de chegar às finalidades ambicionadas.

Relativamente à área de vendas, a decisão inicial foi fazer uma pesquisa de campo. Através de uma amostra, procurando obter índices de satisfação de 170 clientes (dois de cada setor de vendas), escolhidos aleatoriamente, foi possível detectar algumas dificuldades no uso de técnicas de vendas e no conhecimento de produtos; igualmente, junto aos oito supervisores regionais, mediante a aplicação de um questionário com 30 itens, foi estabelecido um perfil de cada grupo, indicando novas ou fortalecendo as demandas por treinamento que já haviam sido apuradas junto aos clientes. Internamente, os estudos feitos pelo pesquisador demonstravam que havia incoerências de procedimentos e perdas de oportunidades de negócios, especialmente ligadas ao giro dos produtos.

Foi designado pela diretoria da empresa um comitê de trabalho, formado por dois diretores, dois gerentes (o de vendas e o de compras) e oito supervisores regionais, além de uma psicóloga e do consultor para elaborar, a partir dos dados disponíveis, um plano geral de treinamento para 2001. Este processo foi incluído como plano de ação do planejamento da área comercial e recebeu verbas específicas, bem como normas de trabalho, inclusive definindo cobertura de locomoção, estadia e alimentação dos participantes. O amadurecimento da diretoria da Empresa para a questão pode ser demonstrada no pronunciamento do seu principal executivo, durante um evento oficial da ADAC, da qual é Presidente.

“é necessária uma constante atualização. Cada momento é tempo de reciclagem e de aprendizado, de aperfeiçoamento profissional, pois daqui a pouco estaremos novamente percorrendo caminhos, visitando clientes, orientando, oferecendo consultoria, concretizando pedidos. É o instante de vencer.”

O plano geral de treinamento para 2001 introduziu, como elemento de análise, um questionário que os participantes respondiam ao término de cada reunião de treinamento, do qual o pesquisador se valeu para o levantamento de dados deste estudo.

3.2 Ocorrência de eventos de treinamento na empresa

O Quadro 8, da página 63, registra as ocorrências de treinamento na empresa abrangendo os anos de 1992 a 2001. Percebe-se uma movimentação continuada de eventos, embora a evolução mais constante do número deles seja a partir de 2000. A maior incidência das pautas, pôde-se verificar, foi de assuntos que visavam suprir reuniões com fornecedores sobre produtos e outros ligados à administração de vendas. Uma característica extremamente peculiar da empresa é a preocupação com o conhecimento dos produtos vendidos. Sempre que são introduzidos uma nova família de produtos ou novos itens de produtos, é de praxe agendar uma reunião de lançamento, de comum acordo e com a participação do fornecedor. Esta é considerada na empresa, uma típica reunião de treinamento técnico.

No Quadro 7 foram considerados como eventos do tipo 1 as reuniões com fornecedores, geralmente versando sobre vendas e produtos; como eventos do tipo 2 as reuniões com a diretoria e gerencias, tratando de normas, tabelas de preços e promoções de vendas; como eventos do tipo 3 as reuniões de treinamento propriamente ditas, enquanto como eventos do tipo 4 as convenções gerais de vendas, normalmente destinadas a comemorar metas e objetivos alcançados, com distribuição de prêmios, eventualmente, bem como projetar as novas etapas de trabalho.

Quadro 7 - Registro geral de eventos no período de 1992 a 2001.

| Ano | Quantidade de Participantes | Número eventos/ano | Eventos dos tipos 1 e 2 | Eventos dos tipos 3 e 4 | Controle de presença |
|---------|-----------------------------|--------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------|
| 1992 | 23 | 3 | 3 | 0 | * |
| 1993 | 28 | 5 | 5 | 0 | * |
| 1994 | 44 | 4 | 4 | 0 | * |
| 1995 | 43 | 3 | 3 | 0 | * |
| 1996 | 51 | 6 | 5 | 1 | 186 |
| 1997 | 34 | 5 | 4 | 1 | 112 |
| 1998 | 46 | 4 | 3 | 1 | 127 |
| 1999 | 51 | 3 | 2 | 1 | 114 |
| 2000** | 78 | 5 | 4 | 3 | 334 |
| 2001*** | 87 | 8 | 6 | 3 | 543 |

Fonte: Área de Recursos Humanos da Empresa. Data-base: 31/12/01. (*) Não existem registros de presença nesses anos. (**) Implantação do controle de presença documental e (***) da pesquisa de Satisfação.

3.2.1 Eventos de treinamento em 2001

Pôde-se verificar que houve mudança de formato nos treinamentos realizados em 2001, se comparados ao ano anterior (2000), bem como aumento do número de ocorrências. Enquanto houve 12 eventos em 2000, aconteceram 17 em 2001. A partir de 2001, por outro lado, começaram a acontecer os eventos em que, além de se transmitir ensinamentos sobre produtos, outras abordagens foram incluídas e, dentre elas, itens de treinamento mais específicos em técnicas de vendas. Justamente no ano anterior havia sido implantado o Controle de Presença, através de um documento formal. Foram ambos – presença nos treinamentos e experiência em dois formatos – fatos relevantes para justificar maiores cuidados na análise dos conteúdos, visando aprimorar o contexto do planejamento para 2002.

O quadro 8, inserido na página seguinte, mostra a distribuição atual dos representantes nas respectivas regionais, sobre cuja base foram feitas as

orientações dos eventos no ano de 2001. Como se pode depreender do Quadro, há uma certa homogeneidade de quantidade de representantes por Regional. Na verdade, tudo decorre da distribuição geográfica, praticada ao longo dos anos pela empresa. À medida de sua expansão em novas áreas de vendas, denominados setores, iam sendo adicionados elementos e sendo formadas as divisões em regionais de atuação. Do núcleo central de Itajaí se desprenderam as regionais de Blumenau, de Joinville e do Norte do Estado; a região Sul do Estado se desdobrou em Florianópolis e Sul do Estado; a região Oeste do Estado em Extremo Oeste e Oeste de Santa Catarina. A renovação mais acentuada de equipes pode ser percebida nas Regionais de Joinville e do Oeste, enquanto a fixação maior se verifica nas regionais que se formaram de Itajaí.

Quadro 8 – Distribuição dos Representantes da Distribuidora Müller em Regionais em 31/12/2001

| Regional | Quantidade | Homens | Mulheres | Idade média | Tempo médio de Empresa |
|-----------------|------------|--------|----------|-------------|------------------------|
| 1 Sul SC | 12 | 12 | 0 | 32 anos | 48 meses |
| 2 Florianópolis | 13 | 13 | 0 | 30 anos | 47 meses |
| 3 Itajaí | 13 | 13 | 0 | 35 anos | 72 meses |
| 4 Blumenau | 12 | 10 | 2 | 31 anos | 65 meses |
| 5 Joinville | 11 | 11 | 0 | 34 anos | 40 meses |
| 6 Centro Oeste | 11 | 8 | 3 | 29 anos | 55 meses |
| 7 Oeste SC | 11 | 9 | 2 | 31 anos | 38 meses |
| 8 Norte SC | 13 | 13 | 0 | 38 anos | 61 meses |

Fonte: Departamento de Vendas da Empresa, incluindo os respectivos Supervisores Regionais. Situação em 31/12/01.

O Quadro 9, na página seguinte, demonstra o histórico dessas ocorrências no ano de 2001. A reunião de duas ou três regionais para aproveitamento de datas e de conteúdos é uma prática comum na empresa. A distribuição de datas e locais dos encontros tinha por objetivo cobrir todos os participantes da equipe, bem como minimizar os custos e o tempo de locomoção até os locais das atividades. Embora se registre, no Quadro, um total de 62 realizações, elas comprometeram 38 datas. Justamente nessas ocasiões foram aplicados questionários, visando obter a opinião

dos participantes e recolher sugestões para o plano de treinamento e desenvolvimento de 2002.

Quadro 9 – Carga de treinamento no ano 2001, até 31/10/01 – Quantidade de eventos por conteúdo

| Regionais >>>>> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Conteúdos | | | | | | | | |
| 1 Conhecimento de Produto | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 Técnicas de vendas | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 3 Motivacionais | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 4 Técnicas organizacionais | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 5 Outras | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 |

Fonte: Setor de Recursos Humanos da Empresa. Levantamento realizado em 11/2001.

O Quadro 10, abaixo, apresenta a quantidade dos participantes por conteúdos ministrados e por Regionais. Os dados foram retirados do Controle de Presença. A média de presenças em todas as Regionais foi sempre superior a 90%. Justamente dos elementos existentes nesse controle é que foram selecionados, a posteriori, os representantes para compor o grupo especial de entrevistados.

Quadro 10 – Levantamento de participação nos treinamentos em 2001, por Regional e por conteúdo ministrado

| Conteúdos ministrados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Média de participação |
|----------------------------|----|----|----|----|----|-----------------------|
| Regional | | | | | | |
| 1 Sul de Santa Catarina | 23 | 11 | 11 | 24 | 10 | 94% |
| 2 Florianópolis | 25 | 13 | 12 | 22 | 13 | 93% |
| 3 Itajaí | 26 | 13 | 13 | 24 | 13 | 98% |
| 4 Blumenau | 22 | 12 | 12 | 23 | 10 | 94% |
| 5 Joinville | 22 | 11 | 10 | 20 | 11 | 95% |
| 6 Centro Oeste Catarinense | 20 | 10 | 10 | 20 | 10 | 91% |
| 7 Oeste Catarinense | 21 | 11 | 11 | 21 | 10 | 96% |
| 8 Norte Catarinense | 24 | 12 | 12 | 24 | 12 | 92% |

Fonte: Setor de Recursos Humanos da Empresa. Dados de 2001, levantados em 11/2001. Conteúdos ministrados: 1. Conhecimento de Produto; 2. Técnicas de vendas; 3. Motivacionais; 4. Técnicas organizacionais; 5. Outras atividades.

Considerando-se o fator proximidade, os membros da equipe da Regional de Itajaí serem os mais assíduos não constituiu novidade. O destaque do grupo, contudo, foi a Regional Oeste Catarinense, no extremo do Estado, cujos deslocamentos eram mais dificultados pela distância.

3.2.2 Análise dos questionários pós-eventos

A seguir, tem-se a descrição, ponto a ponto, das respostas contidas nos questionários pós-eventos, seguindo os tópicos em sua ordem de menção no referido instrumento.

O tópico Conhecimento de Produto abrangia todos os assuntos que envolviam o produto, desde seus benefícios, posicionamento no mercado e nos pontos de venda, embalagens, especificações de caixas e público-alvo. Na maior parte das vezes, eram treinadores dos próprios fornecedores que participavam dos eventos. Neste quadro, o resultado sinalizou uma melhoria de conhecimentos de 27,5%. Sobre a continuidade do tema em futuros treinamentos, o sim prevaleceu com 87,8%, portanto 12,8% acima do referencial estipulado (75%).

No tópico Técnicas de Vendas, dois assuntos foram escolhidos no planejamento de 2001: a abordagem de vendas e a exposição/argumentação. No primeiro, enfatizando as técnicas de aproximação e de contato com os clientes e as pessoas a ele ligadas; no segundo, visando tornar mais criativas, tanto a exposição dos produtos quanto a argumentação a seu respeito, bem como acerca dos benefícios e vantagens de atendimento da empresa diante da concorrência. A melhoria considerada foi da ordem de 24,2% para o sub-item Abordagem. Na avaliação sobre a continuidade do assunto na pauta dos treinamentos, o percentual foi de 95,3%. Para o sub-item Exposição/argumentação de vendas a melhoria atribuída foi de 22,07%, enquanto a continuidade do tema alcançou 96,3%.

Os temas motivacionais alocados nos eventos visavam, em linhas gerais, aumentar a auto-estima dos participantes, enfatizando a sua importância para a organização e para a sociedade. Constituíram-se de dinâmicas, aproveitando

situações e exemplos que possibilitassem a melhoria da conduta pessoal dos representantes. Tratando-se de temas subjetivos e muito pessoais, eram apresentadas três opções aos respondentes: 1) os efeitos das apresentações sobre si próprio, ou seja, quanto sentiu de valia para seus questionamentos pessoais; 2) os efeitos nos colegas, isto é, como o respondente avaliava as observações que fez quanto aos efeitos em seus colegas e 3) o aproveitamento dos temas na vida pessoal e comunitária, bem como a continuidade dos seus efeitos no dia-a-dia. As respostas atingiram 89,4%, 88,6% e 96,2% de positividade, pela ordem. Acerca da continuidade desse tema de trabalho, 96,2% registraram sim.

Dois aspectos organizacionais foram tratados em 2001. O primeiro, destinado à composição de roteiros de trabalho mais produtivos. Os representantes, para melhor conduzir seu dia-a-dia, escolhem uma quantidade de clientes para visitar em cada um dos dias da semana. A análise de relatórios a respeito, bem como a discussão de melhores roteiros, ensejam à revisão de procedimentos, muito útil ao seu desempenho. Eles eram instados, nos treinamentos, a formular melhor seus roteiros, mediante orientação específica, visando aumentar seu desempenho de vendas. Outro ponto se referia ao Controle de Pedidos, situação em que os participantes revelavam carências no ano anterior, decorrentes de sua organização deficiente. Dos assuntos abordados: a) sobre Roteiros, o grupo sinalizou um crescimento de 30,6% e recomendou mantê-lo em pauta com 95,2% das opiniões; b) relativamente a Controle de pedidos, os registros foram de 15,2% . Este tema, na verdade, foi considerado como um reforço, em função de alterações incorridas no sistema e do replanejamento de áreas, ocorrido em 2001, quando a quantidade de clientes ativos por setor foi revista, objetivando aumentar o fluxo de visitas a cada um deles. Os representantes, antes da modificação procedida, podiam programar visitas mensais, quinzenas e semanais. Em decorrência da nova orientação, foram eliminadas as visitas mensais dos roteiros e apenas aceitas as semanais e quinzenais, introduzindo-se casos de duas visitas por semana. Mesmo sendo um reforço de trabalho, o grupo optou por mantê-lo entre os itens de treinamento com 94,4% das indicações.

Quanto à administração do tempo, dois assuntos foram destacados para 2001. O primeiro foi o cálculo do custo do tempo, visando orientar os representantes

sobre o valor de suas horas diárias, considerando que seus rendimentos estão ligados ao aproveitamento que possam fazer do tempo disponível. O segundo foi o cálculo do custo/benefício do cliente, onde o gerenciamento do tempo disponível para o cliente, muitas vezes, está dissociado do quanto o cliente responde em termos de compra ou do quanto ele é significativo em potencial de compra. O primeiro tema foi bem recebido por 95,2% dos respondentes, inclusive com recomendações para que continue a ser oferecido no programa do ano seguinte. Também o segundo tema Cálculo do Custo/benefício do cliente foi absorvido por 92% dos participantes.

Os participantes, perguntados sobre eventuais prejuízos causados pelas datas e horários escolhidos para os eventos, deram opinião positiva (no caso, não) com 86,4%. Abriu-se, igualmente, um número maior de informações sobre os horários e sobre as preferências por dias da semana. No tocante aos dias da semana, não houve surpresas, uma vez que se previa que as escolhas recairiam sobre sextas e sábados. Os entrevistados, quanto às datas e aos horários, foram solicitados a propor alternativas que minorassem as dificuldades apresentadas em suas respostas, quando da pesquisa de avaliação. Contudo, invariavelmente, reconheciam dois pontos básicos: a necessidade dos treinamentos e a dificuldade de conciliar os interesses de cada um.

O aspecto negativo dos questionários residiu na omissão quanto às críticas e sugestões, pois 60% nada indicaram. Yin (2000, p. 123) situa que “se qualquer uma dessas técnicas for utilizada incorretamente, a oportunidade de se dedicar a uma série mais ampla de questões ou estabelecer linhas convergentes de investigação, pode acabar se diluindo.” Alguns aspectos limitadores, aqui, podem ser considerados. Os questionários eram aplicados ao final dos eventos, quando, de forma geral, as pessoas estavam mais preocupadas em voltar às suas cidades de origem, às suas casas ou eventualmente poderiam estar cansadas. Em alguns eventos, havia o adiantado da hora, como nos casos de realizações à noite; ou da distância a ser percorrida, nos términos ao meio da tarde. As questões avaliativas e as opções de continuidade foram todas preenchidas, uma vez que eram, na medida do possível, facilitadas quanto às respostas. A sinalização positiva quanto aos treinamentos (63 indicações), o retorno aos temas (38) e a regionalização das sedes

dos eventos (36) foram importantes na decisão da empresa de continuar e até ampliar o processo, mas não adicionavam novos temas, nem detalhavam alguns deles, como seria conveniente para os objetivos de um planejamento mais amplo. Na prática, os estudos para o ano seguinte (2002), começaram em outubro de 2001 e as avaliações periódicas do planejamento geral indicavam resultados satisfatórios na execução do plano geral de treinamento.

3.2.3 Resultados comparados entre os dados históricos e as respostas das entrevistas

O que se observou, de forma geral, na comparação feita pelos respondentes do questionário e os das entrevistas, é que efetivamente se confirmou a sinalização positiva quanto aos efeitos do Treinamento. “Os próprios vendedores reconhecem que o treinamento é importante. Numa recente pesquisa do *Marketing News*, os novos vendedores indicaram a falta de treinamento como a principal causa de insatisfação.” (Stanton e Sapiro, 2000, p. 182)

A seguir, item a item, se demonstra, nos tópicos e seus respectivos comentários, a comparação das informações entre o grande grupo (GG) e o grupo escolhido (GE) de pesquisados. Este procedimento tem como propósito verificar as eventuais distorções ou afinidades entre os dois grupos:

A) Conhecimento de Produto

Neste quadro, o GG sinalizou uma melhoria de conhecimentos de 27,5%, enquanto o GE foi menor, de 24,5%. Sobre a continuidade do tema em futuros treinamentos, o sim prevaleceu no GG (87,8%), enquanto o GE revelou menos convicção, embora ainda dentro dos limites estabelecidos como viáveis (79,4%). Os dois percentuais, não obstante, foram altamente significativos, o que, de resto, se pode perceber em todas as avaliações feitas.

B) Técnicas de Vendas

O GG considerou a sua melhoria da ordem de 24,2%, enquanto o GE registrou um percentual menor (22,1%) para o sub-item Abordagem. Na avaliação sobre a continuidade do assunto na pauta dos treinamentos, os percentuais foram de 95,3% e 85,3%, respectivamente. Para o sub-item Exposição/argumentação de vendas a melhoria considerada pelo GG foi de 22,07%, enquanto o GE foi mais baixo, com 15,7%. Também propondo a continuidade do tema, o GG foi mais efetivo (96,3% por 94,1%).

C) Temas motivacionais

Tratando-se de temas subjetivos e muito pessoais, foram apresentadas três opções aos respondentes: os efeitos das apresentações sobre si próprio, os efeitos nos colegas e o aproveitamento dos temas na vida pessoal e comunitária, bem como a continuidade dos seus efeitos no dia-a-dia. O GG apresentou 89,4%, 88,6% e 96,2%, pela ordem, enquanto o GE estabeleceu 79,4%, 76,5% e 94,1%. Acerca da continuidade desse tema, os respondentes do GG registraram 96,2% de sim. Durante as entrevistas com o GE, foi também formulada a pergunta sobre a continuação desse tema no planejamento para 2002, obtendo-se 30 afirmativas, em 34 entrevistados. Stanton e Sapiro (2000, p. 185) consideram que “as pessoas que entram no mundo dos negócios sem um treinamento ou preparação adequados estão sujeitos a sofrer de moral baixo.” Segundo eles, deve ser um dos mais importantes objetivos dos treinamentos “dar aos treinandos uma idéia de sua finalidade na empresa e na sociedade.”

D) Técnicas organizacionais

Dos assuntos abordados: a) sobre Roteiros, o GG registrou um crescimento de 30,6%, enquanto o GE avaliou o seu crescimento no sub-item em 22,1%; b) relativamente a Controle de pedidos, os registros foram de 15,2% e 8,4%, respectivamente. Tanto um quanto outro grupo optaram pela continuidade do assunto entre os itens de T&D, registrando o mesmo percentual (95,2%).

E) Administração do Tempo

O primeiro tema (cálculo do custo do tempo) foi bem recebido por 95,2% do GG e por 100% do GE, inclusive com recomendações de ambos para que continue a ser oferecido no programa do ano seguinte. Também o segundo tema (Cálculo do Custo/benefício do cliente) foi absorvido por 92% do GG. Durante o desenvolvimento dos trabalhos deste item nos treinamentos, foram aplicados três exercícios, que não puderam ser avaliados, por falta de dados. Poucos participantes (menos de 10) devolveram as provas. No grupo pesquisado, contudo, foi possível refazer os dados e avaliar em 24,5% a melhoria de suas respostas. Tais exercícios foram enviados previamente aos participantes e recolhidos na ocasião da entrevista.

F) Datas e horários

Os participantes do GG, perguntados sobre eventuais prejuízos causados pelas datas e horários escolhidos para os eventos, deram opinião positiva (no caso, não) com 86,4%. Na elaboração do quadro com a opinião dos entrevistados do GE, verificou-se que dos seis com opinião negativa (no caso, sim) no GG, nada menos do que cinco pertenciam ao GE. Da mesma forma, para “talvez”, dos 5 tabulados no grande grupo, 4 pertenciam ao grupo especial. Constatou-se, portanto, que as opiniões mais críticas estavam praticamente sediadas nos escolhidos para o grupo qualificado.

G) Sugestões e críticas levantadas

Em decorrência das opiniões levantadas nas entrevistas do GE, face à clareza de sua posição, ficaram definidas algumas regras para o planejamento de 2002. Na primeira delas, os treinadores devem ser deslocados, preferencialmente, ao invés dos participantes; um segundo aspecto, foi a conclusão de que embora os dias mais adequados para eventos sejam sextas e sábados, poderiam ser utilizados os feriados de meio de semana para ampliar as opções de datas disponíveis; um terceiro aspecto foi a alternância de horários noturnos e matinais, visando a possibilidade de satisfazer a maioria dos participantes. Por força disso, se o primeiro treinamento for noturno, o segundo será diurno e assim sucessivamente, cumprindo o rodízio por grupo de trabalho; outra constatação foi a de que juntar duas regionais

em um mesmo treinamento não causa embaraços maiores, desde que, também em processo de rodízio, haja rotatividade de sedes dos eventos.

Com as entrevistas feitas com os 34 componentes do grupo especial, percebeu-se: 1) que o grupo escolhido fora responsável por 66% da opinião de que os treinamentos deveriam continuar; por 53% da regionalização dos eventos e por 60% do retorno aos temas com mais profundidade; e 2) que o nível de esclarecimento de algumas questões melhorou substancialmente. Verificou-se, assim, que as 79 sugestões do grande grupo (itens 5 a 7 do Anexo 2) foram transformadas em 169 opiniões, inseridas no sub-item 9.4 do Anexo 3, tornando possível detalhar oito importantes temas para a aplicação do questionário definitivo de pesquisa das necessidades e propor formatos de treinamento, antes desconsiderados.

H) Subsídios adicionais das entrevistas

O protocolo de entrevista, como foi planejado, contemplava todas as questões inseridas no questionário de avaliação pós-evento. Até porque o recurso utilizado durante todo o ano de 2001 foi apenas tal documento. Assim, parte do tempo das entrevistas foi consumido de forma burocrática, ou seja, confirmando ou deixando de confirmar dados pré-existent, decorrentes da tabulação das respostas recebidas. O entrevistado conhecia o documento previamente e tinha tempo (de 3 a 4 dias) para analisar os dados gerais recolhidos e as suas próprias respostas. A linha de conduta da entrevista foi, portanto, praticamente igual para todos.

Uma das questões que foi levantada, durante as entrevistas, por 16 dos participantes: o conhecimento dos produtos concorrentes. Consideraram que a empresa, por sua forma de agir, privilegiava o conhecimento dos produtos que vende, o que avaliavam como correto, mas que deveria ser lembrada a concorrência e também discutidos os seus produtos. Stanton e Sapiro (2000, p. 195), colocam, a propósito, que “os vendedores devem conhecer os produtos concorrentes tão bem quanto os de sua empresa porque têm de vender contra eles.”

Mencionou um dos entrevistados: “Nós saímos das reuniões, muitas vezes, com grande entusiasmo por um produto e por seus benefícios, mas na primeira esquina o cliente nos diz: O concorrente tal tem um igual e mais barato, quebrando toda a nossa argumentação.” Aliás, Stanton e Sapiro (2000) justamente ressaltam que o conhecimento detalhado do produto do concorrente permite fazer apresentações mais efetivas por ressaltar os benefícios dos produtos que se vende em relação aos dos concorrentes. A colocação era pertinente, na medida em que, de fato, nos resumos dos treinamentos realizados foi verificado que apenas os fornecedores que apresentam seus produtos tocam nos de seus concorrentes. “O senhor pode verificar que nós discutimos sobre concorrentes que vendem produtos, atacadistas e distribuidores que interferem em nosso trabalho, mas falamos muito pouco de produto versus produto.” Aproveitando o assunto para as entrevistas seguintes, outros 6 entrevistados anuíram ao mencionado pelos demais.

A avaliação do formato dos treinamentos foi um tema destacado por 29 dos entrevistados. Dos 34 participantes do grupo, todos utilizam *palm-top* para fazer pedidos e receber informações da empresa. Era sugerida a hipótese de se executar o programa através do meio virtual. Contudo, apenas 12 tinham Internet em suas residências; os demais alegaram falta de condições para comprar e/ou manter tal tecnologia. (Um levantamento feito em maio de 2002, demonstrou que dos representantes da Empresa 31 já contavam com a Internet em suas residências, dos quais 19 do grupo escolhido para as entrevistas.) Foi colocada quanto à forma dos atuais treinamentos (palestras, dramatizações, dinâmicas, vídeos e demonstrações) e solicitadas sugestões sobre outras maneiras de fazer o trabalho. Entre os entrevistados a atual maneira é considerada a mais adequada. “O deslocamento para reuniões não pode prejudicar as nossas vendas, mas o modelo presencial é o mais correto. Permite conviver com os colegas, trocar idéias e espairecer um pouco...” declarou um representante do Oeste de Santa Catarina, que reside 600 quilômetros distante do local de treinamento, para o qual se deslocou 4 vezes em 2001.

“No caso do treinamento contínuo, existe um compromisso que deve ser considerado entre os ganhos que podem ser obtidos com o treinamento e as vendas perdidas que podem resultar da ausência dos vendedores no campo. Evidentemente, a perspectiva a longo prazo sugere que os benefícios do treinamento irão, no final das contas, superar quaisquer perdas a curto prazo.

Mas há um limite para o tempo em que se pode retirar um vendedor do campo sem afetar o nível de atendimento ao cliente. As pesquisas mostram que a carga de treinamento contínuo varia entre o mínimo de 12 horas a 100 horas por ano para um vendedor experiente.” (Stanton e Sapiro, 2000, p. 188)

Entre as questões dirigidas aos entrevistados estava a seguinte: Como você analisa o atual método de avaliação dos treinamentos? “É prático e cômodo.” “Acho bom, não precisaria mudar nada...” Sobre o desconforto da avaliação de ser feita ao final de cada evento, os entrevistados consideraram normal. “Se fica para depois, o pessoal esquece e não devolve o questionário...” Foi lembrado (9 entrevistados), inclusive, um exercício para ser feito posteriormente e que teve poucas respostas dos participantes. O grupo de entrevistados transmitiu ao pesquisador um consenso de que os representantes comerciais precisam estar ligados ao campo, aos clientes e aos seus objetivos. Dos entrevistados, 17 se declararam incapazes de resolver todos os problemas burocráticos, sejam familiares sejam profissionais, devido ao seu estilo de trabalho.

“Com a evolução da economia, competitividade, marketing de segmentação, a era industrial vai-se transformando na era ‘pós-industrial’. O serviço passa a ser predominante em quase todo tipo de setor não monopolizado e as equipes comerciais começam a transformar-se em setores prestadores de serviços, de entendimento dos problemas dos clientes, internalização das dificuldades externas no produtor, zeladores de fluxos entre o pedido tirado e a mercadoria entregue, etc.” (Megido e Szulcsewski, 2002, p. 34)

Um dos pontos destacados pelo grupo foi o “equilíbrio dos assuntos inseridos nos treinamentos.” “A escolha dos temas tem sido muito feliz.” “Prefiro não opinar sobre os temas, porque eles têm sido ótimos para mim.” O método utilizado para seleção de assuntos tem sido o da avaliação dos Supervisores Regionais. Como eles, mensalmente, têm contato com seu grupo em reuniões coletivas e pessoais, por seu conhecimento de campo e por fazerem acompanhamentos em serviço, apontam as dificuldades mais comuns que aparecem nas abordagens e no desenvolvimento das negociações, retransmitindo as dificuldades verificadas ao gerente de vendas. Nas reuniões mensais de avaliação dos treinamentos, então, se encaixavam as necessidades dentro dos temas estabelecidos para o semestre. “Tenho bom relacionamento com o meu Supervisor, mas prefiro ouvir certas coisas em treinamento. Parece que machuca menos...” “Nos treinamentos se pode discutir mais certas falhas e melhorar com a opinião dos outros colegas...” Stanton e Sapiro

(2000, p. 186) consideram que “o treinamento de vendas é mais eficaz para os vendedores que têm vontade e empenho de aprender e que apresentam falta de habilidade e conhecimento.”

Sobre datas e horários, durante as entrevistas, as manifestações dos participantes revelaram, preferencialmente, três situações distintas: a) de preocupação com os seus resultados operacionais. “Com o deslocamento, perdemos dias de vendas...”; b) de solidariedade com os colegas mais distantes. “O pessoal do Oeste teve que se deslocar várias vezes...”, “Sei que alguns faltaram por problemas de carro, dificuldades em conseguir caronas...” e c) de questão puramente logística. “Deveriam ser realizadas nas Regionais para ficar mais fácil o deslocamento...”. Abriu-se, igualmente, um número maior de informações sobre os horários e sobre as preferências por dias da semana. No tocante aos dias da semana, não houve surpresas, uma vez que se antevia, com facilidade, que recairiam sobre sextas e sábados. O detalhe adicional gerado pelas entrevistas se referiu à condição de se programar atividades em feriados, quaisquer que fossem os dias da semana. “Os feriados no meio da semana matam a nossa atividade...” , “Há feriados que apenas dificultam o nosso trabalho.” Foram mantidos, contudo, os dois pontos básicos já apontados no grupo geral, ou seja, a necessidade contínua de treinamentos e a dificuldade – ou quase impossibilidade - de conciliar os interesses de cada um.

Um dos pontos focais para as entrevistas terem sido cogitadas, foi quanto ao item Críticas e Sugestões, não ter sido preenchido em 60% dos questionários. No sub-item 3.1.2.3.7 o levantamento preliminar já foi considerado. Nas entrevistas, todavia, houve possibilidade de maior aprofundamento. Cabia ao entrevistador esclarecer que os assuntos para treinamento no ano seguinte precisariam ter outros conteúdos mais abrangentes ou mais preocupantes do ponto de vida deles, representantes comerciais, e que embora a sugestão para aprofundamento dos temas já estudados fosse oportuna, ela não ensejava toda a preocupação da empresa quanto ao crescimento profissional dos envolvidos.

Dos 34 entrevistados, 19 consideraram que a Empresa deveria ser mais objetiva quanto ao uso do *mark up* nas negociações e que conviria ao representante

ter possibilidade de conhecer e usar as suas técnicas integralmente. O *mark up* é considerado o acréscimo que se faz no custo do produto para estabelecer seu valor de venda. Como já foi mencionado, a empresa disponibiliza para os representantes um sistema comercial através de um *palm-top*, com o qual ele abre o cadastro dos clientes, formaliza os pedidos, recebe informações e mensagens e efetua negociações, dentro de rígidos limites pré-estabelecidos. Os dados gerados são repassados à empresa, via Internet, ao final do dia e passam por um crivo no sistema, que impede qualquer procedimento fora dos preconizados pelo sistema.

A implantação da prerrogativa do próprio representante estabelecer o *mark up* de cada pedido não se tratava apenas de um fator inovador na atividade de Distribuição, como também permitiria que os homens de campo estivessem a par das margens da empresa e pudessem trabalhar com ela, potencializando eventuais negócios. Adicionalmente, disponibilizar a variação do *mark up* para os Representantes permitiria riscos diversos, especialmente porque a potencialidade dos negócios aumentaria, sem garantia de que as margens fossem devidamente obedecidas. A flexibilidade das negociações junto aos clientes ganharia em força, mas o controle precisaria ser extremamente competente para garantir as margens necessárias para a empresa.

O próprio treinamento do método se antevia como difícil, tendo em vista a heterogeneidade de escolaridade e capacidade de apreensão do grupo. Todavia, esta foi a sugestão proposta mais consistente, sustentada pela possibilidade de que muitos outros negócios seriam gerados. “Tenho certeza de que perdemos negócios por não podermos explorar melhor as margens de alguns produtos...” “Na negociação, certa hora, concedemos todas as margens que temos dos produtos mais críticos, sem podermos usar outras, maiores, de produtos mais favoráveis...” O procedimento de variabilidade de *mark up* não é tão simples quanto se imagina. Kotler (2000, p. 494) ensina que “para que a discriminação de preços funcione, são necessárias determinadas condições.” E enumera seis delas:

“A primeira é que o mercado deve ser segmentável e os segmentos devem mostrar diferentes níveis de demanda. A segunda, que os integrantes do segmento de preço mais baixo não devem ser capazes de revender o produto ao segmento de preço mais alto. A terceira, que os concorrentes não devem ser capazes de vender por menos que a empresa no segmento de preço mais

elevado. A quarta, que o custo da segmentação e da fiscalização do mercado não deve exceder a receita extra derivada da discriminação de preços. A quinta condição é que a prática não gere ressentimento ou indignação por parte dos clientes. E a sexta é que a forma específica de discriminação de preços não pode ser ilegal.” (Kotler, 2002, p. 494).

Transportando os conceitos de Kotler para as atividades de distribuição e, no caso específico da empresa em questão, alguns fatores relevantes precisariam ser analisados para que a sugestão pudesse ser implementada. O estudo foi feito e, a despeito da complexidade do procedimento, a empresa considerou que a quinta condição descrita por Kotler poderia ser a mais crítica a ser delimitada. Foram examinados, igualmente, os mecanismos de controle que precisariam ser definidos para que a ferramenta fosse disponibilizada para os representantes. Finalmente, pesados os prós e os contra da medida, ela foi liberada para ser incluída nos treinamentos e, depois, paulatinamente, nas ações de campo, caso o item fosse escolhido pela equipe como importante em seu trabalho.

Outro ponto focado por 16 dos entrevistados, dizia respeito a treinamento específico sobre plano de vendas. Embora os representantes mais eficientes utilizassem um procedimento semelhante, a maioria dizia desconhecer como tais planos poderiam ser montados e darem resultados. “Plano de vendas parece algo complicado, mas sei de colegas que executam isto muito bem e têm resultados...” “Penso que é algo difícil porque a Empresa não dá informações suficientes... mas gostaria de conhecer o método.” Um plano de vendas é concebido a partir do conhecimento de dados de compras de cada cliente, de seu potencial e da capacidade daquele determinado ponto de venda absorver os produtos nele colocados. O assunto estava contido no planejamento de Roteiros, estudado no ano de 2001, aparentemente de forma superficial, mas o que se pedia, agora, era um algo mais complexo, pois exige uma visão mais abrangente do representante de cliente a cliente e mecanismos auxiliares de suporte da Empresa. Moreira et al (2000, p. 257) consideram que “as ações de treinamento devem garantir o aprendizado necessário de informação e conceitos a serem transmitidos, habilidades e atitudes a serem aprimoradas ou modificadas no profissional de vendas.”

Diante dos elementos obtidos com as entrevistas e a coleta de dados anteriormente feita dos questionários, foram resumidos 4 grandes grupos de

assuntos considerados importantes para serem oferecidos à avaliação de todo o grupo de vendas: Conhecimento de Produtos, Técnicas de Vendas, Desenvolvimento Pessoal e Conhecimento de Equipamentos. No tocante ao Conhecimento de Produtos, além do conhecimento das técnicas de distribuição, foram considerados diversos outros pontos a serem abordados, dentre os quais os produtos concorrentes. Para Técnicas de Vendas foram selecionados: Fechamento de Vendas, Objeções de Clientes, Planejamento de Roteiros, Plano de Vendas e Montagem de *Mark up*. Em Desenvolvimento Pessoal foi proposta apenas a continuidade do assunto, enquanto em Conhecimento de Equipamentos e de Sistemas, os entrevistados (14) manifestaram sua preocupação quanto à necessidade de treinamento técnico, pois tinham conhecimento que a empresa pretendia implantar novos modelos em 2002.

Sobre as formas de reuniões, os entrevistados (17) concordaram em incluir 4 novas alternativas: a) Através da Internet, com provas; b) através de vídeos gravados; c) através de livros específicos, com provas de conhecimento e d) através do *site* da empresa, com previsão para ser criado em 2002. As opções anteriores: em reuniões regionais, em reuniões específicas, em cursos contratados nas Regionais e com textos preparados, pelo malote, foram mantidas.

Em decorrência das opiniões coletadas, então, foi desenvolvido o questionário de opiniões, conforme o Anexo 4. Segundo Malhotra (2000, p. 282), trata-se, na verdade, de um formulário com “perguntas que preespecificam o conjunto de respostas alternativas e o formato da resposta.”

3.3 Os resultados da fase quantitativa

Após a utilização do instrumento de coleta de dados sobre as necessidades e o formato dos treinamentos puderam ser elaborados os Quadros 11 e 12 a seguir, que demonstram as prioridades determinadas pelos respondentes. Em ambos foi adotado o mesmo critério de soma de pontos. Foram contadas as prioridades atribuídas a cada item e multiplicada a incidência pelo grau de prioridade, de tal

forma que quanto menor a soma, maior se considerou a preocupação ou a indicação dos participantes.

Quadro 11 – Temas para desenvolver no Plano de Treinamentos de 2002.

| Ordem | Tema | Soma dos pontos | Ordem de prioridade |
|-------|---|-----------------|---------------------|
| 1 | Conhecimento de produto – Distribuição | 231 | 5 |
| 2 | Conhecimento de produto – Outros pontos a serem abordados | 227 | 4 |
| 3 | Técnicas de vendas – fechamento de vendas | 226 | 3 |
| 4 | Técnicas de vendas – objeções dos clientes | 236 | 6 |
| 5 | Técnicas de vendas – plano de vendas | 220 | 2 |
| 6 | Técnicas de vendas – montar mark up por pedido | 173 | 1 |
| 7 | Técnicas de vendas – planejamento de roteiros | 254 | 8 |
| 8 | Desenvolvimento pessoal | 240 | 7 |
| 9 | Conhecimento de equipamento – palm top | 303 | 10 |
| 10 | Conhecimento do sistema de vendas | 256 | 9 |

No Quadro acima, depois de efetuadas as somas dos pontos, foram ordenadas as prioridades. Justamente os dois itens propostos pelo grupo de entrevistados emergiram como os de maior necessidade: montagem do *mark up* e Plano de Vendas, ambos contidos no grupo de Técnicas de Vendas. O grupo de Conhecimento de Produtos ficou cotado em nível intermediário (posições 4 e 5), enquanto o de Conhecimentos de Equipamentos e de Sistemas foram identificados com prioridade menor (posições 9 e 10).

No Quadro 12, exposto na página seguinte, prevaleceram as opiniões sobre as reuniões regionais ou específicas, revelando um comportamento conservador da equipe e confirmando as indicações anteriormente colhidas nos questionários e nas entrevistas. De se notar a posição do item 6 (Através de livros específicos, com provas de conhecimento), pois durante as entrevistas a questão leitura, quando abordada, era relegada a plano inferior. “Falta tempo para me atualizar...” (6

indicações); “Prefiro textos curtos, por serem mais práticos...” (5 indicações); “Tenho dificuldade de me concentrar em leituras...” (4 indicações). Durante o ano de 2001, a pedido de alguns representantes, foi iniciado o envio sistemático de artigos semanais, extraídos de revistas ou de jornais. O projeto, iniciado em fevereiro foi paralisado em junho porque os Regionais, instados a tocar nos assuntos durante as reuniões de trabalho, perceberam que havia pouca leitura dos assuntos abordados, significando ausência de interesse. Por consenso dos grupos a prática foi abandonada, despertando queixas de menos de 10 representantes.

Quadro 12 – Sugestão de formatos de treinamento

| Ordem | Formatos de treinamentos | Soma dos pontos | Ordem de prioridade |
|-------|---|-----------------|---------------------|
| 1 | Em reuniões regionais | 84 | 1 |
| 2 | Em reuniões específicas | 112 | 2 |
| 3 | Em cursos contratados nas Regionais | 142 | 3 |
| 4 | Com textos preparados, pelo malote | 246 | 7 |
| 5 | Através de vídeos gravados | 239 | 6 |
| 6 | Através de livros específicos, com provas de conhecimento | 213 | 4 |
| 7 | Através da Internet, com provas | 274 | 8 |
| 8 | Através do site da Empresa | 238 | 5 |

Em decorrência das opiniões levantadas nos questionários, face à clareza dos pontos levantados, algumas orientações para o planejamento do treinamento de 2002 puderam ser definidas:

1. Quanto à minimização de custos de locomoção: Evidenciou-se a necessidade de que os superiores (gerente e regionais) e treinadores devam ser deslocados, preferencialmente, ao invés dos participantes;

2. Quanto à utilização de datas para os eventos: um ponto acordado foi o de que, além dos dias considerados mais propícios, sextas e sábados, poderiam ser utilizados os feriados de meio de semana;

3. Quanto aos horários: a recomendação foi estabelecer a alternância entre horários noturnos e matinais, visando a possibilidade de satisfazer a maioria dos participantes. Por força disso, se o primeiro treinamento for noturno, o segundo seria diurno e assim alternadamente, cumprindo o rodízio por grupo de trabalho;

4. Quanto aos treinamentos em grupos regionais diferentes: percebeu-se pelos depoimentos coletados que juntar duas regionais em um mesmo treinamento não causa embaraços maiores, desde que pudessem ser abrangidos, eventualmente, alguns assuntos localizados. Um outro critério a ser adotado, dentro da junção de dois grupos, foi que houvesse rotatividade de sedes dos eventos;

5. Quanto ao formato do treinamento, o grupo não demonstrou desejar mudanças, mantendo a prática presencial, com técnicas multivariadas, em reuniões que combinam comunicações administrativas e comerciais variadas e treinamento;

6. Finalmente, quanto aos temas escolhidos, deve-se considerar alguns aspectos. O primeiro trata da especificidade com que foram definidos os dois principais: Montar *mark up* por pedido e Plano de Vendas. Eles ultrapassaram as práticas dos anos anteriores para solicitar à Empresa deliberações e providências mais abrangentes. Para os dois assuntos, houve necessidade de deliberação da Diretoria, das gerências e dos supervisores regionais, uma vez que o primeiro traduzia a necessidade de dotar o sistema disponível - e por conseguinte, toda a equipe - de um segredo comercial da Empresa e o segundo disponibilizar para o trabalho de campo uma série de listagens, que também são elementos confidenciais de extrema valia para a concorrência. Outro aspecto identificava que alguns temas precisavam ser mais minuciosos em sua abordagem, sob pena de significarem reprises, em nada produtivas para o atual conhecimento da equipe. Um terceiro aspecto diz respeito à continuidade dos temas abordados em 2001. Eles revelam que o grupo, ao ver garantida a continuidade dos treinamentos, pois 63 (entre 96) assim indicaram, pretende retomar os assuntos para alicerçar ainda mais os seus conhecimentos.

Ante o exposto, foi possível estabelecer o Programa de Treinamento e Desenvolvimento da Empresa, da forma seguinte:

3.4 Programa de Treinamento para 2002.

Os programas de treinamento na Empresa são objeto de discussão e análise pelo Grupo de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), formado por um Diretor, o Gerente de Vendas, os oito Supervisores Regionais, uma Psicóloga e um Consultor, geralmente nos meses de novembro e dezembro do ano anterior ao que será implementado. A seguir abordar-se-ão os tópicos que integraram o documento oficial entregue à Empresa, denominado "Programa de Treinamento da Distribuidora Muller para o ano de 2002."

3.4.1 Apresentação

A competição no segmento de mercado em que a Distribuidora Muller atua está cada vez mais acirrada. Fatores os mais diversos contribuem para que a Empresa tenha necessidades operacionais crescentes, na medida em que os clientes e consumidores se tornam mais exigentes e mais seletivos com relação a fornecedores e produtos. Se, de um lado, o grande varejo alarga sua presença, de outro o médio e o pequeno varejos continuam persistentes e, ainda mais, desejam auferir condições de pagamento e preço semelhantes àqueles.

Por decorrência disso, a distribuição é uma atividade com margens cada vez mais apertadas e sendo exigida por outras competências, tais como presteza de serviços e orientações de produtos e responsabilidade pelo seu giro.

Isto sintetiza algumas providências óbvias da parte de quem administra as distribuidoras. Dentre elas, sem dúvida, está a manutenção de uma equipe de vendas sólida, consistente em sua operação, focada em metas e objetivos. Outro ponto fundamental é a manutenção de planos de crescimento e a análise continuada de custos, desde a compra dos fornecedores até a venda aos clientes e consumidores.

No que se refere à Equipe de Vendas, a Empresa tem definido, em seu Planejamento Estratégico, o prosseguimento dos processos de treinamento, por

força dos resultados que vêm sendo obtidos ao longo dos anos e mais especialmente, nos últimos 18 meses.

Decorre disso o presente Programa de Treinamento como instrumento de ação para manter em ascensão os profissionais que são responsáveis pela presença da Empresa, com êxito, no mercado.

3.4.2 Objetivos geral e específicos

O objetivo geral do Programa de Treinamento é manter o crescimento profissional da equipe de vendas, visando o aumento de participação de mercado almejado pela empresa durante o ano de 2002, traduzidas na meta de aumento de 20% em valores financeiros.

Os objetivos específicos são:

- Aumentar o conhecimento técnico-profissional dos participantes da Equipe de Vendas;
- Integrar os novos profissionais que serão adicionados à Equipe de Vendas durante o período;
- Introduzir novos métodos de abordagem e de negociação, para produzir agilidade de fechamento de vendas e resultados operacionais adequados.

3.4.3 Justificativas

O Programa – e os investimentos nele incorridos – se justifica pela necessidade de se manter a Equipe de Vendas disponível, criativa e voltada para o cumprimento das metas e objetivos traçados. Churchill e Peter (2000, p. 522) consideram que *“os vendedores precisam ser treinados e supervisionados, atividades estas importantes até mesmo para vendedores experientes.”* E concluem: *“O treinamento pode dar ritmo aos novatos e qualificar melhor os vendedores experientes.”*

Os fornecedores da Empresa, na maioria das vezes, questionam abertamente sobre os programas de treinamento que são costumeiramente oferecidos à Equipe de Vendas. No ano passado, foi introduzida a solicitação de participação dos

mesmos nos custos dos eventos programados, fato que não os limitou, até, ao contrário, permitiu agendar novas datas. A Empresa conta até, para 2002, com fornecedores que já programaram eventos com os integrantes da Equipe de Vendas às suas próprias expensas. Alguns deles destacam, como fator positivo, a disponibilidade de Equipe de Vendas em aceitar treinamentos e reuniões de trabalho. A atividade, por conseguinte, passa a ser também um diferencial da Distribuidora Müller diante de outros distribuidores e atacadistas.

Além disso, a concorrência também está se valendo dos mesmos procedimentos para melhorar o nível operacional de suas equipes. As salas da ADAC, cuja ocupação têm sido crescente, ao longo de 2001 (um incremento de uso superior a 100%), são uma demonstração inequívoca de que todos estão preocupados em preparar os seus homens de venda para os desafios do mercado.

Particularmente, no caso da Empresa, como as pesquisas indicaram, os componentes da Equipe de Vendas têm experimentado melhoria em sua formação e em seus resultados, o que contribui para o clima de motivação observado nos encontros realizados.

3.4.4 Público-alvo do Programa

Serão destinatários do Programa de Treinamento todos os Representantes Comerciais da Empresa, seus eventuais prepostos, podendo ser incluídos os participantes do Setor de Telemarketing e os integrantes da Área Comercial, conforme distribuição geográfica descrita no Quadro 1, abaixo:

Quadro 1 – Participantes do Programa por áreas

| Regional | Cidade sede | Participantes |
|------------------------|---------------|--|
| 1 Sul Catarinense | Criciúma | Criciúma (3), Tubarão (2), Araranguá (2), Garopaba (1) Imbituba (1), Lages (2) |
| 2 Grande Florianópolis | Florianópolis | Florianópolis (12), São José (1) |
| 3 Itajaí | Itajaí | Itajaí (7), Balneário Camboriú (3), Navegantes (1) |
| 4 Blumenau | Blumenau | Blumenau (5), Brusque (2), |

| | | |
|----------------------------|-----------|--|
| | | Gaspar (1), Ibirama (1), Pomerode (1), Indaial (1) |
| 5 Grande Joinville | Joinville | Joinville (9), São Francisco do Sul (1), Barra Velha (1) |
| 6 Centro Oeste Catarinense | Joaçaba | Joaçaba (3), Caçador (3), Curitibanos (1), Catanduvas (1), Herval d'Oeste (2), |
| 7 Oeste Catarinense | Chapecó | Chapecó (4), São Miguel d'Oeste (2), São José do Cedro (1), Xanxerê (1), São Carlos (1), Maravilha (1) |
| 8 Norte Catarinense | Mafra | Mafra (2), Porto União (2), Itajaí (1), Jaraguá do Sul (2), São Bento do Sul (2), Rio Negrinho (1) |

Fonte: Setor de Recursos Humanos. Levantamento efetuado em 31/12/01.

3.4.5 Metodologia empregada para seleção dos assuntos

O Programa de Treinamento e todos os assuntos que serão nele abordados têm como base as pesquisas desenvolvidas ao longo de 2001 e encerradas em dezembro. A cada evento, os participantes eram levados a opinar sobre a oportunidade e a validade dos assuntos tratados. Com isso foram reunidos dados consistentes sobre o que se desenvolveram diversos temas nos encontros. Tal massa de dados, tabulada, produziu um relatório final, onde os assuntos e as avaliações permitiram delinear, com relativa precisão, a continuidade desejável para os eventos futuros. Visando, todavia, clarificar ainda mais as opiniões obtidas e detalhar outras, foram separados 34 (trinta e quatro) representantes para entrevistas em profundidade. A seleção dos indicados foi feita pelo critério de participação nos treinamentos.

As entrevistas produziram um outro formato de questionário, elencando os assuntos mais desejados e os formatos de treinamento disponíveis, encaminhado a todos os membros da Equipe, no período de 21/12/01 até 16/01/02. O critério solicitado aos respondentes era o de priorizar os assuntos de sua maior preocupação, indicando o número 1 para o que entendesse o mais importante e assim sucessivamente. Para validação do questionário, foram aplicados pré-testes

aleatórios com representantes da Regional de Itajaí, do que resultou inexistência de dúvidas quanto ao teor das respostas. Um destaque nas respostas das pesquisas, desde as realizadas depois do evento até as entrevistas foi a preocupação quanto à continuidade dos treinamentos. Os assuntos escolhidos estão contidos no quadro a seguir:

Quadro 2 – Temas sugeridos nas pesquisas com Representantes

| Itens | Pontos |
|--|--------|
| Técnicas de vendas: como montar o <i>mark up</i> | 173 |
| Técnicas de vendas: plano de vendas | 220 |
| Técnicas de vendas: fechamento | 226 |
| Conhecimento de produtos: outros benefícios | 227 |
| Conhecimento de produtos: distribuição | 231 |
| Técnicas de vendas: objeções dos clientes | 236 |
| Desenvolvimento pessoal | 240 |
| Técnicas de vendas: plano de roteiros | 254 |
| Conhecimento do sistema de vendas | 256 |
| Conhecimento do equipamento: <i>palm top</i> | 303 |

Nota – Quadro elaborado em 16/01/02, com base nas respostas dos representantes.

Nota-se, pela distribuição verificada nas respostas, que todos os assuntos devem merecer atenção no Programa de Treinamento, pois se houve destaque para o primeiro deles (Técnicas de Vendas: como montar o *mark up*), os demais guardaram proporções de preocupações do grupo praticamente semelhantes, exceto o último. Dois assuntos incluídos pelos representantes dependeram de decisões da Diretoria e da Gerência de Vendas da Empresa: a questão de liberação no sistema para utilização do *mark up* e os relatórios necessários para a utilização do Plano de Vendas.

Por força das preferências apontadas pela Equipe de Vendas, todos os temas acima serão contemplados no treinamento, variando a intensidade conforme as prioridades conferidas a cada um deles. Portanto, a base do conteúdo programático será alicerçada nos assuntos definidos pelos participantes.

3.4.6 Formato do treinamento

Durante a aplicação dos questionários, alguns representantes indicaram outras possibilidades de aplicação dos treinamentos, tais como o uso da Internet, de fitas gravadas e utilizando o site da Empresa, em fase final de montagem. Em 2001, 50% dos eventos realizados foram específicos, ou seja, a reunião visava apenas treinamento e treinamento; as demais datas foram ocupadas com pauta de trabalhos e pauta de treinamentos. Para apurar o formato do treinamento, a seção 2 do questionário solicitava aos respondentes para graduar, por opção decrescente de 1 a 8, sua escolha para receber os treinamentos. Também o critério de pontos foi utilizado, como já explicado no comentário do bloco anterior. Isto resultou no quadro 3, que se reproduz abaixo:

Quadro 3 – Formato do treinamento

| Ordem | Indicação do formato | Pontos | Posição |
|-------|-------------------------------|--------|---------|
| 1 | Em reuniões regionais | 84 | 1 |
| 2 | Em reuniões específicas | 112 | 2 |
| 3 | Em cursos contratados | 142 | 3 |
| 4 | Com textos preparados | 246 | 7 |
| 5 | Através de fitas gravadas | 239 | 6 |
| 6 | Através de livros específicos | 213 | 4 |
| 7 | Através da Internet | 274 | 8 |
| 8 | Através do site da Empresa | 238 | 5 |

Nota: Quadro elaborado em 16/01/02, com base nas respostas dos representantes.

Diante dos resultados levantados, recomenda-se prosseguir no atual formato de trabalho, utilizando as datas conjuntas e/ou as datas específicas, além de localizar, nas cidades onde a Empresa tem o maior acúmulo de representantes residentes, eventuais cursos que possam interessar aos Representantes, uma vez que foi colocada essa possibilidade na pesquisa, de uma forma bem concreta. Os planos de aula receberão os seguintes acréscimos em seus métodos: a) trabalhos em grupo com experiências vivenciadas no campo pelos representantes e transportadas para depoimentos em sala; b) trabalhos individuais, com experiências de execuções treinadas, com depoimentos sobre resultados alcançados; c) estudo de técnicas de vendas mediante teatralização.

3.4.7 Plano de aula

O plano de aula básico que se propõe é o que está descrito no Quadro 4:

Quadro 4 – Plano de aula

| | |
|--------------------------------|--|
| Programa | Programa de Treinamento e Desenvolvimento de Representantes Comerciais e área de Vendas |
| Assuntos a serem desenvolvidos | Módulo 1 – Técnicas de vendas: como montar um mark-up Módulo 2 – Técnicas de vendas: plano de vendas Módulo 3 – Técnicas de vendas: fechamento Módulo 4 – Conhecimento de produtos: outros benefícios Módulo 5 – Conhecimento de produtos: distribuição Módulo 6 – Técnicas de vendas: objeções dos clientes Módulo 7 – Desenvolvimento pessoal Módulo 8 – Técnicas de vendas: plano de roteiros Módulo 9 – Conhecimento do Sistema de Vendas Módulo 10 – Conhecimento do equipamento – palm top. |
| Horas previstas | 120 minutos por módulos |
| Estratégias de aprendizagem | Aulas expositivas, dinâmicas, filmes adequados aos temas, teatro de vendas, trabalhos em grupo, trabalhos práticos em campo. |
| Recursos instrucionais | Retro-projetor, flip chart, tv/vídeo, data-show, material de expediente (papel sulfite, cartolina, etc.) |
| Coordenador do Programa | Gerência de Vendas |
| Instrutores | Consultor e Psicóloga, Gerente de Vendas e Supervisores Regionais, conforme as necessidades de cada módulo. O módulo 9 será apresentado pela equipe interna da Área Comercial. O módulo 10 será apresentado pela equipe do CPD da Empresa. |
| Cronograma de execução | Prevista toda a execução dos trabalhos até 30/06/02, bem como definido que não haverá treinamento em julho. O cronograma do segundo semestre de 2002 será produzido na primeira quinzena de julho de 2002. |

3.4.8 Cronograma de execução e locais dos eventos

O Cronograma abaixo (Quadro 5) sugere os locais, datas e horários prováveis em que serão realizados os treinamentos, já devidamente aceitos pelo Gerente de Vendas e os Supervisores Regionais na reunião de dezembro. Por decorrência dos compromissos assumidos pela Empresa com os fornecedores, o mês de janeiro foi utilizado para realizar treinamento com os representantes das Regionais Oeste e Meio Oeste Catarinense, por solicitação dos Supervisores Regionais, a fim de aproveitar o deslocamento de suas equipes para Itajaí

Quadro 5 – Cronograma de execução e locais dos eventos até 30/06/2002.

| Cidade sede | Data e início/término | Regionais participantes | Módulos programados |
|--|--------------------------------------|--|---|
| Itajaí | 18/01/02 – 14:00 19/01/02 – 18:00 | Itajaí, Blumenau e Centro Oeste e Oeste Catarinense | 1 a 4 (8 horas) |
| Florianópolis | 25/01/02 – 14:00 26/01/02 – 18:00 | Grande Florianópolis e Sul do Estado | 1 a 4 (8 horas) |
| Joinville | 08/02/02 – 14:00 09/02/02 – 18:00 | Joinville e Norte Catarinense | 1 a 4 (8 horas) |
| Joaçaba | 08/03/02 – 13:30 09/03/02 – 18:30 | Centro Oeste e Oeste Catarinense | 1,2,5 a 7 (10 horas) |
| Itajaí | 15/03/02 – 13:30 16/03/02 – 18:30 | Itajaí e Blumenau | 1, 2,5 a 7 (10 horas) |
| Tubarão | 22/03/02 – 13:30 23/03/02 – 18:30 | Grande Florianópolis e Sul de S Catarina | 1,2,5 a 7 (10 horas) |
| Mafra | 29/03/02 – 13:30 30/03/02 – 18:30 | Joinville e Norte Catarinense | 1, 2,5 a 7 (10 horas) |
| Itajaí | 19/04/02 – 14:00 20/04/02 – 19:00 | Itajaí, Blumenau, Grande Florianópolis, Sul de S Catarina, Joinville e Norte Catarinense | 1, 8 a 10 (10 horas) |
| Chapecó | 26/04/02 – 14:00 27/04/02 – 19:00 | Centro Oeste e Oeste Catarinense | 1, 8a 10 (10 horas) |
| Viagem a Bauducco, cidades de Guarulho (SP) e Extrema (MG) | 09/05/02 – 21:00 | Todas as Regionais | Visita a fábrica, conhecimento de produto e de produção |
| Itajaí | 07/06/02 – 14:00 08/06/02 – 19:00 | Itajaí, Blumenau, Joinville e Norte Catarinense | 1 a 5 (10 horas) |

| | | | |
|---------------|--------------------------------------|--|------------------|
| Florianópolis | 14/06/02 – 14:00 15/06/02 – 19:00 | Grande Florianópolis e Sul de S Catarina | 1 a 5 (10 horas) |
| Joaçaba | 21/06/02 – 14:00 22/06/02 – 19:00 | Centro Oeste e Oeste Catarinense | 1 a 5 (10 horas) |

3.4.9 Formas de aferição dos resultados do Programa

Por necessidades da empresa, três grandes pontos avultam no que se deseja passar de instruções e conhecimentos aos treinandos:

- 1) Procedimentos para aumentar a base de clientes ativos;
- 2) Formas de aumentar o número de produtos vendidos a cada cliente ativo;
- 3) Maneiras de proteger a rentabilidade da Empresa.

Para todos os três aspectos existem elementos de aferição no próprio sistema informatizado da Empresa. Uma primeira hipótese aventada foi a de estabelecer um Grupo de Controle a fim de monitorar alguns Representantes, enquanto os Supervisores Regionais verificariam todos os membros de sua equipe. Para formar o Grupo de Controle foram propostas duas alternativas: a) recorrer aos 34 selecionados para a pesquisa, até por questão de ordem prática, uma vez que são os que mais têm freqüentado os eventos; b) escolher, aleatoriamente, por ordem de tempo de serviço na Empresa, buscando os com mais tempo de atividades, os de média atividade e os iniciantes, com 60 a 90 dias na equipe. Esta decisão foi submetida ao Grupo de T&D em 16/01/02, que preferiu definir por: a) controle trimestral de todos os participantes da equipe; b) controle mensal de todos os participantes de cada Regional pelo próprio Supervisor da área.

Assim deliberou-se, para aferir os resultados dos treinamentos, a utilização dos seguintes procedimentos:

a) Clientes ativos – 1) Mensalmente: quantidade de clientes ativos na data-base de 31/12/2001 versus quantidade de clientes ativos na data-base do último dia útil do mês em análise; 2) Trimestralmente: quantidade de clientes ativos na data-base de início do trimestre versus quantidade de clientes ativos na data-base do último dia útil do trimestre.

b) Mix de produtos (Plano de Vendas) – 1) Mensalmente: análise da quantidade de produtos na data-base de 31/12/01 nos 20 maiores clientes de cada setor versus situação na data-base do último dia útil do mês em análise; 2) Trimestralmente: análise da quantidade de produtos na data-base do início do trimestre versus quantidade de produtos na data-base do último dia útil do trimestre nos 30 maiores clientes de cada setor.

c) Rentabilidade, através da preservação do *Mark up* – 1) Mensalmente: percentual de *mark up* final do setor no fechamento de 31/12/01 versus percentual de *mark up* na data-base do último dia útil de cada mês de análise; 2) Trimestralmente: percentual de *mark up* no final do trimestre anterior versus percentual de *mark up* na data-base do último dia útil do trimestre atual.

As análises serão feitas pela Área Comercial, com base nas listagens emitidas pelo Setor de Processamento de Dados, até o dia 5 de cada mês, a fim de possibilitar que as performances sejam examinadas nas reuniões mensais de Supervisores Regionais e com os representantes, em cada Regional. Para sedimentar o processo, a Gerência de Vendas está elaborando um Plano de Incentivos e Premiação, a ser divulgado na primeira reunião geral de 18/01/02. Os dispositivos do Plano de Incentivos e de Premiação seguem os mesmos pontos anteriormente designados, visando maior concentração nos objetivos.

3.4.10 Custos do Programa

O orçamento de custos do programa está descrito em anexo próprio, indicando as diversas previsões de: a) custos de locomoção do Gerente de Vendas, dos Supervisores Regionais e dos instrutores; b) custos de alimentação e estadia em hotéis de porte médio; c) reembolso de combustível para os representantes, em regime de viagem compartilhada, conforme a cidade de origem; d) aluguel de equipamentos (data-show, tv/vídeo), filmes, salas e outros.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo reforçou a assertiva acerca das enormes dificuldades que as empresas têm enfrentado para estarem presentes, com sucesso, em um mercado globalizado e extremamente competitivo. O crescimento do treinamento, tanto em escala mundial quanto nacional, sinaliza invariavelmente para a necessidade premente de se preparar as pessoas de todos os escalões e de todas as áreas, visando dotar as empresas de mecanismos para sobreviver num cenário complexo. Superar as particularidades das mudanças e produzir inovações, situações por natureza de difícil assimilação, são indispensáveis para transpor os obstáculos crescentes que a concorrência impõe.

Revelou, igualmente, especificamente na área estudada – a dos representantes comerciais de distribuidoras - que os profissionais estão dispostos a melhorar o seu desempenho, por reconhecerem esta alternativa como a única capaz de preservar a sua atividade e os seus rendimentos. Um dado adicional significativo, durante o desenvolvimento dos trabalhos, foi a informação de que catorze participantes da equipe de vendas da empresa ultrapassaram com êxito o vestibular e ingressaram no ensino superior. Igualmente pôde-se registrar que a requisição de livros da biblioteca da Empresa cresceu 35% no primeiro semestre de 2002, a partir de uma base de volumes no primeiro semestre de 2001, em que o crescimento fora de 30%. Como concluem Binotto e Nakayama (1999) “o analfabeto do futuro não será o indivíduo que não souber ler, mas sim aquele incapaz de interagir com máquinas inteligentes e incapaz de ser um agente participativo e atuante na tomada de iniciativas no contexto de mudanças.” Neste aspecto, o grupo de representantes da empresa estudada demonstrou predisposição ao treinamento e responsabilidades quanto ao seu crescimento profissional.

Outra interpretação que se pode retirar do estudo é o quanto imperativo está se tornando a aplicação de treinamento nas empresas, de qualquer origem ou mercado, fato ao qual não apenas os Recursos Humanos devem dar importância, mas todos, em todos os escalões, sob pena de fragilizar a competitividade da organização e vê-la inferiorizada diante da concorrência. Autores como Kotler (2000) consideram que há necessidade de que os talentos humanos estejam em contínuo desenvolvimento, sob pena da empresa sucumbir. Mas na linha de raciocínio da validade do treinamento muitos nomes se juntam, tais como Stanton e Sapiro (2000), Zoltners (2001), Siguaw (2001), Moreira et alii (2000), Odenwald e Matheny (1996) e Perrault Jr e McCarthy (2002). Os estudos de impacto do treinamento propiciados por Lacerda e Abbad (2002), Menezes e Abbad (2002), entre outros, também encaminham a questão de uma forma positiva. Aliás, as investigações produzidas no meio acadêmico, suas conclusões e seus encaminhamentos, têm sido altamente benéficos, no sentido de alertar as empresas e seus dirigentes sobre a legitimidade e sobre a assertividade do procedimento.

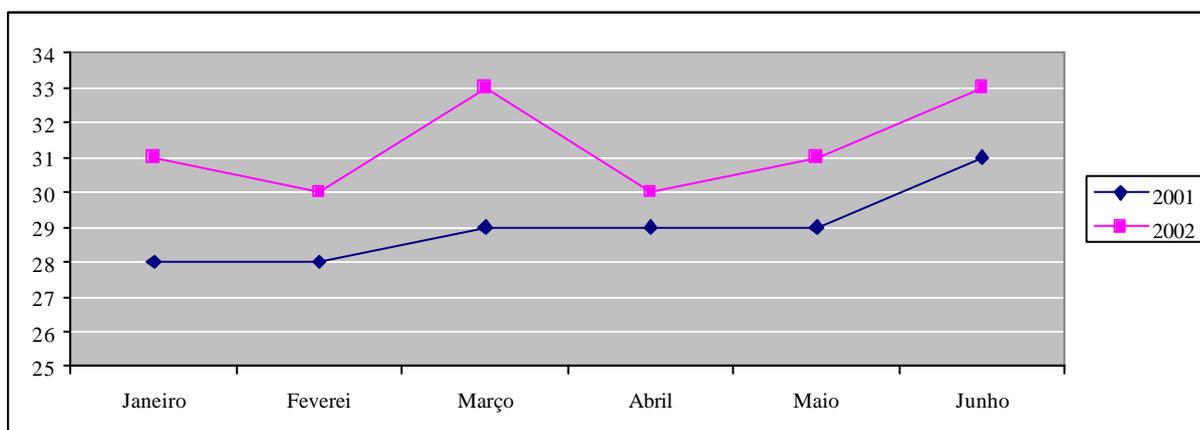
O estudo também exemplifica, de forma clara, como é importante que se adotem planos específicos, discriminados para cada público definido. As empresas têm peculiaridades e subjetividades muito próprias, que precisam ser discernidas adequadamente para poder executar um programa de treinamento. Uma combinação de técnicas precisa ser obtida para alcançar os objetivos propostos. Os autores que repudiam os planos fechados, portanto, cada vez mais têm razão em suas afirmativas quanto a isso. Não é sem motivo que os estudos de Borges-Andrade e Abbad (1996), por exemplo, alcancem tanto conceito em suas premissas básicas, graças aos cuidados que demonstram ter na avaliação correta do público com quem vão interagir. As situações de cada cultura empresarial implicam dotar os treinamentos de limites e avanços, a fim de se obter adequados resultados.

Um fator expoente no êxito dos planos de treinamento está diretamente ligado ao discernimento que a empresa tem desta importante ferramenta. Lacerda e Abbad (2002) citam Borges-Andrade e Abbad (1996) que “verificaram que os empregados cujos chefes forneciam apoio para que participassem dos treinamentos possuíam atitudes favoráveis em relação ao curso.” Neste estudo realizado, além da Diretoria preconizar no Planejamento Estratégico uma linha clara de conduta quanto a isso,

também o Diretor Comercial, o Gerente de Vendas e os Supervisores Regionais estavam presentes, na maior parte das vezes, ou demonstravam sua postura positiva em relação ao processo. Além disso, acompanham resultados e performances e se preocupam em analisar as situações decorrentes com os supervisores regionais e, estes, com as suas equipes.

Em termos de efeitos práticos, os dados recolhidos na empresa referentes ao primeiro semestre de 2002, podem ser considerados relevantes e parte dos resultados identificados como decorrente dos treinamentos realizados. Como se pode verificar na Figura 1, abaixo, a evolução do *mark up* da empresa está visível no gráfico e representa alguns milhares de reais em margens operacionais. Os receios iniciais da possibilidade de perda de controle das negociações se revelaram infundados. Os esforços de sessões de treinamento permitiram aos representantes aprenderem a ter maiores chances de negociação e, por decorrência, maior número de fechamentos com benefícios para si e para a empresa.

Figura 1 – Evolução do mark up da empresa na comparação dos primeiros semestres de 2001 e 2002.



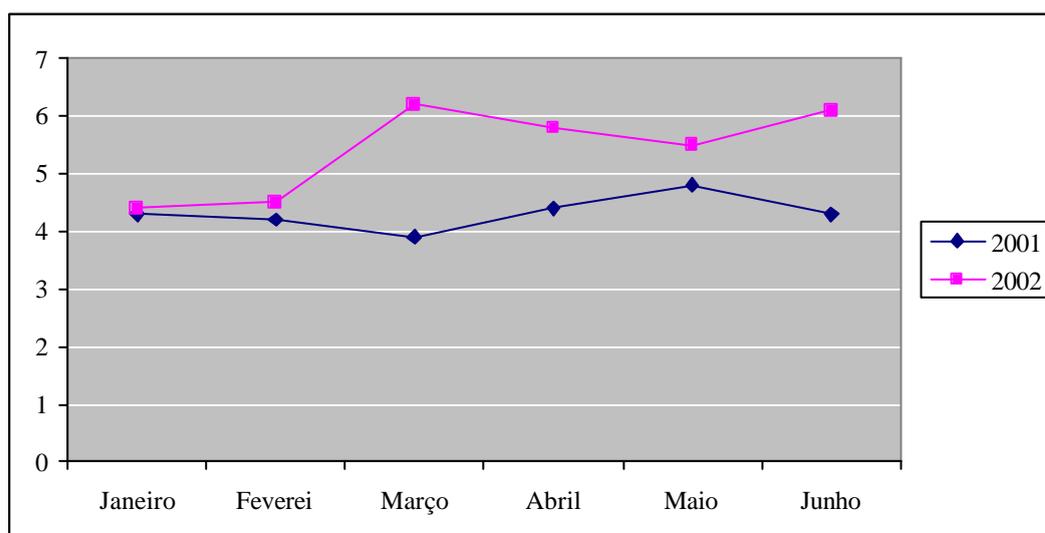
Fonte: Área Comercial da Empresa. Data-base: 31/07/02.

Outro tema relevante tratado no primeiro semestre de 2002 estava ligado ao treinamento sobre Plano de Vendas. O estudo prévio do cliente e de suas potencialidades, bem como as informações disponíveis para traçar um roteiro de negociações, permitem ao representante comercial mais segurança em sua abordagem e, seguramente, incrementam o mix dos produtos oferecidos. Assim, o

número de itens ofertados em cada negociação, com o desenvolvimento dos planos de vendas por cliente, ampliam a possibilidade de crescimento dos valores negociados. O assunto, como estava evidenciado no programa de treinamento, foi tratado de forma intensa, objetivando transferir o conhecimento de maneira que pudesse ser praticado com objetividade. Dois grupos inicialmente trabalhados, inclusive, tiveram dificuldades no entendimento do método e pediram reforço de treinamento, mas a maior parte deles percebeu o mecanismo e comunicou a seus Regionais suas realizações no campo.

Como se pode observar na Figura 2, abaixo, uma distância progressiva separou os índices de eficiência, de um semestre para o outro, sendo possível supor que, pelo menos em parte, ela tenha ocorrido graças aos efeitos do treinamento. Para estabelecer o mix de produtos foram compulsados os relatórios de vendas e obtidas as médias mensais de itens vendidos por pedido. Foram considerados todos os itens inscritos no pedido, independente de quantidade ou sabor. Assim, um produto com três sabores adquiridos pelo cliente foi considerado, para efeito estatístico, de três itens. O mês de março, que aparece como o mais produtivo no gráfico, está relacionado às atividades de vendas do período de Páscoa.

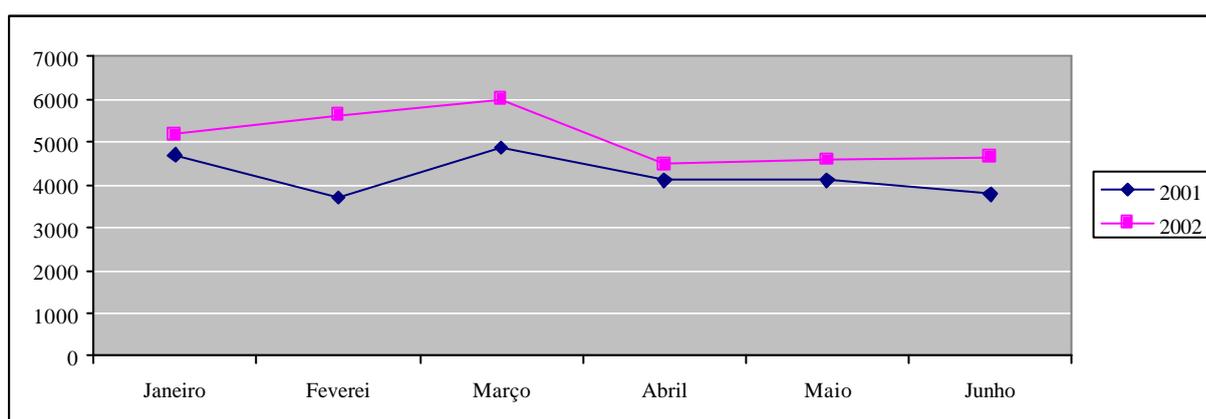
Figura 2 – Evolução do mix de produtos da empresa na comparação dos primeiros semestres dos anos de 2001 e 2002.



Fonte: Área Comercial da Empresa. Data-base: 31/07/02.

Outra análise que pode ser feita na empresa, comparando-se os semestres dos dois anos, diz respeito à conjunção de fatores que produziram um faturamento maior no ano de 2002. O crescimento do setor de distribuição no Estado de Santa Catarina, segundo dados divulgados pela Associação Catarinense de Atacadistas e Distribuidores (ADAC) em seu boletim mensal de julho/2000, foi de 1,2%, descontada a inflação. O percentual foi considerado significativo, pois o maior volume de clientes dos associados, os supermercados e mini-mercados, havia crescido apenas 0,5% no semestre. Na empresa estudada, todavia, esse crescimento do nível geral de faturamento foi de 18%. A harmonia das ações de vendas ensejada pelos efeitos assinalados nas duas figuras mostradas anteriormente pode ser dimensionada na Figura 3, abaixo.

Figura 3 – Evolução das vendas da empresa no ano de 2002 até 31/06/02 comparado com o mesmo período de 2001



Fonte: Área Comercial da Empresa. Data-base: 31/07/02.

Em que pese as considerações acima, contudo, o estudo também tem fragilidades que devem ser citadas:

4.1 Limitações do estudo

O estudo buscou oferecer um Plano de Treinamento que poderá vir a ser aplicado em organizações com características semelhantes às apresentadas pela Distribuidora Müller. Do ponto de vista estritamente objetivo, contudo, algumas situações podem ser difíceis, operacionalmente. Os novos temas incluídos e especialmente os dois primeiros destacados para 2002 (montar mark up e plano de

vendas) dependem da decisão superior das empresas, do grau de formação da sua equipe de vendas e do seu grau de evolução em tecnologia de sistemas. Na empresa focada, um conjunto de informações gerenciais está disponibilizado para todos os Gerentes e Supervisores Regionais, permitindo tomada de decisão imediata e com adequado nível de precisão. Os próprios controles de performance estão disseminados *on line*, assim como as metas e objetivos mensais. Os representantes da empresa utilizam o *palm top* no qual emitem pedidos e conhecem quantidades de estoques de cada item à venda. Assim, será necessário, para que se replique o procedimento, que as empresas tenham similaridades com a estudada em vários níveis.

Um fator limitador deste trabalho pode ser considerado, todavia, quando se discute a forma como foram levantadas as necessidades. Em princípio, a empresa tinha um mecanismo de avaliação dos treinamentos, mediante um questionário que era aplicado depois de cada evento. Em seus estudos, Tamayo e Abbad (2002), reiteram as afirmações de Abbad, Pantoja e Pilati (2001), de que a área de treinamento não se preocupa apenas com as medidas de assimilação ocorridas após o treinamento, mas com o efeito de longo prazo sobre os níveis de desempenho. A decisão de aprofundar, com entrevistas, o que resultou dos dados informados pelo questionário, decorreu justamente disso, mas não pôde ser abrangente, na medida em que seguiu os mesmos caminhos, quanto a questionamentos e seqüência, do formulário anterior. Assim, é possível que as entrevistas tenham apresentado um caráter de procedimento fechado, sem permitir evolução dos entrevistados e caracterizar-se como um procedimento menos adequado. Não obstante, pelos resultados obtidos, ainda alcançou os objetivos preconizados.

As técnicas utilizadas não permitiram também, por exemplo, expandir informações mais pessoais e mensurações de prazer no trabalho, igualmente importantes para formar o conjunto de temas do programa. Como Binotto e Nakayama (1999) assinalam “O trabalho deve ser um instrumento para o homem fazer reflexões no campo das idéias e nas atividades diárias, suas escolhas e saber sobre as coisas e sobre si.” De forma geral, se estabeleceu o rigor prático das necessidades da empresa e as mensurações disseram respeito, essencialmente,

aos resultados a serem obtidos com a aplicação do T&D. Valores motivacionais, por causa disso, foram excluídos das entrevistas.

Outro fator que deve ser considerado é a possibilidade de se envolver os clientes das empresas na indicação dos pontos fortes e pontos fracos dos representantes que os atendem. Ou seja, estabelecer as necessidades através do meio externo, de fora para dentro, o que poderia se constituir, sem dúvida, em enriquecimento de informações e maior refinamento dos conteúdos a serem propostos.

4.2 Sugestões para pesquisas futuras

O estudo deixa uma lacuna para novas incursões na empresa ou em empresas semelhantes quanto às avaliações do impacto do treinamento no trabalho. Não obstante os modelos de Kirkpatrick (1976) e Hamblim (1978) terem restrições consideradas por diversos autores citados por Lacerda e Abbad (2002) e a concepção de novos modelos, tais como o MAIS, desenvolvido por Borges-Andrade (1982) e o IMPACT, desenvolvido com base no primeiro, por Abbad (1999), o tema é ainda imperfeitamente delineado na literatura e pode motivar muitos pesquisadores a novos e importantes estudos.

Pontos tais como aferir quanto os indivíduos estão motivados para aplicar o que aprenderam e a relação da expectativa de êxito ou de fracasso diante dos novos métodos que o treinando conheceu, mereceriam uma consideração especial dos estudiosos da área. Nas entrevistas isto foi colocado por 9 participantes. Um deles assim se expressou: “Eu acredito que com o treinamento aprenderei novos métodos e serei melhor vendedor.” Mas o outro manifestou suas dúvidas: “Tenho dificuldades de aplicar o que aprendi. No primeiro momento, até utilizo a técnica, mas depois vou gradualmente perdendo o fio da meada...” Alguns estudos, tais como os de Silva e Barbosa (2002), demonstram que o monitoramento constante é imprescindível e que a persistência dos procedimentos, alterando comportamento dos treinandos, é que acaba estabelecendo as mudanças necessárias ao êxito dos trabalhos.

Deve-se ponderar que o Brasil é um país com dificuldades conjunturais graves no quesito educação. Em decorrência disso, avulta mais a responsabilidade dos empregadores e mesmo dos empregados de imprimir o conhecimento a todos os que, carentes, terão – se nada for feito - escassas possibilidades de viver dignamente neste século que começou. Inegavelmente, o treinamento é um fator de extraordinário efeito no desempenho das empresas e dos seus componentes. O crescimento desses eventos em nosso País é reportado por todos quantos estão ligados à área. Trata-se de um mecanismo de ativação das mudanças e do progresso que todos buscamos. Portanto, é um tema desafiador e de intensos méritos, cujo estudo nunca vai se exaurir. Cabe a todos quantos estejam engajados nas áreas empresariais e da educação contribuir para que o treinamento seja um continuar sem fim, visando ao aprimoramento de pessoas e ensejando o crescimento das empresas, das comunidades e dos países.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCOR BRASIL. Disponível em: <<http://www.accor.com.br>. Acesso em 27.ago.2002.

ALGAR. Disponível em: < <http://www.algar.com.br>. Acesso em 25.ago.2002.

BINOTTO, Erlaine e NAKAYAMA, Marina K. **Os Reflexos da Mudança no Mercado de Trabalho**. In: Revista da Administração n. 14, Porto Alegre, 1999.

BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD**. Coordenação: Gustavo G. Boog. São Paulo: Makron Books, 1994.

BORGES-ANDRADE, Jairo E. **Desenvolvimento de medidas em Avaliação de Treinamento**. In: Anais do 25º Encontro da Anpad, Campinas (SP), 2001.

BORGES-ANDRADE, Jairo E., PEREIRA, Maria Helena G., PUENTEPALACIOS, Kátia E. e MORANDINI, Daniela C. **Impactos Individual e Organizacional de Treinamento: uma análise com base num modelo de avaliação institucional e na teoria multinível**. In: Anais do 26º. Encontro da Anpad, Salvador (BA), 2002.

CARVALHO, A V. **Desenvolvimento de Recursos Humanos na Empresa**. São Paulo: Pioneira, 1974.

CAVEDON, Neusa R, RECH, Carla R.N., e CANO, Carlos B. **Ensino à distância: A Experiência da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. In: Revista da Administração n. 22, Porto Alegre, 2000.

CHETOCHINE, Geraldo. **Marketing estratégico de distribuição**. São Paulo, Makron Books, 2000.

CRAINER, Stuart e DEARLOVE, Des. **A guerra pelo talento**. In: Revista HSM Management, n. 20, maio/junho, 2000.

DRUKER, Peter. **O melhor de Peter Druker: o homem**. São Paulo: Nobel, 2001.

FEUILLETTE, Isolde. **RH: o novo perfil do treinador: como pesquisar, conduzir e avaliar um processo de treinamento**. São Paulo: Nobel, 1991.

FLEURY, Maria Tereza L. e FLEURY, Afonso. **Aprende-se com as empresas japonesas? Estudo comparativo entre empresas brasileiras e mexicanas**. In: Revista de Administração Contemporânea, v.2,n.1, jan/abril, 1998.

- GIL, A C, **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo, Atlas, 1994.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LACERDA, Érika e ABBAD, Gardênia. **Impacto do Treinamento no Trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras**. In: Anais do 26º Encontro da Anpad, Salvador (BA), 2002.
- LUDWIG, Waldez. **A maior invenção é você!** In: Revista Vendas, setembro/outubro 2001. Ano V, nr. 17.
- MACIAN, Leda M. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: EPU, 1987.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing. Uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- McKEENA, Regis. **Estratégias de marketing em tempos de crise**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo, Publifolha, 1999.
- MEGIDO, José L. T.,SZULCSEWSKI, Charles J. **Administração Estratégica de Vendas e Canais de Distribuição**. São Paulo, Atlas, 2002.
- MENEZES, Pedro P. M., ABBAD, Gardênia. **Impacto do Treinamento no Trabalho: preditores individuais e situacionais**. In: Anais do 26º Encontro da Anpad, Salvador (BA), 2002.
- MOREIRA, Júlio C.T. et al. **Administração de Vendas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento interpessoal: leituras e exercícios de treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora, 1982.
- MÜLLER, Odemar. **Vender é vencer**. In: Revista Distribuição, n. 115, junho, 2002.
- ODENWALD, Sylvia B e MATHENY, William G. **Impacto Global. Tendências mundiais em Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Futura, 1996.
- PERRAULT JR, William D e McCARTHY, E.Jerome, **Princípios de Marketing**. LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora, 2002.
- ROCHA, Rudimar A e CERETTA, Paulo S. **Pesquisa qualitativa: um desafio à Ciência Social**. Anais do 22º Encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu – PR, 27 a 30 de setembro de 1998.
- ROSSI, Carlos A V, e SLONGO, Luiz A, **Pesquisa de Satisfação de Clientes:o Estado-da-Arte e Proposição de um Método Brasileiro**. RAC, v. 2, n. 1, Jan/Abr 1998:101-125.

SAMARA, Beatriz S., BARROS, José C. **Pesquisa em Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing Básico**. São Paulo: Saraiva, 1998.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1998.

SIGUAW, Judy A **Venda pessoal e Gerência de Vendas. Capítulo 13**. In Malhotra, Pesquisa de Marketing. Uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SILVA, André L.J., BARBOSA, Maria de Lourdes de A. **O Treinamento como Ferramenta para Padronização dos Serviços em uma Empresa Hoteleira**. In: Anais do 26º. Encontro da Anpad, Salvador (BA), 2002.

STANTON, William J. e SAPIRO, Rosann. **Administração de Vendas**. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora, 2000.

SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TACHIZAWA, T., FERREIRA, V.C.P. e FORTUNA, A A M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2001.

TAMAYO, Natasha, ABBAD, Gardênia. **Autoconceito Profissional e Suporte à Transferência e Impacto do Treinamento no Trabalho**. In: Anais do 26º. Encontro da Anpad, Salvador (BA), 2002.

ZOLTNER, Andris A **Criando uma força de vendas para ser reconhecida**. In: Dominando o Marketing. São Paulo: Makron Books, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso. Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

ANEXO 1

Roteiro básico para entrevista

1 Dados Gerais

- 1.1 Nome:
- 1.2 Empresa:
- 1.4 Tempo de contrato com a Distribuidora Müller
- 1.5 Setor de atuação
- 1.6 Nome do Supervisor Regional:

2 Conteúdo: Conhecimento de produto

- 2.1 – Como você absorveu o conhecimento acerca dos produtos apresentados? Estabelecer um nível de entrada e um nível de saída, de 0 a 10.
- 2.2 – Em quais dos produtos apresentados considera que tenha aumentado a sua segurança de apresentação? Identificar.
- 2.3 – Em quais dos produtos apresentados considera que ainda sente dificuldades de apresentação? Identificar
- 2.4 – Quais dos produtos apresentados sugere que devem ser revistos em treinamento? Identificar.

3 Conteúdo: Técnicas de Vendas

- 3.1 – De que modo ocorreu a sua forma de **abordagem** após o treinamento sobre o tema? Estabelecer um nível de entrada e um nível de saída, de 0 a 10
- 3.2 – De que forma ocorreu a sua forma de **exposição de vendas** após o treinamento sobre o tema? Estabelecer um nível de entrada e um nível de saída, de 0 a 10
- 3.3 – O participante sugere que um dos dois temas volte ao treinamento? Por que?

4 Conteúdo: Motivacional

- 4.1 – Como foram consideradas essas atividades desenvolvidas durante o evento? Positivas, negativas, por que?
- 4.2 – Você considerou que o tema produziu os efeitos que ele esperava, em si e nos seus colegas de curso?
- 4.3 – Você considera produtivo repetir outros treinamentos na mesma linha de trabalho? Sim, não, por que?

5 Conteúdo: Técnicas organizacionais

- 5.1 – Como você considerou o conteúdo **roteiro como fator de melhoria nas vendas**? Estabelecer um nível de entrada e um nível de saída, de 0 a 10.
- 5.2 – Como você considerou o conteúdo **controle de pedidos**? Estabelecer um nível de entrada e um nível de saída, de 0 a 10.
- 5.3 – Você considera necessário voltar a um desses conteúdos? Sim, não, por que?

6 Conteúdo: Outras – Administração do tempo

6.1 – Você percebeu benefícios no conteúdo aplicado? Sim, não, quais?

6.2 – Você atribuiu qual nota ao seu desempenho nos testes realizados?
Identificar as notas dos exercícios 2 e 3.

6.3 – Você optaria por uma nova edição do conteúdo? Sim, não, por que?

7 Datas e horários

7.1 – As datas selecionadas causaram algum prejuízo ao seu trabalho?
Identificar situações, quando ocorrerem.

7.2 – Os horários foram adequados? Sim, não, por que?

7.3 – Tem preferência por dias da semana ou horários do dia para novos treinamentos? Identificar.

8 Avaliação dos treinadores

8.1 – Você preencheu todas as fichas de avaliação do conteúdo e dos treinadores na ocasião dos eventos? Sim, não, por que?

8.2 – O participante recebe um quadro dos eventos com os respectivos treinadores de cada conteúdo para avaliar de 0 a 10

8.3 – O participante é convidado a esclarecer todas as avaliações inferiores a 6

Temos grande interesse em conhecer a sua opinião e a sua receptividade ao tema abordado hoje em nosso Treinamento. Procure expressar sinceramente a sua opinião, pois ela será de grande ajuda na execução de futuros projetos.

Para facilitar a sua avaliação, atribua notas de 1 a 10, de tal maneira que a pior avaliação seja 1 e a melhor, 10. Em caso de dúvidas, consulte-nos.

1. Atribua nota de 1 a 10 para o tema escolhido hoje.
2. Como considerava o seu conhecimento a respeito, antes do treinamento?
3. Como considera o seu conhecimento após o treinamento?
4. Assinale S (sim), N (Não) ou T (talvez). O tema deve voltar a ser abordado?

| |
|-------|
| |
| |
| |
| S N T |

Utilize o mesmo critério acima para o segundo tema de hoje.

1. Atribua nota de 1 a 10 para o tema escolhido hoje.
2. Como considerava o seu conhecimento a respeito, antes do treinamento?
3. Como considera o seu conhecimento após o treinamento?
4. Assinale S (sim), N (Não) ou T (talvez). O tema deve voltar a ser abordado?

| |
|-------|
| |
| |
| |
| S N T |

Datas e horários

A data e/ou o horário de hoje causaram algum prejuízo ao seu trabalho?

| |
|-------|
| S N T |
|-------|

Em caso positivo, favor esclarecer:

Indique o dia da semana que tem mais preferencia para estes eventos

| |
|--|
| |
|--|

Críticas e sugestões a respeito do Programa de Treinamento, local, horário e datas:

Regional

Cidade

Data

Participante:

Nome da Representada

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

DISTRIBUIDORA MULLER Ltda.

Pesquisa de satisfação - 2001.

ANEXO 2

Tabulação de todos os temas apresentados.

1 Tema: CONHECIMENTO DE PRODUTO

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Participantes 85

Respondentes 82

Como considerava seu conhecimento antes...

| | | | | | | | | | |
|--|--|--|---|----|----|----|---|---|--|
| | | | 8 | 16 | 28 | 24 | 4 | 2 | |
|--|--|--|---|----|----|----|---|---|--|

 82

Como considera seus conhecimentos depois...

| | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|----|----|--|
| | | | | | | 38 | 27 | 17 | |
|--|--|--|--|--|--|----|----|----|--|

 82

Deve continuar

| | | | | | |
|---|----|---|---|---|---|
| S | 72 | N | 2 | T | 8 |
|---|----|---|---|---|---|

2 Tema: ABORDAGEM EM VENDAS

Participantes 91

Respondentes 85

Como considerava seu conhecimento antes...

| | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|----|----|----|----|--|--|
| | 3 | 5 | 5 | 18 | 24 | 15 | 15 | | |
|--|---|---|---|----|----|----|----|--|--|

 85

Como considera seus conhecimentos depois...

| | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|----|----|----|--|
| | | | | | 18 | 34 | 22 | 11 | |
|--|--|--|--|--|----|----|----|----|--|

 85

Deve continuar

| | | | | | |
|---|----|---|---|---|---|
| S | 81 | N | 1 | T | 3 |
|---|----|---|---|---|---|

3 Tema: EXPOSIÇÃO / ARGUMENTAÇÃO EM VENDAS

Participantes 89

Respondentes 81

Como considerava seu conhecimento antes...

| | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|----|----|----|---|---|--|
| | 6 | 5 | 6 | 19 | 22 | 19 | 3 | 1 | |
|--|---|---|---|----|----|----|---|---|--|

 81

Como considera seus conhecimentos depois...

| | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|----|---|---|--|
| | | | | | 41 | 28 | 8 | 4 | |
|--|--|--|--|--|----|----|---|---|--|

 81

Deve continuar

| | | | | | |
|---|----|---|--|---|---|
| S | 78 | N | | T | 3 |
|---|----|---|--|---|---|

4 Tema: VOCÊ QUER, VOCÊ PODE!

Participantes 83

Respondentes 79

O tema produziu bons efeitos em si?

| | | | | | |
|---|----|---|---|---|---|
| S | 71 | N | 1 | T | 7 |
|---|----|---|---|---|---|

 79

O tema produziu bons efeitos em seus colegas?

| | | | | | |
|---|----|---|--|---|---|
| S | 70 | N | | T | 9 |
|---|----|---|--|---|---|

 79

Deve continuar

| | | | | | |
|---|----|---|--|---|---|
| S | 76 | N | | T | 3 |
|---|----|---|--|---|---|

 79

5 Tema: ROTEIROS ADEQUADOS, MELHORES RESULTADOS

Participantes 94

Respondentes 85

Como considerava seu conhecimento antes...

| | | | | | | | | | |
|--|---|---|----|----|----|----|---|---|--|
| | 4 | 3 | 16 | 15 | 18 | 19 | 7 | 3 | |
|--|---|---|----|----|----|----|---|---|--|

 85

Como considera seus conhecimentos depois...

| | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|----|---|--|
| | | | | | 6 | 42 | 36 | 1 | |
|--|--|--|--|--|---|----|----|---|--|

 85

Deve continuar

| | | | | | |
|---|----|---|---|---|---|
| S | 80 | N | 1 | T | 4 |
|---|----|---|---|---|---|

6 Tema: CONTROLE DE PEDIDOS

Participantes 95

Respondentes 89

Como considerava seu conhecimento antes...

| | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|----|----|----|--|--|--|
| | | | | 26 | 45 | 18 | | | |
|--|--|--|--|----|----|----|--|--|--|

 89

Como considera seus conhecimentos depois...

| | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|----|----|--|--|
| | | | | | 39 | 28 | 22 | | |
|--|--|--|--|--|----|----|----|--|--|

 89

Deve continuar

| | | | | | |
|---|----|---|---|---|---|
| S | 84 | N | 1 | T | 4 |
|---|----|---|---|---|---|

7 Tema: CÁLCULO DO CUSTO DO TEMPO

Participantes 93

Respondentes 84

O participante percebeu benefícios no conteúdo aplicado?

| | | | | | | |
|---|----|---|---|---|---|----|
| S | 80 | N | 1 | T | 3 | 84 |
| S | 77 | N | 3 | T | 4 | 84 |

O tema deve ser repetido?

8 Tema: CÁLCULO DO CUSTO/BENEFÍCIO DO CLIENTE

Participantes 95

Respondentes 88

O participante percebeu benefícios no conteúdo aplicado?

| | | | | | | |
|---|----|---|---|---|---|----|
| S | 81 | N | 1 | T | 6 | 88 |
| S | 78 | N | 2 | T | 8 | 88 |

O tema deve ser repetido?

9 DATAS E HORÁRIOS

Participantes 93

Respondentes 81

As datas e/ou horários selecionados causaram algum prejuízo...

| | | | | | | |
|---|---|---|----|---|---|----|
| S | 6 | N | 70 | T | 5 | 81 |
| S | 2 | N | 74 | T | 5 | 81 |

Os horários foram adequados?

Preferência por dias da semana

| | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|
| 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 6 | | S | |
|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|

10 AVALIAÇÃO DOS TREINADORES

Treinador A [84 respondentes]

Treinador B [81 respondentes]

Treinador C (eventuais) [68 respondentes]

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| | | | | | | | 8 | 41 | 21 | 14 | 84 |
| | | | | | | 2 | 2 | 58 | 12 | 7 | 81 |
| | | | | | | | 7 | 39 | 14 | 8 | 68 |

11 SUGESTÕES E CRÍTICAS

Indicar as 15 mais relevantes, salvo se houver um número maior delas.

| | | |
|----|---|----|
| 1 | Os treinamentos devem continuar | 41 |
| 2 | Retornar aos temas com mais profundidade | 38 |
| 3 | Os treinamentos devem ser realizados regionalmente, mais próximos da sede | 36 |
| 4 | Fazer apostilas dos cursos | 28 |
| 5 | Mais instruções técnicas sobre o uso do sistema | 27 |
| 6 | Mais instruções técnicas sobre o palm top | 26 |
| 7 | Mais instruções técnicas sobre produtos | 26 |
| 8 | Maior flexibilidade de datas por causa das várias convocações da Empresa | 24 |
| 9 | Aproveitar os eventos para, ao final, fazer uma confraternização do grupo | 22 |
| 10 | Amostras de produtos, sempre que houver treinamento de produtos | 20 |
| 11 | Livros de vendas, para aqueles que cultivam a leitura | 19 |
| 12 | Fazer uma avaliação do entendimento do conteúdo, como se fosse uma prova | 12 |
| 13 | Resumo de artigos de vendas | 11 |
| 14 | Procurar conciliar de tal forma que haja, no máximo, um encontro por mês | 8 |
| 15 | Fazer rodízio de ocupação de quartos | 5 |
| 16 | Não fizeram críticas ou sugestões | 49 |

Média de participantes por Regional

| | | | | | | | | |
|----|---|----|----|----|----|----|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | T |
| 10 | 9 | 12 | 11 | 10 | 11 | 10 | 9 | 82 |

Selecionados para entrevistas

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | T |
| 4 | 4 | 6 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 34 |

ANEXO 4

Pesquisa quantitativa

PLANEJAMENTO 2002 - Treinamento e Desenvolvimento da Área Comercial - Representantes

Por orientação do nosso Gerente de Vendas, Sr. Mauro e com anuência dos Supervisores Regionais, estamos passando a pesquisa abaixo, solicitando sua resposta com a maior brevidade possível.

1. Indique, no quadro abaixo, que pontos o nosso Plano de Treinamento deve abordar. Desejamos saber qual a sua maior preocupação, a sua prioridade em treinamento. Para a maior, indique 1 e assim sucessivamente, de tal forma que a sua menor prioridade seja a 10.

| | | | | | |
|---|--|--|----|--|--|
| 1 | Conhecimento de produto - Distribuição | | 6 | Técnicas de vendas - montar mark up | |
| 2 | Conhecimento de produto - Outros | | 7 | Técnicas de vendas - plano de roteiros | |
| 3 | Técnicas de vendas - fechamento | | 8 | Desenvolvimento pessoal | |
| 4 | Técnicas de vendas - objeções do cliente | | 9 | Conhecimento do equipamento/palm top | |
| 5 | Técnicas de vendas - plano de vendas | | 10 | Conhecimento do sistema de vendas | |

Outras, informar:

2. Indique, no quadro abaixo, de que forma gostaria de receber o treinamento, graduando de 1 a 8, de tal forma que a pontuação 1 seria a sua melhor opção e a pontuação 8 a sua pior opção.

| | | | | | |
|---|------------------------------------|--|---|---|--|
| 1 | Em reuniões regionais | | 5 | Através de fitas gravadas | |
| 2 | Em reuniões específicas | | 6 | Através de livros específicos, com provas | |
| 3 | Em cursos contratados | | 7 | Através da Internet, com provas | |
| 4 | Com textos preparados, por correio | | 8 | Através de acesso ao site da empresa? | |

Outras, informar:

Respostas para:

lcsantos@cesciesa.univali.br

c/cópia para o seu Supervisor Regional

Consultor: Luiz Carlos dos Santos

Pesquisa sobre treinamento para 2002.