

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE VENDEDORES INTERNOS NO  
COMÉRCIO VAREJISTA**

Diogo Librelotto

Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em  
Psicologia Organizacional - sob orientação do Prof. Drº. Cláudio Hutz.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Instituto de Psicologia  
Porto Alegre / Março de 2017

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>2</b>
<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>4</b>
3.1. SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS .....	4
3.1.1. Treinamento e Desenvolvimento.....	6
3.2. COMÉRCIO VAREJISTA.....	13
3.3. O PAPEL DA ÁREA DE VENDAS NA ESTRUTURA COMERCIAL .....	13
3.3.1. Venda em Equipe.....	14
3.4. A IMPORTÂNCIA DAS AÇÕES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO COMÉRCIO VAREJISTA .....	15
<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>17</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>18</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>19</b>

## INTRODUÇÃO

Treinamento e desenvolvimento de pessoas, segundo Andrade e Borges (2006), tiveram início nos primórdios da civilização, quando o homem da caverna repassava aos seus descendentes os conhecimentos básicos que asseguravam a sobrevivência e a continuidade da espécie humana.

Conforme os mesmos autores, durante a segunda guerra mundial o período era crítico e para atender as necessidades do aumento de produção e de recolocação dos trabalhadores que vieram suprir as vagas criadas em função do alistamento militar deu-se o início do processo de reconhecimento e sistematização das ações de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Nos dias de hoje, o treinamento e desenvolvimento tem objetivo de elevar o padrão e promover a educação e o desenvolvimento dos colaboradores das organizações que utilizam este método.

Para Goldstein (1991), treinamento é uma conquista metódica de procedimentos, ideias, saberes, regras ou competências que levam ao avanço da performance no trabalho. Num contexto de crise econômica e diminuição das atividades varejistas, as ações de capacitação configuram-se elementos centrais para a otimização da qualidade do atendimento ao consumidor.

Mesmo que o cenário mostre-se desfavorável, é necessário que a administração geral direcione investimentos em treinamento, compreendendo os retornos qualitativos e quantitativos possíveis com o direcionamento de recursos para esta finalidade.

Em atividades varejistas, o papel da área de vendas torna-se crucial para o desenvolvimento do negócio e aumento das receitas. O treinamento para vendedores internos servirá para construir um conhecimento mais detalhado sobre a organização e, desse modo, os vendedores estarão capacitados para esclarecer as dúvidas mais complexas vindas dos clientes. O treinamento de vendas é de suma importância para o aumento do faturamento de uma organização e, além disso, contribui para que todo o negócio seja mais assertivo e tenha uma longevidade sustentável no mercado em que atua. Para o consumidor, o vendedor é o agente que simboliza a empresa e representa a marca. Sendo assim, a equipe de vendas tem que estar preparada para oferecer a melhor experiência para o cliente em loja.

O referencial teórico abordado no presente trabalho visa muito mais do que passar conhecimento, pois objetiva fortalecer a importância deste subsistema de recursos humanos no comércio varejista. Para isso foram abordados temas como:

subsistemas de recursos humanos, o papel de vendas na estrutura organizacional e a importância do treinamento dentro do comércio varejista. Foram estudados para a fundamentação teórica visões de diversos autores, buscando a discussão de várias abordagens sobre o tema.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### 3.1. SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

O papel da área de Recursos Humanos (RH) nas empresas vai muito além de somente entrevistar, selecionar, contratar e demitir colaboradores. O RH engloba todas as práticas e políticas relacionadas à administração de comportamentos dentro de uma companhia. O departamento considera as pessoas como recursos, elaborando estratégias e investimentos para desenvolver as capacidades de cada um.

Dias (2013), afirma que pode ser financeiramente impossível para uma pequena empresa manter uma área de recursos humanos, mas o empresário pode se inspirar em práticas adotadas em grandes corporações e replicá-las de acordo com a sua realidade. Uma das principais vantagens ao implementar práticas de RH é que a empresa consegue ter uma fotografia de seus colaboradores, verificando quem tem performance boa, mediana e quem não tem, e identificar pontos que podem ser melhorados.

Este setor possui variados subsistemas que visam o auxílio ao melhor desenvolvimento do seu papel dentro da empresa, são eles:

- Recrutamento e Seleção: Segundo Ribeiro (2006), recrutamento é um sistema de informações, que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dos quais serão selecionados futuros funcionários da organização. A função do recrutamento é suprir a seleção de pessoal de matéria-prima básica, ou seja, os candidatos ao emprego.

A seleção de recursos humanos é a escolha da pessoa certa para o cargo certo, com o objetivo de manter ou aumentar tanto a produtividade quanto os resultados.

Podemos concluir que enquanto o recrutamento é um processo de coleta de informações, a seleção é um processo de comparação de conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) e decisão sobre os melhores candidatos.

- Pesquisa de Clima: O clima organizacional engloba as manifestações subjetivas e objetivas que efetivamente ocorrem no ambiente de trabalho. Nas empresas a palavra clima é empregada para descrever o nível de satisfação e insatisfação encontrado em uma organização, sob o ponto de vista daqueles que a compõe. Podemos dizer também que o clima organizacional é composto pela cultura e

fatores internos que estão enraizados em cada colaborador que, ao fazer parte de uma organização, acaba por dissipar esta cultura alterando assim o clima dentro da mesma (CHIAVENATO, 1994).

- Avaliação de Desempenho: É um método de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador, durante um período, estudando sua postura profissional, seu conhecimento técnico, sua relação com os colegas de trabalho, etc.

Conforme Pontes (1996), a avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão de pessoas que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada empresa. É a melhor maneira de evidenciar que o administrador está atento no trabalho de seu colaborador, reconhecendo suas decisões, métodos e conhecimentos técnicos.

- Cultura Organizacional: A Cultura Organizacional pode ser compreendida como um conjunto de normas e leis compartilhadas pelos membros de uma determinada organização. Neste contexto, Newstrom (2008) descreve-nos que o sistema de leis e normas das organizações, quando em contato com os princípios morais, éticos e culturais dos seus colaboradores propicia o desenvolvimento de um complexo sistema de relações de leis, costumes e valores que dará procedência ao comportamento organizacional único de cada organização.
- Treinamento e Desenvolvimento (T&D): Treinar é “o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem” (CHIAVENATO, 1994). O treinamento e o desenvolvimento tem como objetivo ambientar os novos funcionários da organização, passar a cultura de forma objetiva e clara, desenvolver comportamentos, etc. Treinar um funcionário ou um setor, requer conhecimento e comprometimento dos envolvidos que na maioria das vezes são gerentes ou especialistas. Este subsistema será abordado com maior profundidade no decorrer do trabalho, mostrando as etapas e importâncias deste nas organizações atuais.

Segundo Dutra (2002), será difícil para os antigos profissionais de recursos humanos se adaptarem a nova realidade de uma área unificada, pois necessitarão rever suas premissas, práticas e ferramentas que já não despertam mais interesse nem atendem às expectativas e necessidades das organizações e das pessoas. Assim que todos os processos de gestão de pessoas estiverem conectados, pode-se gerar uma estabilidade

entre organização e pessoas, pois cada um dos processos mencionados acima possui o poder de beneficiar ou lesar o colaborador dependendo da forma de como for utilizado.

### 3.1.1. Treinamento e Desenvolvimento

Para Volpe (2009), treinamento remete a um processo educacional de curto e médio prazo, aplicado de maneira organizada, por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, posições e habilidades em função de objetivos previamente definidos dentro de uma instituição organizacional, com o propósito de aumentar a produtividade sem prejudicar seus comportamentos. Já o desenvolvimento, está caracterizado mediante um processo dinâmico de melhoria, que implica em uma mudança na evolução, no crescimento, incremento e avanço de uma nova tecnologia.

Segundo Almeida (2007), as funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações, adquire um papel de preparação de indivíduos para o exercício satisfatório de suas atividades, especificamente no cargo que ocupam. Ultimamente visualiza-se no treinamento e no desenvolvimento uma maneira eficaz para ampliação de competências que aumentam a produtividade e a criatividade, como também, à competitividade no atual mercado.

Treinamento dentro de uma empresa poderá objetivar tanto a preparação do elemento humano para o desenvolvimento de atividades que virá a executar, como desenvolvimento de suas potencialidades para o melhor desempenho das que já executa. (FERREIRA, 1979, p.219)

Toledo complementa (1986, p.88), “treinamento na empresa é ação de formação e capacitação de mão de obra, desenvolvida pela própria empresa, com vistas a suprir suas necessidades”.

Milkovich e Bourdreau (2010) conceituam o treinamento como sendo um processo sistematizado com o intuito de promover a aquisição de habilidades, regras e atitudes resultando numa melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências diante de sua função. Para Dessler (2003), treinamento é um conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos, habilidades necessárias para o desempenho do trabalho. O treinamento ajuda as pessoas a serem mais eficientes, evitando erros, melhorando atitudes e alcançando maior produtividade, pois por meio dele, podia-se aprender fazendo, reavaliando e mudando comportamentos.

O conteúdo do treinamento deve envolver transmissão de informações, desenvolvimento de aptidões, desenvolvimento ou modificação de comportamentos e atitudes e desenvolvimento de conceitos. O objetivo e a finalidade do treinamento precisam estar claros de maneira a permitir a obtenção dos resultados pré-estabelecidos servindo de ligação a um contínuo desenvolvimento e transformação de atitudes em ações. A experiência mostra que o retorno sobre o investimento em treinamento é alto, mas se dá no longo prazo e não é fácil calculá-lo. Além disso, cada empresa usa um método para calcular os custos (LACOMBE, 2005).

Robbins (2002, p. 469) comenta que: “A maioria dos treinamentos visa à atualização e o aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários”. Percebe-se que o treinamento pode trazer um grande retorno para o profissional e para a empresa, pois um profissional bem mais qualificado terá mais motivação e o seu resultado na execução das tarefas será maior e mais produtivo, conseqüentemente a produtividade do empregado poderá contribuir efetivamente para os resultados da organização.

#### 3.1.1.1. Métodos e Técnicas de Treinamentos

Para Marras (2011) a etapa de elaboração do treinamento consiste em analisar e coordenar as ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem, conforme previamente planejado. Podemos utilizar as técnicas no local de trabalho (durante o serviço) como também fora do local de trabalho. Vejamos:

1. Treinamento no local de trabalho: Esse método é mais utilizado em empresas de médio e pequeno porte pela praticidade, acessibilidade e acolhida, pois o treinamento é feito durante o trabalho por instrutores especializados naquela área ou setor. Pode se utilizar as seguintes técnicas:
  - Estudo de caso: desperta a criatividade dos treinandos ao mesmo tempo em que promove a participação no processo decisório e instiga a familiarização com problemas do dia a dia. O estudo de caso representa quase sempre uma solução muito mais racional que emocional;
  - Brainstorming (tempestade de ideias): utilizada para provocar principalmente a criatividade e a rapidez de raciocínio dos participantes. A informalidade é o ponto alto dessa técnica, pois não há nenhum pré-



requisito ou formatação que limite às ideias ou movimentos dos participantes;

- Simulação: Instrumento muito utilizado para treinamento de operações técnicas como máquinas, equipamentos, veículos (automóveis, aviões etc.), em que pode-se aferir a habilidade motora e/ou visual dos treinandos e suas reações imediatas a certas situações propostas.

2. Treinamento fora do local de trabalho: Este método complementa o treinamento em serviço, com a vantagem de conseguir mais concentração e dedicação por parte do funcionário que está sendo treinado, pois evita a dispersão que pode ocorrer no ambiente de trabalho com interrupções, telefonemas e atendimento a urgências. Entre os muitos métodos utilizados para o treinamento fora do serviço destacam-se:

- Aulas expositivas: O instrutor transmitir as informações a um grupo maior de pessoas com a possibilidade para que os treinandos formulem perguntas ou peçam novos esclarecimentos;
- Discussão em grupo: Consiste em uma reunião bem planejada. A comunicação em dois sentidos favorece maior participação dos treinandos, dando-lhes a possibilidade de expor suas ideias como também de ouvir ideias novas dos colegas que também estão sendo treinados. O instrutor que também é o coordenador da discussão, não deve apresentar soluções, mas propor questões para criar condições para que os participantes cheguem até elas;
- Dramatização: Técnica muito utilizada em módulos nos quais há ênfase na análise comportamental e na reação de terceiros a certa situação. A dramatização busca muito mais trabalhar ângulos emocionais do que racionais;
- Workshop: Técnica que reúne treinandos para explorar soluções grupais de problemas práticos do dia a dia. Estimula a criatividade e a participação e promove o comprometimento conjunto de decisões;
- Painel: Técnica que utiliza a apresentação e discussão conjunta de especialistas em determinado assunto para uma plateia de ouvintes (treinandos). É uma reunião de trabalho que caracteriza pela informalidade e desconcentração, sob a coordenação de um mediador;

- Simpósio: É uma técnica que segue o mesmo formato do painel, com a diferença de que se apresenta de maneira mais formal, abordando temas mais científicos. Os expositores apresentam-se individualmente, cada um apresentando uma faceta do tema central;
- Palestra: Essa técnica é utilizada quando se deseja apresentar aos treinandos a opinião ou o conhecimento de uma pessoa em especial;
- Conferência: segue o mesmo formato da palestra, diferenciando-se pela maior formalidade com que é realizada a apresentação.

O treinamento de pessoal é retratado pelo esforço despendido pelas organizações para ofertar chances de aprendizagem aos seus funcionários. Entre os propósitos mais tradicionais do treinamento estão os relativos à identificação e à superação de carências na performance dos colaboradores, o preparo de funcionários para novas tarefas e ao retreinamento para adequação da mão de obra ao reingresso de novas tecnologias no trabalho (ANDRADE, 1996).

O treinamento é uma ferramenta de ensino que deve ser utilizada por todas as empresas para que possam desenvolver habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos em seus colaboradores, para que produzam mais e com qualidade gerando lucratividade para a empresa. Para BOOG (2001) o treinamento é um dos recursos do desenvolvimento pessoal, visa o aperfeiçoamento de desempenhos, aumentos da produtividade e das relações interpessoais. Os colaboradores têm que estar prontos para competir no mercado, desenvolver competências e propagar os valores e missão da empresa em que trabalha, pois essa é uma área estratégica para a empresa, que lida com os objetivos e metas da organização. Os principais objetivos do treinamento e desenvolvimento são: preparar as pessoas para executar tarefas, mudanças de atitudes dos colaboradores, desenvolver novas habilidades, transmitir informação e conceitos, aumentar a produção, diminuir o retrabalho e principalmente melhorar o relacionamento interpessoal.

O treinamento é realizado de uma maneira em que de um lado está o instrutor e do outro o aprendiz. Os aprendizes são os empregados de qualquer nível hierárquico da empresa que estejam necessitando aprender, ou melhorar seus conhecimentos sobre alguma atividade de trabalho. Os instrutores são as pessoas de quaisquer níveis hierárquicos da empresa que podem ser experientes ou especializados em alguma atividade ou trabalho, que transmitem seus conhecimentos de forma organizada e clara

para os aprendizes. Então, os instrutores e os aprendizes podem ser os auxiliares, os chefes, os encarregados, gerentes de treinamento ou até mesmo os gerentes da empresa. (FAYOL, 1994).

As técnicas educacionais de treinamento servem para serem utilizadas no programa de treinamento para otimizar a aprendizagem, ou seja, para alcançar uma maior aprendizagem com um menos esforços, tempo e dinheiro. Depois de uma determinada natureza das habilidades, conhecimento ou comportamento terminal desejados com o resultado do treinamento, o próximo passo é escolher as técnicas que vão ser usadas no programa de treinamento. Essas técnicas podem ser classificadas quanto ao uso, tempo e local de aplicação (KOOTZ, 1994).

Segundo Kootz, (1994) o treinamento também pode ser utilizado para novos colaboradores e neste caso trata-se de treinamento de indução ou de integração à empresa, o qual procura adaptar o novo empregado à empresa e ao ambiente social de onde irá trabalhar. É possível a empresa obter vantagens com a introdução correta do empregado ao novo trabalho devido a essas vantagens:

- Redução do tempo perdido do empregado, pois ao ingressar na empresa, o empregado recebe todas as informações que ele necessita sobre a empresa, como as normas, regulamentos, procedimentos e sobre o cargo que irá ocupar, de maneira que sua adaptação seja a mais rápida possível;
- Redução das demissões ou ações corretivas que possam efetuar-se, devido ao conhecimento dos regulamentos da empresa e a consequências e penalidades providas de sua violação;
- Fornecimento de uma arma segura ao novo empregado para que possa vencer o medo do desconhecido, que atinge todos os que se veem diante de uma nova situação que poderá dificultar o alcance de sua produção ideal.

Dentro de uma empresa haverá em todos os momentos alguém sendo treinado em alguma coisa, mas para que o treinamento se torne eficiente, deverá ser um processo que obedeça a uma programação geral que interesse aos empregados e a empresa (KOOTZ, 1994).

Existem diversas formas de passar o conteúdo abordado pelo treinamento e desenvolvimento, as seguintes opções:

- Leituras: O método que é utilizado de forma contínua propicia a continuidade da informação para o treinado, sua vantagem, é a exposição de enorme conteúdo de informação;
- Instrução programada: Este é um sistema, que é aplicado sem um treinador humano, é necessário que os funcionários respondam perguntas requisitadas pelo programa, este sistema, pode ser desenvolvido fora do local de trabalho, mas, não surte resultados;
- Treinamento em classe: É o tipo de prática mais usada, o treinamento é feito em uma sala de aula, fora do local trabalho;
- Computer-based training (CBT): Esta prática, conta com participação de informações transmitidas através de CD's, DVD's entre outros;
- E-learning: Passa uma vasta gama de informações para os funcionários que recebem o treinamento, por meio de acesso a internet.

A empresa e execução dos processos e técnica de treinamento e desenvolvimento conforme Bohlander (2009), não partilham um padrão específico, elas são implementadas conforme a dificuldade da organização, com o objetivo de que transmitam as informações essenciais, para colaborar com os objetivos da empresa.

#### 3.1.1.2. Processos de Treinamento e Desenvolvimento

O tema treinamento e desenvolvimento de pessoas é de grande importância para a empresa. A par do aumento da eficiência e da produtividade, o treinamento visa à produção da satisfação pelo trabalho realizado, ao maior respeito mútuo e melhor relacionamento entre os diversos níveis administrativos.

Segundo Girardi (1998) quando o RH é desenvolvido e sofisticado, passa a exibir características como:

- Processo planejado: Os programas de T&D são cuidadosamente elaborados e preparados tendo em vista objetivos previamente estabelecidos;
- Processo intencional: Os programas de T&D são elaborados especificamente para atender a determinadas necessidades ou carências;
- Processo é proativo: Programas são orientados para as futuras necessidades;
- Processo baseado no longo prazo: Treinar e desenvolver pessoas é um processo longo e demorado, necessitando de uma visão ampla e consistente;

- Participação e envolvimento emocional das pessoas;
- Busca de consonância: os programas voltam-se para a divulgação de conceitos, informações e conhecimento que proporcionem uma visão coletiva uníssona.

As organizações atuais estão num processo de aprendizagem, cujo entendimento é de que treinar e desenvolver pessoas não significa apenas dar acesso à informação. Para Aguiar (2008), formar um conceito ou ideia é proporcionar às pessoas o aprendizado de novas atitudes e soluções para que se tornem mais eficazes naquilo que fazem. Gil (2001) fala que o ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas. As empresas vêm desenvolvendo programas de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas e o autor ressalta que para prepararem-se para os desafios da inovação e da concorrência, as empresas necessitam de pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. Sendo assim, requer muito mais do que pessoas treinadas, precisa-se de pessoas engajadas no processo da empresa como um todo.

O treinamento objetiva mudar a atitude das pessoas, com a finalidade de criar entre elas um clima mais satisfatório, de maneira a motivá-las tornando-as mais receptivas as técnicas de supervisão e gestão. Por meio do treinamento Volpe (2009) entende que a pessoa pode adquirir informações e compreender habilidades, desenvolvendo a partir destas, atitudes e comportamentos diferentes e novos conhecimentos. Tudo isto aponta para resultados apresentados após os treinamentos, tornando satisfatório o conhecimento adquirido tanto para o profissional quanto para a empresa, que com isso possui um profissional mais competente e qualificado.

É necessário estabelecer nas organizações programas com o intuito de desenvolver as pessoas em sua plenitude, realizando a orientação e a educação, objetivando o estímulo e o desenvolvimento de suas habilidades comportamentais e competências técnicas. Estes projetos devem ser vistos pela instituição e pelos funcionários como meios de chegar ao nível de conhecimento e prática que a organização exige, e não somente como cursos que ofertam alguns ensinamentos. As variadas inovações e transformações que são executadas dentro da instituição, por parte dos funcionários, que tem participação na cultura organizacional da organização, colaboram de forma relevante para obtenção de sucesso dos objetivos da organização.

### 3.2. COMÉRCIO VAREJISTA

A atividade de varejo consiste em vender produtos e serviços diretamente aos consumidores finais. O varejista encontra a sua maneira de competir ao calibrar com precisão qual o feixe de serviços que irá apoiar a venda dos produtos e quais os produtos apoiarão a vendas dos serviços. No varejo loja, a transação ocorre em espaço físico especialmente preparado pelo operador para receber pessoas que desejam comprar produtos e serviços. No varejo não loja as transações são realizadas fora do ambiente de uma loja física. Neste caso, os varejistas podem interagir com seus clientes (RABELLO, 2007).

O varejo também tem uma íntima relação com a política econômica do governo, sendo um setor extremamente sensível às oscilações do mercado. Normalmente as vendas respondem de maneira muito rápida às alterações na conjuntura macroeconômica e no poder aquisitivo dos consumidores. A atual conjuntura econômica e social tem reforçado a necessidade de as empresas incorporarem características que lhes permitam maior grau de flexibilidade e adaptação ao ambiente onde atuam.

Segundo Parente (2000), a organização varejistas poderá escolher entre várias alternativas estratégicas e implementá-las por meios de diferentes táticas adotadas no gerenciamentos do dia-a-dia das operações varejistas. Essas alternativas estratégicas estão fundamentadas no campo varejista que reúne as conhecidas definições de ambiente de loja, a política de preços, linhas de produtos, propaganda e promoção, atendimento e serviços e localização, expansão entre outras.

### 3.3. O PAPEL DA ÁREA DE VENDAS NA ESTRUTURA COMERCIAL

É muito importante ter um departamento de vendas bem organizado e pronto para atender os clientes, pois é a equipe dos vendedores que representará a organização no mercado consumidor e agregará informações importantes sobre seus clientes. De acordo com Cobra (1994, p. 286), “o cliente e o vendedor são pessoas opostas, que têm necessidades diferentes”. Assim sendo, para que a equipe de vendas tenha boas chances de sucesso nesta relação ele necessita empenhar-se para ver as deficiências sob a visão do cliente.

Possuir uma equipe de vendas coesa é um dos motivos para o êxito de qualquer empresa, e para chegar a este objetivo os vendedores precisam ser conhecedores e ter uma atitude profissional sobre de vendas. Para criar e realizar os objetivos de seus clientes, a organização tem que ofertar treinamento e exigir uma postura de planejamento, organização e controle de cada funcionário.

### 3.3.1. Venda em Equipe

A venda em equipe favorece os gerentes a usar todos os recursos da organização para realizar a estratégia direcionada para o cliente e a sanar as dificuldades. Ocorre que, várias vezes, torna-se quase improvável organizar uma equipe de vendas que não tenha desavenças. Primeiro, por causa de comissões; segundo, por causa da disputa de egos, por vários motivos, o problema que todo gestor comercial tem na cabeça antes de encerrar o dia é como arrumar a sua equipe de vendas.

As equipes de venda incluem pessoas de vendas, marketing, engenharia, finanças, apoio técnico e até mesmo elementos da alta administração (KOTLLER & ARMSTRONG, 1999). Este arranjo pode sofrer algumas variações, ou seja, cada empresa pode compor sua equipe de acordo com seus interesses, necessidades e objetivos.

As empresas reconhecem, que só pedir que seus empregados trabalhem em conjunto não cria equipes. É preciso revisar os sistemas de remuneração e reconhecimento para dar crédito pelo trabalho dividido entre diversas contas, e estabelecer melhores metas e medidas para o desempenho da força de vendas. É preciso enfatizar nos programas de treinamentos a importância do trabalho em equipe e ao mesmo tempo enaltecer a importância da iniciativa individual.

A venda em equipe é importantíssima para as empresas globais no cenário atual, a força de vendas necessita agregar recursos conforme for preciso. Atualmente a tecnologia deixou mais fácil e sólido reunir e compartilhar por toda a empresa as informações de clientes. Sendo assim é fácil para uma equipe de contas mudar conforme as necessidades do cliente, é a escolha entre anotar pedidos e tornar-se um agente de confiança.

### 3.4. A IMPORTÂNCIA DAS AÇÕES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO COMÉRCIO VAREJISTA

O treinamento serve às estratégias e objetivos da empresa quando consegue adequar o indivíduo treinado para lidar com: o posto de trabalho; a necessidade de competências individuais e grupais, vindas da nova tecnologia, e os novos produtos, processos e culturas, que surgem a partir das necessidades dos clientes. Estes fatores: eficácia organizacional e cumprimento dos objetivos e estratégias reforçam a importância do treinamento para todas as empresas.

A inovação no atendimento e a agregação de serviços ao produto chamam a atenção do consumidor, levando-o a tornar-se cliente. O papel do vendedor como agente da inovação no atendimento e nos serviços é fundamental, o que remete à necessidade de moldá-lo à nova situação, estimulando a mudança do seu comportamento em relação aos clientes. É neste ponto que a capacitação dos vendedores de produtos ganha importância, pois congrega ações visando desenvolver atitudes compatíveis com a mudança do mercado, bem como informá-los, para que aumentem seu conhecimento sobre o inconstante mundo dos produtos. Assim, os exigentes consumidores podem satisfazer plenamente suas necessidades e seus desejos. Neste contexto de mudanças no varejo e de busca por capacitação dos colaboradores que trabalham com vendas.

Vendedores competentes conhecem o cliente melhor que qualquer sistema informatizado de relacionamento, entende muito bem do produto que comercializa, e o faz com emoção. Ele conquista o que de mais importante um relacionamento duradouro pode gerar: confiança e credibilidade (SAIANI, 2003). A materialização do resultado esperado pela empresa depende principalmente da forma como ele se posiciona no mercado e realiza sua atividade de atendimento aos consumidores. Uma ação importante para manter vendedores competentes é o treinamento e desenvolvimento.

Os objetivos do treinamento e desenvolvimento de recursos humanos em uma organização varejista são: oferecer modernos subsídios de gestão de pessoas para os gerentes, desenvolver as pessoas de maneira alinhada às estratégias da empresa, formar gerentes que tenham visão de negócio, reciclar capacitações profissionais, valorizar talentos, investir na formação de novos profissionais e na renovação da organização através de programas de trainees e estagiários. O principal objetivo de um treinamento de vendedores no varejo é o aprimoramento visando à atualização dos conhecimentos do mercado, da concorrência, da cultura e políticas da empresa, dos produtos



comercializados, das técnicas de vendas, dos desejos e necessidades dos consumidores e do relacionamento interpessoal, especialmente com os clientes.

Treinar é a palavra chave para os que buscam sucesso profissional e muitas empresas já contam com planejamentos e programações especiais, a partir de suas necessidades de capacitação, com vistas a montar equipes preparadas e atualizadas (FLORES, 2013). Com o mercado cada dia mais competitivo e mutante, criam-se novas tecnologias, sistemas e metodologias para alcançar crescimento no cenário atual, perdurando assim somente organizações que busquem adaptar-se nesse meio de constantes mudanças.

## **METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento deste trabalho optou-se pela modalidade de revisão crítica da literatura acerca do tema proposto, realizada através de uma pesquisa bibliográfica. “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, e constituído principalmente de livros e artigos científicos” (Gil, 1995, p.71). A análise de conteúdo feita nas pesquisas bibliográficas nos permite ampliar nosso entendimento, formando um amplo senso crítico. Foram pesquisados e estudados livros e artigos científicos relacionados a treinamento e desenvolvimento, vendas no varejo e subsistemas de recursos humanos. No decorrer do referencial teórico foi estudada a bibliografia indispensável para a fundamentação da metodologia aplicada tornando-se possível não só detectar e trazer à tona diferentes visões sobre o assunto problematizado, como também possibilitar o posicionamento crítico em relação aos estudos realizados.

## CONCLUSÃO

O estudo realizado procurou mostrar a importância do Treinamento e Desenvolvimento para o comércio varejista, buscando soluções e satisfação de seus desejos, através da compreensão do mercado e tudo que o cerca. Isso é de suma importância para os vendedores, que se transformam na principal rota de ligação entre empresa/consumidor, e necessitam gerir equilibradamente os desejos do consumidor e os objetivos da empresa.

Conclui-se que é possível resultados eficazes nos lucros através das vendas, executando um eficiente programa que capacite o vendedor para atuar em seu mercado. Contudo, pelas inúmeras oscilações existentes é importantíssimo definir variáveis que atuem concomitantemente com as informações coletadas no mercado para garantir o sucesso do treinamento em longo prazo. Afinal, no mercado atual o consumidor que faz as regras da economia de mercado, apontando que precisa ser muito bem atendido, comprar com preços acessíveis e produtos com maior qualidade possível. Analisando tudo o mais importante é que a empresa esteja atenta a essas variáveis para capacitar seu funcionário e continuar no mercado.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, M. A. (2007). *Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil*. Brasília: Universidade de Brasília.
- Andrade, J.; Borges; G. S. A. (2006). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho*. Porto Alegre: Artmed.
- Boog, Gustavo G. (2001). *Manual De Treinamento e Desenvolvimento: Um Guia De Operações*. São Paulo: Pearson Makron Books.
- Bohlander, G.; Snell, S. (2009). *Administração de Recursos Humanos*. 14.<sup>a</sup> edição. São Paulo: Cengage Learning.
- Castro, Luciano Thomé e; Neves, Marcos Fava. (2008). *Administração de Vendas: Planejamento, Estratégia e Gestão*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1994). *Gerenciando Pessoas*. 3<sup>a</sup> edição. São Paulo: Makron books.
- Cobra, Marcos. (1994). *Administração de Vendas*. 4<sup>a</sup> edição. São Paulo: Editora Atlas.
- Dellagnelo, Eloise Helena L.; Dellagnelo, José Renato Garcia. (1996). *Modelos de Eficácia Subjacentes aos Programas de Remuneração Variável*. *Revista de Negócios*. Blumenau, v. 2, nº 1, p. 53-67, out./dez.
- Dias, Ricardo Lourenço. *A importância do Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas na Estruturação do RH*. Disponível em: < <http://www.webartigos.com/artigos>>. (Acesso em 17/01/2017)
- Dutra, Joel Souza. (2002). *Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. 1<sup>a</sup> edição, São Paulo: Atlas.
- Ferreira, Paulo. (1979). *Administração de Pessoas: Relação Industriais*. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas.
- Fayol, Henri.( 1994). *Administração Industrial e Geral*. São Paulo: Atlas.

Flores, J. *A importância do Treinamento Dentro das Empresas*. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/carreira/importancia-treinamento-organizacoes/>. (Acesso em 01 /01/ 2017).

Gil, Antonio Carlos. (2001). *Gestão de pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas.

Girardi, Dante. (1998). *Como Transformar RH de um Centro de Despesas em um Centro De Lucro*. São Paulo: Malcron Books.

Goldstein, I. L. (1991). *Handbook of industrial and organizational psychology*. 2ª ed. California: Consulting Psychology Press.

Kootz, Harold; O'donnell, Cyril. (1994). *Princípios de Administração*. São Paulo: Pioneira.

Kotler, Philip. (1999). *Administração de Marketing*. São Paulo: Makron books.

Lacombe, Francisco Jose Masset. (2005). *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.

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

Milkovich, George T.; Boudreau, John W. (2010). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.

Newstrom, John W. (2008). *Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano No Trabalho*. São Paulo: McGraw-Hill.

Pontes, B. R. (1996). *Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem*. 6ª Ed. São Paulo: Editora Ltda.

Reis Neto, Mário Teixeira; Marques, Antônio Luiz. (2004). *A Remuneração Variável e Sua Contribuição Para a Melhoria da Gestão*. *Revista de Negócios*. Blumenau, v. 9, nº 1, pag. 05-17, jan./mar.

Ribeiro, A. de L. (2006). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Editora Saraiva.

Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional*. 9ª edição. São Paulo: Prentice Hall.

Saiani, Edmour. (2003). *Uma Revolução No Pequeno Varejo Brasileiro*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Senac Rio.

Toledo, Flávio. (1986). *Administração de Pessoal: Desenvolvimento de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.

Volpe, Renata Araújo & Lorusso, Carla Bittencourt. *A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho*. Disponível em: [www.psicologia.com.pt](http://www.psicologia.com.pt). (Acesso em 06 /12/ 2016).

Wood Junior, Thomaz; Picarelli Filho, Vicente. (2010). *Remuneração Estratégica*. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas.