

FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO DE VENDAS

Aluno: Vinícius Carlos Amâncio de Campos

Orientador (a): Prof.^a M.^a Nadja Rafull

Aparecida de Goiânia, 2015.

FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO DE VENDAS

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação da Prof.^a M.^a Nadja Rafull.

Aparecida de Goiânia, 2015.

FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

VINÍCIUS CARLOS AMÂNCIO DE CAMPOS

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO DE VENDAS

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação da Prof.^a M.^a Nadja Rafull.

Avaliado em _____ / _____ / _____ Nota Final: () _____

Professor (a) – Orientador (a) M.^a Nadja Rafull

Professor Examinador

Aparecida de Goiânia, 2015.

RESUMO

A cada dia que passa, o mercado está mais competitivo e, para as organizações se manterem estáveis, diante de uma concorrência acirrada, é importante que invistam em treinamento para força de vendas. Nesse contexto buscou-se identificar a importância do treinamento e do desenvolvimento dos empregados da área de vendas. A finalidade deste estudo é mostrar o treinamento para a área de vendas como um fator importante para o bom desempenho da organização, fator este que é imprescindível para o sucesso da empresa, para que ela se mantenha firme no mercado de trabalho. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, e foi realizada a partir de uma pesquisa bibliográfica, permitindo a necessária base teórica para sua construção, considerando as contribuições de renomados autores como Chiavenato (2004), Robbins (2002), Dessler (2003), Carvalho (2001), Gobe (2000), entre outros, procurando embasar o estudo sobre a importância do treinamento e capacitação do empregado para o alcance dos objetivos organizacionais. Concluiu-se então, que o programa de treinamento é bastante amplo, e que as empresas reconhecem o impacto do treinamento sobre o desempenho do empregado, e os reflexos positivos que trazem para os resultados organizacionais. E, ainda, que a ferramenta de treinamento e desenvolvimento, se bem programada, contribui para que adquiram autoconhecimento, autodesenvolvimento e autoestima, aumentando assim, sua satisfação e produtividade.

Palavras-chave: Treinamento, desenvolvimento, vendas.

ABSTRACT

With each passing day, the market is more competitive and for organizations to remain stable in the face of stiff competition, it is important to invest in training for the sales force. In this context we sought to identify the importance of training and development of employees in the sales area. The purpose of this study is to show the training to the sales area as an important factor for the good performance of the organization, a factor that is essential for the success of the company so that it stays firmly in the labor market. The research is characterized as descriptive, and was carried out a literature search, allowing the necessary theoretical basis for its construction, considering the contributions of renowned authors as Chiavenato (2004), Robbins (2002), Dessler (2003), Carvalho (2001), Gob (2000), among others, seeking to base the study on the importance of training and qualification of the employee to the achievement of organizational objectives. It was concluded then that the training program is quite broad, and that companies recognize the impact of training on employee performance, and the positive impact they bring to organizational results. And yet, the training and development tool, although scheduled, helps them acquire self-knowledge, self-development and self-esteem, thus increasing their satisfaction and productivity.

Keywords: *training, development, sales.*

INTRODUÇÃO

No mundo atual, no qual a cada dia mais empresas ingressam no mercado, e mais empreendedores inovam para obter sucesso, a área de vendas se destaca como parte fundamental em uma organização. A força de vendas é bastante dinâmica e está em constante mudança, necessitando sempre de diferenciação e capacitação profissional de cada indivíduo. Assim, o treinamento para a força de vendas se torna essencial.

O treinamento é de extrema importância sendo que, se bem programado e executado, o mesmo proporciona conhecimento para que os profissionais consigam atender às qualificações e necessidades de seus clientes. Quanto mais prático, mais envolvente, mais dinâmico e interativo for o treinamento, melhores serão os resultados para a empresa, pois o colaborador terá mais confiança e estará mais preparado para os obstáculos e desvios do mercado.

Diante deste cenário, o presente estudo traz a real importância do programa de treinamento e desenvolvimento para a força de vendas nas organizações, apontando as falhas cometidas no programa de treinamento, as quais fazem com que sua eficácia fique comprometida, apontando, ainda, a necessidade de a organização reconhecer o treinamento como um investimento, a fim de valorizar e capacitar os empregados para maior produtividade.

O método utilizado para essa pesquisa foi de cunho bibliográfico, sendo realizadas pesquisas em livros, internet e artigos sobre o assunto para colher informações que justifiquem a importância do treinamento e desenvolvimento da área de vendas em uma organização.

Dessa forma, o estudo transmite, através de embasamento teórico, a importância das organizações investirem em treinamentos adequados aos empregados de vendas. Assim, a pesquisa teve como intuito colaborar e contribuir com gestores e administradores com vistas a identificar, adequar e formar programas de treinamentos a equipe de vendedores, a fim de torná-los qualificados

e treinados para um atendimento altamente diferenciado.

Vendas

Durante a idade média, produtos do campo coletados por vendedores, eram por eles vendidos nas cidades e mesmo no campo. Mas, é somente com o advento da Revolução Industrial, a partir do século XVII que, na Inglaterra, surgiu a figura do vendedor. Decorre desse período um acentuado crescimento na produção, levando a um excedente de bens, situação que implicou na justificativa do papel econômico da figura do vendedor (COBRA, 1994).

A atividade de vendas teve sua origem influenciada por dois fatores: o primeiro ligado a satisfação de necessidades, não satisfeitas pela economia de subsistência, e o segundo pela produção excessiva de bens, para além das necessidades básicas do homem, passando a exportar este excesso para outras sociedades como forma de esgotá-los.

Segundo Cobra (1994), o processo de vendas passa a ser mais profissional a partir de 1945, sobretudo nos Estados Unidos, fundamentalmente por uma mudança de postura do consumidor, que passa a ser mais exigente quanto às informações do produto, o que levou o vendedor, desde então, a ter mais responsabilidade no fornecimento de informações a seus clientes antes, durante, e pós-venda.

Hoje, as atividades de vendas possuem um papel fundamental na prestação de serviços, sendo mais valorizada no mercado e apta a promover grandes negócios, priorizando o comprometimento com a satisfação dos seus clientes.

Segundo Kotler (1998), a venda é uma arte que consiste na abordagem, apresentação, argumentação, e resposta às objeções e fechamento da venda.

Las Casas (1993) faz algumas considerações sobre o departamento de vendas e afirma que:

O departamento de vendas desempenha papel essencial na adaptação das empresas à tendência ao esclarecimento, orientação e informação aos clientes. O vendedor passa a ser um assessor e o

Departamento de vendas um prestador de serviços. [...] Os vendedores, como vimos, por estabelecerem contato mais íntimo com os clientes, são aqueles que têm maiores condições de informar as empresas sobre as tendências mercadológicas (LAS CASAS 1993, p 29).

Costa (2006) define venda como sendo, de uma forma bem simples, o ato de divulgação de um produto com o intuito de vendê-lo, e que sua venda se resulte em lucro.

A Importância da Força de Vendas para a Organização

Há um tempo a área de vendas funcionava apenas como 'tiradores de pedidos', sendo a venda realizada somente daquilo que o cliente pedia. Não existia nenhum planejamento e nenhuma preocupação em relação às necessidades do cliente. Hoje, a realidade é bem diferente, pois as organizações têm mostrado uma preocupação com o atendimento prestado e com a satisfação do cliente. Quem decide hoje é o consumidor, são eles que dizem através de hábitos, desejos, opiniões e necessidades o que as empresas devem produzir, como, onde e quando vender.

E é aí que entra a importância da equipe de vendas, bem como ter um departamento de vendas bem estruturado e preparado para atender os clientes, sendo um grande diferencial. E, os vendedores são responsáveis por representar a empresa e que terão informações importantes a respeito dos clientes.

Segundo Cobra (1994), o cliente e o vendedor são pessoas opostas, que possuem necessidades diferentes. Consequentemente, para que o vendedor tenha melhores chances de sucesso neste relacionamento, ele precisa procurar enxergar as necessidades sob a ótica do cliente. Sendo que, quatro características são essenciais para a obtenção desses resultados, sendo elas: postura correta no trabalho, conhecimento do produto, técnicas de vendas e organização.

Stanton (2000), afirma que é difícil administrar uma força de vendas inteligente sem um bom conhecimento do processo de vendas. A importância da força de vendas desempenha uma relevante obtenção de receita para a empresa, sendo que sua sobrevivência irá depender do êxito no desenvolvimento, e da comercialização do produto ou serviço oferecido. São os vendedores, peças fundamentais para divulgarem o produto e trazerem recursos para suprir as despesas, e gerar lucro nas empresas. Assim, deverão desenvolver profissionais, grandes vendedores, com potencial para assumirem o cargo, sendo flexível, comunicativo, mantendo um convívio social, para assim, atender e entender seu cliente com total desempenho da sua função na organização.

A importância da força de vendas se dá em qualquer organização, seja ela de grande, médio ou pequeno porte. Os profissionais de vendas constituem a força dinâmica do mundo dos negócios atuais. A eles, podemos atribuir o sucesso de novos produtos, a manutenção dos atuais produtos e a base para surgimento de novas tendências com base em informações extraídas dos clientes finais. (SANTÂNGELO 2009)

A força de vendas de uma organização tem papel fundamental na administração de tudo relacionado a vendas. De acordo com Kotler (1999), a administração da força de vendas, a análise, planejamento, implementação e controle das atividades da força de vendas, incluem não apenas planejamento da sua estratégia e estrutura, mas também o recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, supervisão e avaliação dos vendedores da empresa.

Dessa forma, é lucrativo para a organização investir na área de vendas, para ter profissionais informados e bem treinados, que trabalhem para construir e manter um bom relacionamento a longo prazo com os clientes, a fim de atender suas necessidades.

Treinamento e Desenvolvimento

Treinamento é o processo em que se transmite, ou recicla conhecimentos e habilidades, para que os empregados se tornem mais produtivos, de forma que ajuda as organizações a atingirem seus objetivos com eficiência e eficácia.

Porém, quando nos referimos a treinamento e desenvolvimento, é importante estabelecer as diferenças entre as definições. Os autores Milkovich e Boudreaus (2000) conceituam treinamento e desenvolvimento da seguinte forma:

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas treinamento, mas também a carreira e outras experiências. (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000 p. 338).

Ainda sobre as definições de treinamento e desenvolvimento, França (2010), afirma que treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação, entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Já o desenvolvimento, é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.

De acordo com Marras (2000), o treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto o desenvolvimento gerencial oferece ao treinando uma visão macro do *business*. Segundo o mesmo autor, o desenvolvimento gerencial fica melhor definido como desenvolvimento de talentos, pois, as empresas montam programas de desenvolvimento, criando assim o plano de carreira, no qual o empregado que não ocupa, no momento, uma posição hierárquica poderá alcançá-la.

[...] o binômio treinamento e desenvolvimento atua numa linha de concepção mutuamente complementar. Em sua natureza, é atividade-meio para o alcance dos objetivos organizacionais. Em sua essência, deve ser o principal fiel da balança entre o desenvolvimento individual e as necessidades organizacionais. (ROCHA-PINTO ET AL, 2003 P. 94).

O treinamento faz parte de um caminho a ser percorrido até o desenvolvimento. Um empregado que é treinado e não possui as habilidades, os conhecimentos e atitudes necessárias para desempenhar suas funções, dificilmente

irá atingir um nível de desenvolvimento que irá impedir de alcançar posições hierarquicamente superiores na carreira.

Portanto, é importante afirmar que o treinamento e o desenvolvimento não é algo para fazer uma única vez, ou somente para os novos empregados. Mas, deve ser um processo contínuo dentro das organizações, para que a mesma seja bem administrada, pois o treinamento não pode ser visto como uma série de cursos e eventos, mas como um objetivo, que contribui positivamente para a capacitação dos empregados, visando uma eficiência e eficácia da produtividade, como também a melhoria do ambiente de trabalho da própria empresa.

Importância do Treinamento

Segundo Chiavenato (1999), o treinamento é importante porque possibilita aos empregados, a capacidade de desenvolver suas tarefas com eficácia, reduzindo obstáculos, solucionando problemas com mais rapidez, beneficiando assim a organização como um todo. O empregado é uma 'peça chave' da empresa, logo, se ele funciona corretamente, a organização também funcionará.

O treinamento é importante, pois além de preparar, qualifica o trabalhador para o desempenho de suas funções, porém, os planos de treinamento precisam estar de acordo com as expectativas organizacionais. O fato de treinar sem nenhuma ligação com as políticas organizacionais, não supre mais as exigências do mercado e não prepara para enfrentar a competitividade crescente.

A esse respeito, o estudioso Robbins (2002), afirma que a maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos empregados. Pode-se perceber que o treinamento pode trazer um retorno bastante considerável para o profissional e para organização, pois um profissional bem qualificado terá, conseqüentemente, uma motivação maior e o seu resultado na execução das tarefas será melhor e mais produtiva, logo, a maior produtividade do empregado poderá contribuir efetivamente para os resultados da empresa.

Treinamento é uma das mais poderosas ferramentas de transformação nas organizações. Num mundo em que a única constante é a mudança, que ocorre cada vez mais rapidamente, conhecer os desafios desses novos paradigmas, e principalmente vivenciá-los com intensidade, é vital para a sobrevivência e o desenvolvimento (BOOG, 1999, p.3).

O treinamento e desenvolvimento têm o objetivo de manter a empresa preparada para mudanças constantes, além de melhorar o fluxo de conhecimento, pois durante o treinamento mais pessoas tem acesso a informações, trocam experiências e possuem melhor compreensão dos objetivos organizacionais.

Então, para a organização obter vantagens, é necessário colocarem as pessoas em primeiro plano. As empresas terão que investir nesse recurso, não esquecendo que devem encarar o treinamento como uma fonte de lucratividade, permitindo que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio a longo prazo.

Marras (2005), afirma que é necessário que as empresas considerem a importância dos seus ativos intangíveis, como o capital intelectual e as competências profissionais dos seus trabalhadores. Isso irá trazer uma motivação para o colaborador, fazendo com que o mesmo sempre procure a melhor maneira de realizar suas tarefas e sendo assim, a empresa criará um diferencial competitivo em relação às outras.

Porém, também é importante ressaltar que um sistema de treinamento precisa se adaptar as necessidades da empresa às necessidades dos empregados. Uma vez que, o treinamento correto é aquele que consegue promover um clima de interatividade entre todos que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais.

Tendo isso em vista, é importante compreender que, para qualquer organização que pretenda obter resultados superiores nesse atual mercado competitivo, o investimento nas pessoas representa um dos caminhos para se destacar.

Treinamento e Desenvolvimento da Força de Vendas

O treinamento para a força de vendas de uma empresa deve ser bem elaborado, pois o empregado é, na maioria dos casos, o canal de comunicação entre o mercado e a empresa.

Pode-se constatar que os esforços que as empresas fazem em treinamento comercial, ainda são vistos, por algumas organizações, como um investimento arriscado e caro. Entretanto, é importante levar em consideração a qualidade dos treinamentos que vêm sendo oferecidos. É necessário que o treinamento esteja bem preparado, pois ele é um dos maiores responsáveis por trazer divisas para a organização.

De nada adianta se a produção bate recordes de produção e este produto não está nas ruas sendo comercializado, ou um ótimo produto não vende por si só, principalmente hoje, que a qualidade é comum a todos os produtos e marcas. Então, a grande diferença entre eles ficará no poder de convencimento de seus representantes. e para isso será necessário que a força de vendas esteja preparada e treinada para realizar a tarefa de levar os produtos ao mercado.

De acordo com Cobra (1994), o treinamento deve conter características que levem o vendedor a desenvolver e adquirir conhecimentos que podem ser definidos em quatro partes: a correta atitude de trabalho, conhecimento do produto e ou serviço, técnicas de vendas e organização do trabalho.

Para que o treinamento da força de vendas seja eficaz, é importante estabelecer os objetivos do treinamento e do que deve ser retido como conteúdo essencial. Deverão ser contemplados os valores, missão, técnicas de vendas de marketing, informações dos produtos, vantagens competitivas, benefícios aos clientes, valorização dos serviços e do relacionamento e até formação pessoal, tais como vocação, ambição, caráter liderança, ética, negociação e outros atributos desejados pelo colaborador e pela empresa.

Chiavenato (1994) afirma que desenvolvimento é a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e conhecimentos. Dessa forma, uma empresa que possui um programa de treinamento eficaz, transforma seus empregados capazes para gerar o desenvolvimento de novas habilidades.

Um programa de treinamento em vendas deve estabelecer seus indicadores para avaliar o pretendido e o real, para que a equipe de vendas possa compreender e assumir novas atitudes.

Os profissionais de treinamento em vendas devem se voltar ao negócio de suas empresas mais do que, simplesmente, essa ou aquela técnica de vendas. Eles são responsáveis por buscar novos caminhos, conhecer as necessidades da empresa, dos fornecedores e dos clientes adequando as técnicas aos objetivos comerciais. Assim, o treinamento para a força de vendas se torna um meio essencial para proporcionar a aprendizagem e o desenvolvimento do vendedor.

Descobrimo as Necessidades do Treinamento

A etapa de descobrir e realizar o levantamento das necessidades do treinamento, é o primeiro passo que representa a fase em que será analisada a situação atual da empresa, definindo quais são as necessidades que existem em relação a recursos humanos e ou à organização e, também, que objetivos precisam ser alcançados.

De acordo com Fayol (1994), 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. Enquanto, os instrutores são pessoas de qualquer nível hierárquico da empresa, os quais 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.

É bastante comum se questionar a validade do treinamento e a conveniência de se investir nele. Isto ocorre principalmente pela dificuldade de se comprovar seus resultados práticos. Resende (1986) afirma que os benefícios do treinamento encontram-se ainda no campo das possibilidades e do imponderável.

Para que o treinamento seja considerado investimento, ele deve oferecer resultados mensuráveis e, se possível, contabilizáveis para a organização. Porém, se a empresa não possuir um planejamento e uma organização na execução do treinamento terá prejuízos, pois irá perder dinheiro com o treinador, perder a produtividade e não gera o rendimento e o entendimento dos empregados, ou seja, o treinamento será um custo a mais para a empresa.

Peixoto (1995) faz uma lista de vários fatores que fazem do treinamento um custo:

- Falta de avaliação de potencial;
- Avaliação incorreta, ou inexistente, de necessidades de treinamento;
- Falta de perspectivas de aplicação do treinamento;
- Metodologias de treinamento equivocadas;
- Treinamento dissociado de metas organizacionais.

A chave do sucesso de um treinamento está na identificação real das necessidades. Todo esforço extra que for empreendido, no sentido de limitar e dirigir a ação para as verdadeiras causas deverá ser feito e, provavelmente, será recompensado.

Para a empresa já não basta que o treinamento aponte somente quantos empregados deverão ser treinados e em que natureza do domínio do conhecimento. É necessário, também, saber como preparar as contingências organizacionais para o real aproveitamento do treinado.

Antes de realizar o treinamento, é importante realizar o levantamento das necessidades, para que os levantamentos sejam efetuados com eficácia. É importante considerar as partes da empresa como um todo, incluindo aspectos estáticos e dinâmicos, técnico-operacionais e psicossociais.

É importante a participação conjunta de representantes das diversas atividades, a fim de que se colham dados resultantes da interação entre diferentes setores da dinâmica interna da empresa. O levantamento de necessidades de treinamento é, antes de tudo, um trabalho de pesquisa que se inicia com a coleta de informações e se completa com a análise das informações coligidas.

É importante ressaltar que, a forma de efetuar o levantamento tem que estimular a participação livre e espontânea dos membros dos grupos, para que os dados obtidos sobre a organização sejam fidedignos.

Considerando que o ato de treinar é um investimento, para que todo programa de treinamento tenha os seus resultados avaliados em função dos fins a que se propõem, deve ser fundamentado sobre levantamento das necessidades. Somente a partir do conhecimento das necessidades do órgão, é possível determinar a quem treinar, além de permitir detectar os problemas, seja eles de ordem estrutural, operacional ou comportamental.

Etapas do Treinamento

Empregados bem qualificados representam um fator determinante para que as organizações mantenham um alto nível de produtividade, tendo em vista que os recursos humanos influenciam, significativamente, o desenvolvimento de todos os

setores. Nenhuma organização consegue manter um bom nível de produtividade sem uma equipe de profissionais bem preparados. O fator humano influi de maneira fundamental no nível de desenvolvimento da organização.

O autor Gobi *et al* (2000), afirma que é necessário que o treinamento seja planejado, sendo que o programa deve ser composto de quatro fases, sendo elas: o levantamento das necessidades, definição do objetivo e conteúdo, determinação do método de treinamento e a avaliação dos resultados.

Levantamento das necessidades: representa o levantamento das carências existentes na empresa, através de um diagnóstico, identificando os aspectos que podem ser melhorados por meio de treinamento. Procede-se a uma comparação entre as competências do empregado e os requisitos do cargo que exerce. De acordo com Marras (2011), o levantamento das necessidades é o primeiro passo no processo do sistema de treinamento e desenvolvimento. Dele partem as demais ações do 'que' e 'como' fazer, e é por seu intermédio que se conhecem e ajustam as carências existentes entre o que a empresa necessita e o que os trabalhadores têm a oferecer.

Definição do objetivo e conteúdo: a partir do diagnóstico realizado define-se o objetivo do treinamento, considerando todas as necessidades identificadas, de forma clara e por todo o processo. Segundo Marras (2011), essa etapa do processo de treinamento consiste em analisar e coordenar as ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem, conforme previamente planejado.

Determinação do método de treinamento: o método adotado para o treinamento deve ser compatível com as peculiaridades das pessoas e grupos envolvidos, no sentido de que o nível de aprendizado seja o melhor possível. A área de treinamento deve ter, a princípio, duas grandes preocupações com a execução dos módulos de treinamento; a qualidade da aplicação dos módulos e a eficácia dos resultados.

Avaliação dos resultados: Marras (2011), afirma que essa última etapa do

processo de treinamento, tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização.

Ao término do programa de treinamento torna-se indispensável a avaliação dos resultados atingidos, das mudanças de atitude e de comportamento. Observa-se a eficácia do programa quanto às mudanças desejadas ou esperadas no desempenho do empregado e quanto ao impacto sobre a deficiência identificada no diagnóstico e se aperfeiçoou realmente os conhecimentos do empregado treinado.

Entende-se que a ação de treinar os empregados possui grande importância para as empresas e para os empregados. O treinamento deve ser necessariamente um programa de investimento e não de despesa. A diferença deve estar representada pelo retorno do capital investido, recebido dos resultados do trabalho pós-treinamento, quando comparado àquele recebido pré-treinamento.

O treinamento quando é bem gerenciado não representa um custo, mas sim um grande investimento, pois dará certamente o retorno desejado pela organização. Dessa forma, a empresa obtém melhores resultados quando dispõe de equipes qualificadas e alinhadas com seus objetivos. O empregado qualificado se sente motivado porque pode desenvolver todo o seu potencial e contribuir de forma mais eficaz para o crescimento da organização.

Avaliação do Treinamento

A avaliação do treinamento serve para verificar sua verdadeira eficácia, ou seja, para verificar se o treinamento atendeu às necessidades da organização, das pessoas e dos clientes.

Para Chiavenato (2004), os programas de treinamento possuem um investimento em custo – e os custos incluem materiais, perda de produção, tempo do instrutor, enquanto os empregados estão sendo treinados e não desempenhando seus cargos – com a intenção de um retorno razoável deste investimento.

A avaliação do desempenho do treinamento constitui uma ferramenta que estima o aproveitamento do potencial humano e de toda a organização. Rabaglio (2004), afirma que todos devem ser preparados para avaliar tecnicamente e, para serem avaliados com técnica, com critérios bem definidos, para que as ferramentas de avaliação utilizadas estejam bem alinhadas com os objetivos de desenvolvimento de pessoas e alcance dos resultados.

Boog (1995), afirma que a avaliação se divide em vários níveis, sendo eles: reação, aprendizagem, comportamento ou resultado intermediário e resultados finais.

Reação: A avaliação da reação tem a finalidade de identificar a percepção do treinamento pelo treinando. Gil (1994), afirma que neste nível, avalia-se a percepção do treinando em relação ao conteúdo do treinamento, metodologia adotada, atuação do instrutor, carga horária, material instrucional, aplicabilidade, etc. Esta avaliação pode ser efetuada no final de cada seção ou ao final do treinamento, mediante depoimentos ou questionários apropriados.

Aprendizagem: A avaliação da aprendizagem desenvolvida durante o treinamento serve para testar a relevância do treinamento na melhoria da execução das atividades desempenhadas pelo treinando. De acordo com essa avaliação o autor Gil (1994), afirma que:

Neste nível, avalia-se a percepção do treinando em relação ao conteúdo do treinamento, metodologia adotada, atuação do instrutor, carga horária, material instrucional, aplicabilidade, etc. Esta avaliação pode ser efetuada no final de cada seção ou ao final do treinamento, mediante depoimentos ou questionários apropriados (GIL, 1994, p. 79).

Comportamento ou resultado intermediário: Essa avaliação permite verificar se ocorreram mudanças no comportamento do treinando, através de *feedbacks* e avaliações de desempenho, porém, é necessário aguardar um período de preferência três meses após o treinamento. Isso acontece principalmente quando se resolve trabalhar com questões ligadas ao comportamento humano, pois as respostas se houve ou não desenvolvimento ocorre a médio e longo prazo.

A avaliação neste nível nem sempre tem sido desenvolvida a contento. Primeiro porque ela não ocorre logo após o treinamento; exige que o treinando tenha voltado a desempenhar as atribuições de seu cargo. Depois porque requer depoimento de seu superior imediato, que muitas vezes não está preparado para emitir um julgamento objetivo acerca do comportamento do treinando no cargo. E, finalmente, porque algumas vezes a empresa não oferece condições para que os conhecimentos obtidos sejam postos em prática (GIL, 1994, p. 80).

Resultados finais: Trata de averiguar até que ponto o treinamento produziu as modificações desejadas e se os resultados obtidos contribuíram efetivamente para os objetivos da organização.

A avaliação em nível de resultados tem por objetivo verificar em que medida o treinamento provocou as mudanças pretendidas pela organização. Constitui, naturalmente, atividade bastante complexa, pois é muito difícil separar os efeitos do treinamento dos efeitos de outros eventos e atividades (GIL, 1994, p.81).

Essa avaliação pode ser realizada de três formas: realizando entrevistas com os participantes e seus supervisores após o treinamento; fazendo a comparação da produtividade alcançada, analisando os vários indicadores referentes à situação dos recursos humanos na organização (*turn over*, punições impostas aos empregados, resultados de avaliações de desempenho).

Essas práticas são utilizadas por organizações habituadas a essa forma de investimento, pois, historicamente, conseguiram comprovar a eficácia do método. Isso é o que devem fazer todas as empresas ao planejar ações de treinamento e desenvolvimento, resguardando seus investimentos com planejamentos e programas rigorosamente bem elaborados.

CONCLUSÃO

As pessoas são responsáveis pelo planejamento, execução e controle das tarefas a serem desenvolvidas na organização, e a forma como elas desenvolvem as tarefas é que contribui para o sucesso ou fracasso da organização. Portanto, é fundamental que se tenha um investimento em treinamento a fim de qualificar o seu capital intelectual tendo assim, um diferencial competitivo diante das demais organizações.

Diante disso, o presente estudo procurou apresentar a importância do investimento em treinamento e desenvolvimento para a área de vendas. Nesse sentido, o levantamento bibliográfico apontou que, com as enormes exigências impostas pelos consumidores e a acirrada concorrência do mercado, é de extrema importância que as empresas e os gestores estejam cientes que é necessário um planejamento antes do treinamento para a equipe de vendas.

Chegando ao término do trabalho, podem-se tirar várias conclusões, sendo que, a que merece maior destaque, é a grande importância que os programas de treinamento têm para agregar na capacitação e desenvolvimento dos vendedores, dentro da organização, para um melhor alcance dos objetivos organizacionais.

Verifica-se que, o processo de treinamento, sendo realizado de modo correto, fazendo a programação de cada uma de suas etapas, é o responsável pela apresentação de uma equipe de vendas bem treinada e mais qualificada ao mercado, comprometendo-se em suprir as necessidades dos seus clientes.

A realização deste estudo permitiu uma experiência no que se refere ao aperfeiçoamento pessoal e intelectual, permitindo maior conhecimento sobre o assunto. Os objetivos propostos foram alcançados na sua totalidade, uma vez permitiu dar respostas às questões levantadas, e também conseguiu mostrar o valor do treinamento como uma ferramenta estratégica para a força de vendas.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís César G. de. *Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOOG, Gustavo Gruneberg. *Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos*. In: Manual de treinamento e desenvolvimento. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FAYOL, Henri. *Administração Industrial e Geral*. São Paulo: Atlas, 1994.

FERREIRA, Paulo Pinto. *Administração de Pessoas: relações industriais*. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, A. C. *Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER Philip. *Administração de Marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A. *Fundamentos de metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de Vendas*. 8. ed. Atlas: 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa*. 4. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1996.

RUDIO, F.V. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.