

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E SEU IMPACTO NO ATINGIMENTO DE METAS DE VENDAS NA ERA DO CONHECIMENTO

Marco César SILVA¹

Waldoir Valentim GOMES JÚNIOR²

Aline Brittos VALDATI³

Inara Antunes Vieira WILLERDING⁴

Édis Mafra LAPOLLI⁵

¹Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina e Tecnólogo em Construção de Edifícios pelo IFSC, com MBA em Gestão de Projetos pelo SENAI/SC e cursando MBA em Gestão Comercial pela FGV. Atua a mais de sete anos na gestão comercial de varejo. marcocesardasilva@gmail.com

²Doutorando e Mestre, ambos em Engenharia e Gestão do Conhecimento, também especialista em Desenvolvimento Gerencial, Graduado em Engenharia de Produção Elétrica, todos na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), ainda técnico em Eletrotécnica pela Escola Técnica Federal de Santa Catarina (ETFSC). Desempenha atividades técnico administrativas no Núcleo Multiprojetos de Tecnologias Educacionais - NUTE/UFSC e de Educador do Ensino Superior nas Faculdades de Tecnologia do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Santa Catarina (SENAI/SC). Também relevante as atividades como Diretor do Departamento de Cultura e Eventos - DCEven/UFSC, de técnico no Departamento de Automação e Sistemas - DAS/UFSC, ainda como presidente, fiscal e membro de comissões internas da UFSC. Pesquisador na área de Inovação, Tecnologias Sociais, Gestão do Conhecimento, Empreendedorismo. Atua como membro do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia - UFSC/CNPq e do Grupo de Pesquisa em Empreendedorismo - EMPREÉDIS - EGC/UFSC. É autor de capítulos de livros e artigos em anais de eventos. waldoir@gmail.com

³Mestranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC), integrando o Núcleo de Estudos em Inteligência, Gestão e Tecnologias para Inovação (IGTI) e o Núcleo de engenharia de integração e governança do conhecimento (ENGIN). Graduada em Tecnologias da Informação e Comunicação (UFSC). Atuou com Gestão de Projetos na área de desenvolvimento de sistemas e como professora na área de Informática no Instituto Federal Catarinense - Campus Avançado Sombrio. alinevaldati@gmail.com

⁴Doutora e mestre em Gestão do Conhecimento pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina -UFSC. Pesquisadora e participante do Grupo de Pesquisa de Inovação em Ciência e Tecnologia -UFSC/CNPq. Bacharel em Administração, com habilitação em Marketing pela Faculdade Energia de Administração e Negócios-FEAN. Atuante nas linhas de pesquisas de Empreendedorismo, Conhecimento e Inovação, Tecnologias da Informação e Ensino/Aprendizagem. Consultora Organizacional nas áreas de Gestão de Pessoas, Desenvolvimento do Potencial Humano e Empreendedorismo. Professora de pós-graduação nos cursos de MBA da Fundação dos Administradores de Santa Catarina- FUNDASC (10/2012 a 07/2016). Professora orientadora do Curso de Especialização, Modalidade Educação a Distância pelo Instituto Federal de Santa Catarina-IFSC, especialização Lato Sensu em Gestão Pública (2011-2013) e no curso de especialização Lato Sensu em Gestão em Saúde (2013-2014), entre outras instituições de pós-graduação. Coordenou o Setor Editorial da Gráfica Editora Energia, na qual desenvolveu também atividades de designer editorial (1996-2015). Autora de capítulos de livros, artigos em periódicos especializados e em anais de eventos, nacionais e internacionais. inara.antunes@gmail.com

⁵Doutora e mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC com pós-doutorado em Sistemas de Informação pela Université de Montpellier II (Scien. et Tech. Du Languedoc - France).Engenheira civil, Professora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina); Consultora Organizacional nas áreas de Gestão de Pessoas, Desenvolvimento do Potencial Humano e Empreendedorismo e; coordenadora de projetos da Editora Pandion. Líder do Grupo de Pesquisa Inovação em ciência e Tecnologia (UFSC/CNPq) e do Grupo de Pesquisa Geoengenharia (UFSC/CNPq). Foi diretora da Escola de Novos Empreendedores - ENE da UFSC. Coordenou vários projetos de Pesquisa e de Extensão. É autora de livros e vários artigos em periódicos especializados e em anais de eventos e orientou dezenas de mestres e doutores. edismafra@gmail.com

Recebido em: 06/02/2017 - Aprovado em: 10/08/2017 - Disponibilizado em: 30/12/2017

RESUMO

Nas últimas décadas, o conhecimento vem sendo reconhecido como um dos ativos mais importantes das organizações, motivo pelo qual, os conceitos de gestão do conhecimento estarem cada dia mais presentes nas mesmas. Portanto, atrair profissionais qualificados e capacitá-los, tornou-se um desafio resultando em um conjunto de competências necessárias para desenvolver o conhecimento, a inovação e a competitividade da organização. Por sua vez, uma das ferramentas que as organizações vêm utilizando para este fim é o treinamento, um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas criativas e inovadoras, contribuindo dessa forma para que a organização se torne cada vez mais competitiva. O objetivo deste trabalho é analisar a contribuição do treinamento e desenvolvimento de pessoas no atingimento de metas de vendas na Era do Conhecimento. Para isso, foi realizado um estudo de caso em uma empresa representante de vendas de serviços de telecomunicações, utilizando como instrumento de coleta de dados questionários aplicados em toda a equipe composta por 16 (dezesesseis) vendedores. A pesquisa se caracteriza quanto ao seu objetivo geral como exploratória e descritiva, e em relação à abordagem do problema como pesquisa qualitativa. Em linhas gerais, como resultado, foi identificado que o treinamento e desenvolvimento de pessoas assumem relevante papel no atingimento de metas de vendas, auxiliando no aprimoramento dos conhecimentos dos profissionais, na abordagem com os clientes e no direcionamento de foco das equipes.

Palavras-chave: Era do Conhecimento. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas. Metas de Vendas.

ABSTRACT

In recent decades, recognized knowledge has been as one of the most important assets of organizations, reason, knowledge management concepts are increasingly present in the same day. So attract qualified professionals and enable them became a challenge resulting in a set of skills needed to develop knowledge, innovation and competitiveness of the organization. In turn, one of the tools that organizations have used for this purpose is the training, which is a means of developing skills in people so that they become more productive creative and innovative, thus contributing to the organization becomes increasingly more competitive. The objective of this study is to analyze the contribution of training and development of people in the sales goals of achieving the Knowledge Age. For this, we conducted a case study in a sales representative company of telecommunications services, using questionnaires as data collection instrument applied throughout the team of sixteen (16) vendors. The research is characterized as to its general purpose as descriptive and how to approach the problem as a qualitative character. As a result, it identified was that the training and development of people playing a relevant role in the sales targets achievement, assisting in the improvement of the knowledge of professionals in dealing with customers and directing focus of the teams.

Keywords: Knowledge Management. Business Training.

1. INTRODUÇÃO

A globalização garantiu diversas vantagens para a sociedade e para os consumidores, que puderam adquirir produtos antes não disponíveis em seus países. Da mesma forma, ampliou a sinergia e a competitividade entre as organizações, promovendo uma busca por melhores preços e ampliação da qualidade nos produtos disponibilizados.

Este novo cenário trouxe obstáculos para as organizações, que para se diferenciarem, passaram a ter a necessidade de oferecer produtos e serviços com maior qualidade ou com preços mais competitivos,

precisaram rever toda a sua cadeia produtiva, buscando minimizar custos e maximizar qualidade em seus produtos.

Para promover esse desenvolvimento nas organizações, uma das ferramentas que vem sendo cada vez mais utilizada nas últimas décadas, é a aplicação dos conceitos de Gestão do Conhecimento, que vão muito além da utilização de ferramentas de Tecnologia de Informação no registro de dados e disseminação de informações. A Gestão do Conhecimento deve ser aplicada com o objetivo de atingir o conhecimento certo, para as pessoas certas, na hora certa, ajudando os indivíduos a transformarem a informação em

ação, de forma a incrementar a performance organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Assim, um dos objetivos da Gestão do Conhecimento é promover o crescimento da organização por meio do desenvolvimento das pessoas. Com essa finalidade, uma das ferramentas que as organizações vêm utilizando é o treinamento organizacional, considerado por Foltranet al. (2012) como um meio de desenvolver competências individuais e coletivas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de ajudar a organização e contribuir para o objetivo de tornar-se cada vez mais competitiva.

Dessa forma, o objetivo desta pesquisa é analisar a contribuição do treinamento e desenvolvimento de pessoas no atingimento de metas de vendas na Era do Conhecimento.

2. CONTRIBUIÇÃO DO TREINAMENTO E SEU IMPACTO NO ATINGIMENTO DE METAS DE VENDAS

Para Ribeiro e Conti (2015) a sobrevivência das organizações depende essencialmente de seus resultados, que são obtidos quando as metas e objetivos forem alcançados de forma sistemática e sustentável. Por sua vez, estas metas e objetivos devem ser atingidos por pessoas que precisam ter domínio de ferramentas, de produtos, de estratégias, de informações, entre outros fatores necessários para a realização de

seu trabalho. Além disso, para que as organizações se mantenham competitivas, as pessoas precisam se desenvolver além de suas atividades, contribuindo desta forma para o crescimento da organização.

Bem como, o desenvolvimento de plano de metas a partir dos objetivos traçados pela organização em prol de estratégias proativas.

2.1. Metas de Vendas

Ackoff (1970 apud COUTO, 2011) define metas como sendo um objetivo cujo alcance é desejável, dentro de um período de tempo específico. Isso é, diferente de objetivos, que se tratam da descrição daquilo que se pretende alcançar. Meta é a definição em termos quantitativos, e com um prazo determinado. Desta forma, o objetivo de uma empresa pode ser tornar-se líder no segmento em que atua, já sua meta poderá ser, por exemplo, vender 500 mil unidades de um certo produto em um prazo de 12 meses.

As metas formam um conjunto, um plano de metas, que deve estar alicerçado no planejamento estratégico. Para Couto (2011, p. 12) este planejamento deve ser desenvolvido a partir dos objetivos estratégicos de uma organização. Esses objetivos são um mapa para a organização realizar sua estratégia, que geralmente é definida a partir de uma análise do seu ambiente interno e externo”.

De acordo com Locke e Latham (1990, 2006 apud COUTO, 2011) as metas podem ser

positivas para a organização, gerando maior direcionamento, persistência e motivação para os empregados da organização. Entretanto, elas devem ser definidas segundo três vertentes: serem desafiadoras, específicas e atingíveis.

Ao serem desafiadoras, as metas levam os colaboradores a atingirem desempenhos além do comum. Ao serem específicas, garantem um maior foco e direcionamento no trabalho para os profissionais. E apesar de desafiadoras, as metas devem ser atingíveis, pois metas vistas como inatingíveis desmotivam e levam ao mesmo patamar que o trabalho teria sem o direcionamento por metas.

Essas metas, podem ser alcançadas pelo esforço que as organizações exercem em treinamento. A seguir são apresentados os conceitos de treinamento, com o intuito de esclarecer como as organizações os utilizam e sua importância neste contexto.

2.2 Treinamento

“O treinamento vem sendo utilizado pelas organizações como uma estratégia visando aprimorar e elevar o nível de qualidade e produtividade nas organizações” (GUELBERT et al., 2008, p. 2).

Foltranet al.(2012) defendem que o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de ajudar a organização e contribuir para o objetivo de se tornar cada vez

mais competitiva. Para os referidos autores, o treinamento contribui na produtividade e na motivação dos colaboradores, sendo considerado uma importante ferramenta para as organizações.

Esclarecem, ainda, que o treinamento está ligado ao conhecimento organizacional. Assim, o conhecimento passa a ser o recurso mais importante das organizações. Desta forma, o treinamento é uma importante ferramenta para a gestão do conhecimento no contexto organizacional.

Em relação aos objetivos dos treinamentos, Foltranet al. (2012, p.2) descrevem o seguinte:

[...] alguns programas de treinamento têm por objetivo transmitir informações ao funcionário sobre a organização, suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão organizacional, produtos, serviços, clientes e concorrentes. Já outros estão concentrados em desenvolver as habilidades das pessoas e capacitá-las no seu trabalho. Há também aqueles que visam desenvolver conceitos e elevar o nível de abstração das pessoas para que elas possam pensar e agir em termos mais amplos.

Para Lacerda e Abbad(2003) o uso do treinamento é uma alternativa importante para a mudança de atitudes, conhecimentos ou habilidades necessárias ao desempenho adequado do capital humano na empresa. No entanto, elas acreditam que há, nas empresas, poucos estudos demonstrando resultados palpáveis das ações de treinamento, as quais, muitas vezes, são compradas como pacotes e aplicadas sem estudo sistemático de necessidades reais de treinamento.

Para Pereira (2003) o treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem, que por sua vez, se trata de uma mudança no comportamento humano decorrente de novos conhecimentos, novas habilidades, novas atitudes e novos conceitos e filosofias.

O mesmo autor, afirma ainda que o treinamento pode envolver quatro tipos principais de mudanças de comportamento: Transmissão de informação, que se trata da simples transmissão de informações para aumentar o conhecimento e a habilidade das pessoas; Desenvolvimento de habilidades, que diz respeito a um treinamento orientado diretamente para a operação de equipamentos, máquinas, ferramentas, isso é, para as tarefas e operações a serem executadas; Desenvolvimento ou modificação de atitudes, geralmente mudança de atitudes negativas para atitudes favoráveis ou conscientização para aspectos do comportamento pessoal; Desenvolvimento de conceitos, visando elevar o nível de abstração e conceptualização de ideias e de filosofias.

Vargas (1996) conceitua treinamento e desenvolvimento como aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, uma mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo, através da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades.

A melhor maneira de entender e visualizar o treinamento é colocá-lo dentro da abordagem de sistemas, na qual são definidas de forma clara e objetiva as diversas fases que o compõe de acordo com a figura a seguir, que mostra uma representação gráfica simplificada do conceito de treinamento, sob um enfoque sistêmico, utilizada por Odiorne (1979 apud VARGAS, 1996).



Figura 1- Sistema Cibernético de Treinamento
Fonte: Adaptado de Odiorne (1979 apud VARGAS, 1996)

A Figura 1 retrata um sistema cibernético de treinamento, presumindo que as necessidades sejam identificadas na organização, que os processos de treinamento satisfaçam essa necessidade e que a avaliação adéque o efeito (VARGAS, 1996).

Aprofundado o conceito de treinamento, faz-se necessário o entendimento da fase de execução, que alguns autores chamam de esforço de treinamento, etapa essa compreendida pelos mais diferenciados métodos de treinamento, que são apresentados no item a seguir.

2.2.1 Principais Métodos de treinamentos

Para Vargas (1996) a maior questão no desempenho do treinamento é a seleção dos seus métodos. No entanto a autora afirma que não há estudos conclusivos sobre quais são os melhores métodos para cada situação e como utilizá-los da melhor forma para facilitar a aprendizagem. Portanto, é muito importante entender cada método de treinamento buscando utilizar o que melhor se encaixa em cada situação e para cada tipo de equipe.

A seguir são apresentados os principais tipos de treinamentos e suas características, segundo a visão de Vargas (1996) e Santos (2010):

- **Aulas (Treinamentos presenciais):** De acordo com os autores, aula é uma apresentação oral, preparada, feita por um especialista para um grupo de participantes de qualquer tamanho e podendo ter qualquer duração, mas as mais curtas são as mais eficientes. Como principais vantagens a autora citou as seguintes: proporciona grande gama de informações em curto período de tempo; é relativamente fácil de preparar e de apresentar; é de baixo custo; permite que muitas pessoas ouçam a mesma mensagem.
- **Treinamento em serviço:** refere-se aquele que ocorre dentro do local de trabalho, geralmente sem nenhum planejamento, onde os empregados aprendem com seus próprios colegas, executando as funções.

Principais vantagens: os problemas de transferência são menores porque o indivíduo está sendo treinado no mesmo ambiente físico e social em que irá trabalhar; existe a possibilidade do indivíduo praticar, exatamente, os comportamentos exigidos; com relação à avaliação, o treinamento em serviço pode resultar na obtenção de critérios de trabalho mais relevantes.

- **Interpretação de papel:** trata-se de uma estratégia de interação humana envolvendo comportamento realístico desenvolvido em ambiente fora do local de trabalho. Vantagens: permite que os participantes experimentem e tentem nova aprendizagem e recebam feedback imediato; envolve totalmente os participantes; é relativamente fácil de desenvolver; fornece certo realismo é econômico e pode ser divertido.
- **Jogos:** São exercícios dinâmicos de treinamento que utilizam como modelos situações administrativas. Vantagens: Motivam os participantes a ficarem totalmente envolvidos; são divertidos, uma vez que longos períodos de tempo podem ser condensados em tempos relativamente curtos de aprendizagem, é possível absorver em semanas o que levaria anos para aprender no trabalho.
- **Simulações:** É a representação de uma situação da vida real que, geralmente, requer ações e reações apropriadas ou a

demonstração de uma habilidade técnica. Vantagens: apresentam uma situação mais próxima da vida real do que qualquer outra forma de experiência de aprendizagem; motivam o interesse; fornecem atividade individual e avaliação.

- Instrução assistida por computador (treinamento digital): Utiliza o computador como método de treinamento. Vantagens: permite a instrução individual, com ritmo de treinamento autocontrolado pelo treinando; permite a prática e o reensaio; fornece feedback imediato, monitoramento constante e avaliação da aprendizagem; permite diagnóstico de problemas de aprendizagem e a orientação de apoio.
- Videodisco interativo: apesar de apresentado por Vargas (1996) como algo atual, para a década de 90, esse tipo de treinamento específico tem entrado em desuso com o advento dos cursos online e por vídeo-aulas, apresentadas por ferramentas como o *Youtube*. Cabe destacar que além de vídeo-aulas, outras formas de interações como exercícios e textos por exemplo. Já Santos (2010) aborda que o treinamento à distância utiliza meios de comunicação para promover a interação. Esse tipo de treinamento, tem como vantagens, a remoção de barreiras com relação a tempo / espaço / idade, minimizando fronteiras geográficas e democratização do ensino; Possibilidade de que o próprio indivíduo a

ser treinado possa controlar o início, a manutenção e o ritmo da sua aprendizagem; E ainda, com relação a custos, pois “com o desenvolvimento da Internet, as fronteiras para o treinamento à distância se expandiram, reduzindo-se os custos e ampliando-se as possibilidades de busca às informações”.

Ainda segundo o autor, um treinamento possui os seguintes objetivos:

- Impulsionar a eficiência;
- Incrementar e aumentar a produtividade;
- Elevar os níveis de qualidade;
- Promover a segurança no trabalho;
- Diminuir refugos e retrabalhos.

Para isso, a Gestão do Conhecimento vem sendo um grande aliado para as organizações, pois “contribui para que o capital humano possa ser desenvolvido e, assim, ampliar suas competências, aumentando sua capacidade inovadora e criativa, proporcionando, para a organização, destaque frente aos seus concorrentes” (GOMES JR, 2013, p. 27).

3. ERA DO CONHECIMENTO

Para Davenport e Prusak (1998), Gestão do Conhecimento é um conjunto integrado de ações que visam identificar, capturar, gerenciar e compartilhar todo o ativo

de informações de uma organização. Estas informações podem estar sob a forma de banco de dados, documentos impressos, e outros meios, bem como, em pessoas através de suas experiências e habilidades. Para estes autores, na prática, a Gestão do Conhecimento inclui a identificação e o mapeamento dos ativos intelectuais ligados à organização, a geração de novos conhecimentos para oferecer vantagens na competição pelo mercado tornando acessível grandes quantidades de informações corporativas, compartilhando as melhores práticas e as tecnologias que viabilizam e tornam realidade isso tudo, as denominadas ferramentas para Gestão do Conhecimento.

Para Davenport e Prusak (1998) a Gestão do Conhecimento deve ser aplicada com o objetivo de atingir o conhecimento certo para as pessoas certas na hora certa, ajudando as pessoas a transformarem a informação em ação, de forma a incrementar a performance organizacional. O que importa é como o conhecimento é adquirido e como pode ser usado de maneira a alcançar resultados positivos que venham ao encontro das necessidades da empresa, seja este conhecimento tácito ou explícito. Dessa forma, não se trata apenas dos ativos do conhecimento, mas também dos processos que atuam sobre esses ativos, incluindo desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar conhecimento.

Leonard-Barton (1998) lembra que o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos e a eles pertence. Uma organização não pode criar conhecimento sem as pessoas. O que ela pode fazer é apoiar pessoas criativas e prover contextos para que essas gerem conhecimento. Além da geração ou aquisição de conhecimento, é preciso cuidar para que ele seja catalogado, transferido, assimilado, utilizado e potencializado.

Willerding (2015, p. 23) explana que a Era do Conhecimento é a “esfera do conhecimento, do reconhecimento, da compreensão, da experiência, da informação, da interrogativa, submergindo nas descobertas”. E ainda que designa “a um processo de retroalimentação, em que o conhecimento adquirido é refinado, tornando o indivíduo mais inteligente, sutil, sagaz, inquisitivo e intenso”.

Nesse contexto, Gomes Jr (2013, p. 27) que é extremamente relevante para as organizações, “potencializar o conhecimento individual, de forma que possa ser disseminado na organização, possibilita a reestruturação de novos conhecimentos, ampliando sua capacidade de decisão e conferindo maior diferencial competitivo”.

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

4.1 Caracterização da pesquisa

Quanto à caracterização da pesquisa a mesma é exploratória, que segundo Gil

(1999)proporciona maior familiaridade com problema com vistas a sua explicitação, também descritiva, pois tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômenos ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis VERGARA (2005).

Quanto à abordagem do problema é de caráter qualitativo, pois envolve dados descritos sobre processos, crenças, valores e atitudes e, por isso, não podem ser padronizados e nem quantificados.

De acordo com Diehl e Tatim (2004) os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. Tem como foco principal a descrição das características de determinada população ou fenômenos ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (DIEHL; TATIM, 2004). São inúmeros os estudos que podem ser classificados como pesquisa descritiva, e uma de suas características mais significativas é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionários e observação sistemática.

Esta pesquisa ocorreu por meio de um estudo de caso em uma empresa representante

de vendas de serviços de telecomunicações. Trata-se de uma franquia que presta serviços de vendas por intermédio de lojas físicas e *Call Center*, realizando a venda de serviços residenciais (telefone fixo, TV por assinatura e banda larga) e serviços móveis (telefone móvel e dados móveis), além de combos, que são formados por estes serviços.

O estudo de caso é uma das formas mais utilizadas para se apresentar pesquisas exploratórias, além do levantamento bibliográfico. É caracterizado por uma análise particularizada e exaustiva de um objeto de pesquisa, de forma a aprofundar o conhecimento referente ao elemento avaliado (GIL, 1999). Diante do universo apresentado optou-se, assim, por pesquisar toda a equipe que possui contato direto com os clientes, por meio de questionários com perguntas fechadas, aplicado in loco, à todos os vendedores das lojas e do *Call Center*.

4.2 Coleta e análise de dados

A coleta dos dados da pesquisa pode ser definida como a etapa que se inicia com a aplicação dos instrumentos elaborados e técnicas que o pesquisador seleciona com o objetivo de realizar a coleta de dados para responder à pergunta de pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2009).

Desta forma, optou-se por pesquisar toda a equipe de vendedores das lojas físicas, que atualmente é composta por 6 (seis) vendedores, somando as duas lojas e do *Call*

Center, que totalizam 10 (dez) vendedores. Assim, foi elaborado um questionário com base nos objetivos deste estudo, contendo perguntas fechadas, que foi aplicado *in loco* no mesmo dia com as equipes de lojas e do *Call Center*.

Os dados obtidos foram tabulados em planilha eletrônica para que pudessem ser quantificados e melhor analisados. Os dados obtidos nas lojas foram analisados separadamente dos obtidos no *Call Center*, com o intuito de serem comparados, já que cada setor possui estruturas e características distintas.

5.EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

Trata-se de uma franquia representante de vendas de serviços de telecomunicações, que realiza suas atividades por intermédio de duas lojas físicas e um *Call Center*, realizando a venda de serviços residenciais (Telefone Fixo, TV por assinatura e Banda Larga) e serviços móveis (Telefone Móvel e Dados Móveis), além de combos, que são formados por estes serviços anteriores.

Em relação aos treinamentos, as lojas físicas possuem obrigações contratuais com a operadora de serviços de telecomunicações, que exigem um percentual mínimo da equipe com participação e aprovação nos treinamentos que são oferecidos pelas mesmas. Além disso, as lojas físicas ainda participam de um programa de excelência, onde um dos itens se referem aos treinamentos e exige que,

para serem pontuadas, 100% da equipe esteja treinada e aprovada em certos treinamentos oferecidos pela operadora. Já a equipe do *Call Center* não participa deste mesmo programa de excelência.

Ainda falando sobre os treinamentos obrigatórios nas lojas físicas, que são mais intensivos quando um novo colaborador é contratado, necessitando fazer treinamentos de integração/básicos, com a finalidade de apresentar o mercado em que a empresa atua.

Em continuidade, realiza treinamentos para obter conhecimentos sobre os produtos/serviços comercializados pela empresa. Além destes, a empresa costuma atualizar suas ofertas a cada três meses, fazendo com que os funcionários por meio de treinamentos tenham conhecimento das novas ofertas. Quanto a treinamentos de técnicas de vendas e reciclagem, não há obrigatoriedade de participação em relação a programas de excelência, apesar de existir a disponibilidade destes treinamentos.

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir são apresentados os resultados obtidos através dos questionários respondidos pelas equipes de vendedores das lojas e do *Call Center*, que serão apresentados separadamente por cada canal para em sequência serem comparados. Os dados serão apresentados por meio de gráficos, permitindo melhor visualização dos resultados para análise em relação a cada canal de vendas.

Questão 1: Teve como objetivo, identificar se o colaborador já havia participado de algum treinamento ou não proporcionado pela empresa.

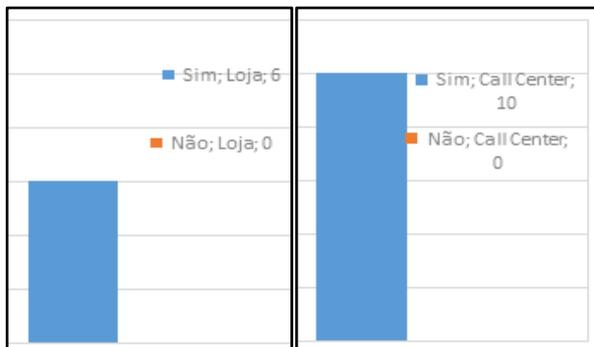


Gráfico 1: Já participou de algum treinamento oferecido pela empresa
Fonte: Dados da Pesquisa(2016)

Como resultado, 100% dos vendedores das Lojas e do *Call Center*, responderam que já haviam participado de treinamentos oferecidos pela empresa atual. Confirmando que a empresa proporciona treinamentos para todos os vendedores de todas as suas equipes de vendas (Gráfico 1).

Questão 2: O propósito deste questionamento se constitui em identificar quando foi a última vez que o colaborador participou de algum treinamento proporcionado pela referida empresa.

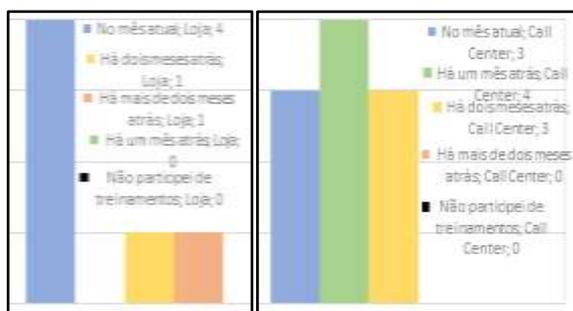


Gráfico 2: Quando foi a última vez que você participou de algum treinamento
Fonte: Dados da Pesquisa(2016)

Como pode ser visualizado no gráfico abaixo, nas Lojas, grande maioria dos vendedores, representados por 66%, participaram de treinamentos neste mês de fevereiro, enquanto apenas 1(hum) participou a dois meses atrás e 1(hum) a mais de 2 (dois) meses. Já no *Call Center*, toda a equipe participou de treinamentos a até 2 (dois) meses atrás (Gráfico 2).

Questão 3: Teve como intenção identificar os tipos de treinamentos que os colaboradores participaram na empresa.

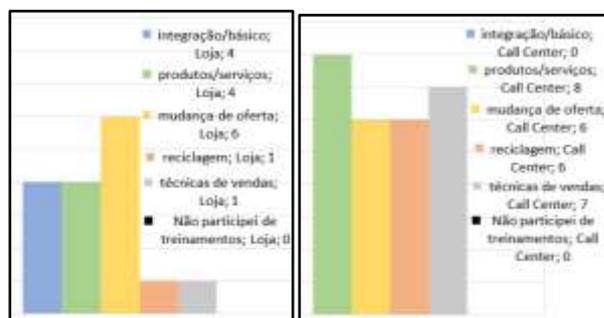


Gráfico 3: Tipos de treinamentos que os colaboradores participaram
Fonte: Dados da Pesquisa(2016)

Nas Lojas, foi identificado que todos os vendedores já participaram de treinamentos de ofertas, no entanto apenas 4 (quatro) participaram de treinamentos de integração/básico e de produtos/serviços e apenas 1 (hum) participou de treinamentos de reciclagem e de técnicas de vendas. Já no *Call Center* nenhum dos vendedores participou do treinamento de integração/básico, porém, a maioria participou de treinamentos de produtos/serviços, mudanças de ofertas, reciclagem e técnicas de vendas (Gráfico 3).

Questão 4: O objetivo da questão 4 é identificar os métodos que foram utilizados para a realização dos treinamentos.

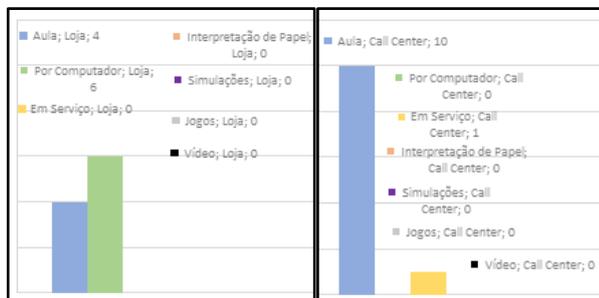


Gráfico 4: Métodos utilizados nos treinamentos que participou
Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Nas Lojas 100% dos vendedores participaram de treinamentos por computador e 66% deles também participaram de treinamentos por aulas presenciais e nenhum participou de treinamentos pelos demais métodos. Enquanto no *Call Center*, 100% da equipe participou de treinamentos por aulas presenciais e apenas 1 (hum) participou de treinamento em serviço, como pode ser observado no Gráfico 4.

Questão 5: Tem por objetivo entender os motivos que levaram os vendedores a participarem dos treinamentos.

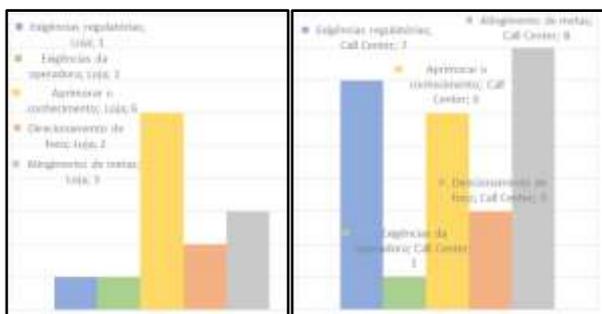


Gráfico 5: Motivos que fizeram o vendedor participar dos treinamentos
Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Nas Lojas o principal motivo foi o de aprimoramento dos conhecimentos. Já no *Call Center*, a maioria respondeu como principais motivos o atingimento de metas, as exigências regulatórias e o aprimoramento de conhecimentos (Gráfico 5).

Questão 6: Na questão 6(seis)questionou-se se o vendedor considera os conhecimentos repassados pela empresa suficientes para a execução de seu trabalho.

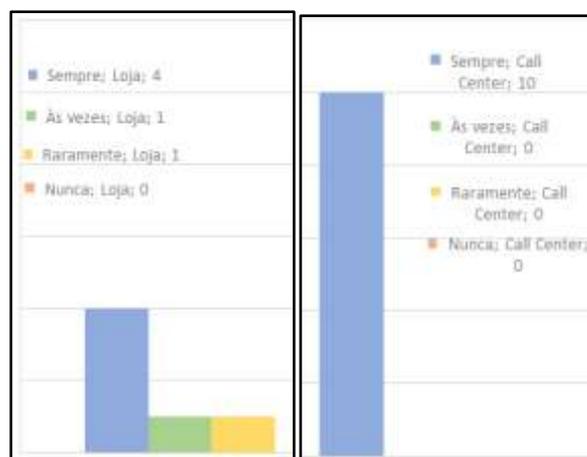


Gráfico 6: Vendedor considera os conhecimentos repassados pela empresa suficientes
Fonte: Dados da Pesquisa(2016)

Na loja 66% da equipe responderam afirmativamente, ou seja, que os conhecimentos repassados são suficientes ou seja, sempre e apenas 1 (hum) respondeu que às vezes e 1(hum) raramente. Enquanto no *Call Center* 100% da equipe responderam que sempre(Gráfico 6).

Questão 7: A referida questão foi no sentido de saber se os vendedores conseguiam utilizar os conhecimentos dos treinamentos proporcionados pela empresa na abordagem junto ao cliente.

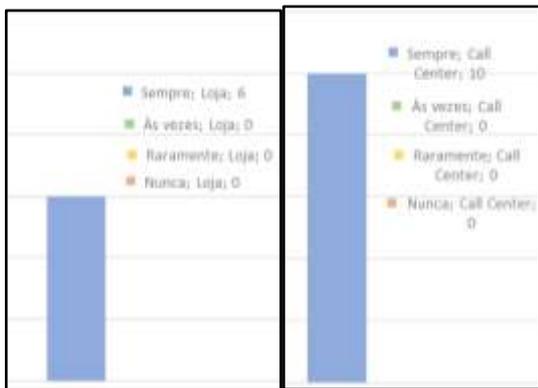


Gráfico 7: Vendedor consegue utilizar esses conhecimentos na sua abordagem junto ao cliente
Fonte: Dados da Pesquisa(2016)

100% de todas as equipes tanto da Loja, quanto do *Call Center* responderam que sempre (Gráfico 7).

Questão 8: Teve o objetivo de identificar se na visão do vendedor se os treinamentos ajudam no atingimento de metas de vendas.

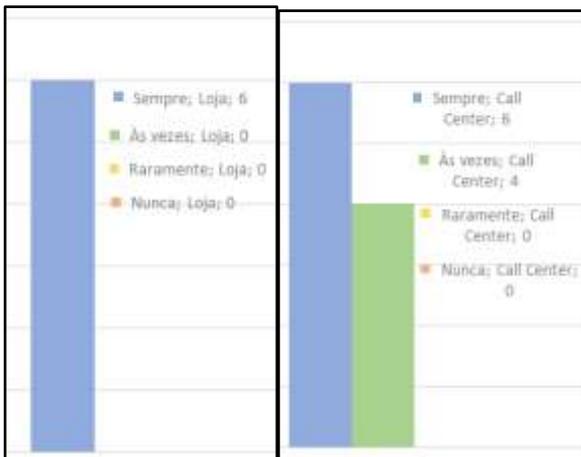


Gráfico 8: Os treinamentos ajudam no atingimento de metas de vendas
Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Nas Lojas, 100% dos vendedores responderam que sempre. Já no *Call Center*, seis(seis) vendedores responderam que sempre e 4(quatro) às vezes (Gráfico 8).

Questão 9: Tem a intenção de reforçar a questão 10 e identificar se na visão do

vendedor, sem os treinamentos ele conseguiria atingir todas as suas metas de vendas.

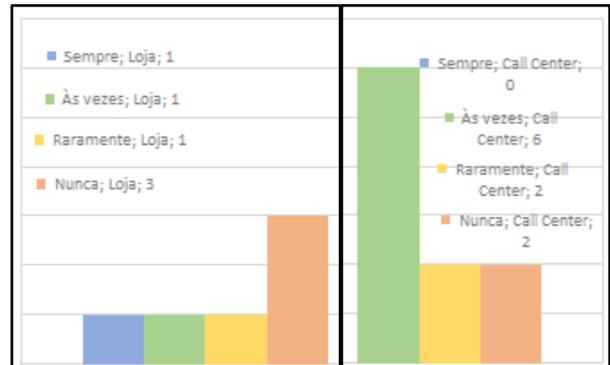


Gráfico 9: Sem os treinamentos, você acha que conseguiria atingir todas as suas metas de vendas
Fonte: Dados da Pesquisa(2016)

Na equipe das Lojas a maioria respondeu que nunca, reforçando que realmente acreditam na importância do treinamento para o atingimento de metas. Enquanto no *Call Center*, a maioria respondeu que às vezes, levando a entender que não acreditam que o treinamento é decisivo no atingimento de metas na maioria das vezes(Gráfico 9).

Questão 10: Tem por objetivo identificar se o vendedor achava que era necessária maior frequência de treinamento para o atingimento de suas metas de vendas.

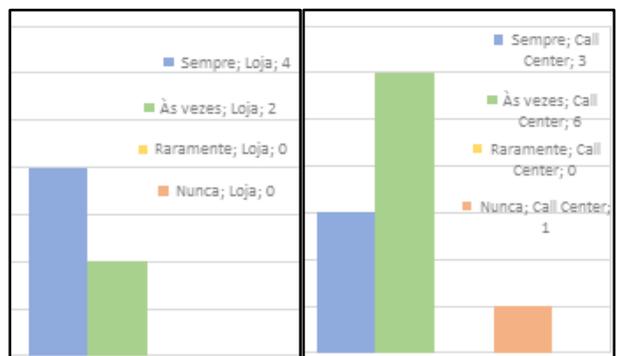


Gráfico 10: Você acha que há a necessidade de maior frequência de treinamentos para o atingimento de suas metas de vendas
Fonte:Dados da Pesquisa(2016)

Nas lojas a maioria respondeu que sempre (66%) e 33% responderam que às vezes. Já no *Call Center*, a maioria (60%) respondeu que às vezes, 30% que sempre e 10% que nunca (Gráfico 10).

Questão 11: A análise desta questão, foi feita de forma diferente. Nela foi solicitado que os vendedores enumerassem em ordem de importância os tipos de treinamentos visando o atingimento de metas de vendas. Assim, as respostas de todos os vendedores foram somadas, obtendo do menor valor para o maior valor a importância de cada tipo de treinamento para o atingimento de metas de vendas.

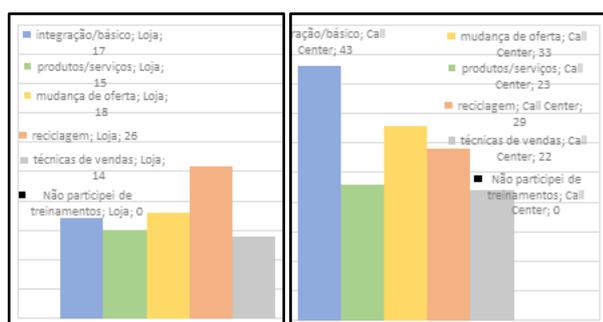


Gráfico 11: Ordem de importância por tipo de treinamento no atingimento de metas de vendas
Fonte: Dados da Pesquisa(2016)

Desta forma, nas Lojas, a ordem de importância ficou a seguinte: do mais importante para o menos importante: técnicas de vendas, produtos/serviços, integração/básico, mudança de oferta, reciclagem. Já no *Call Center* a ordem ficou a seguinte: técnica de vendas, produtos/serviços, reciclagem, mudança de ofertas, integração/básico (Gráfico 11).

7. CONCLUSÃO

Diante dos resultados apresentados, foi possível concluir que a empresa investigada oferece treinamentos para todas as equipes de vendedores em todos os canais que atua e que, pelo menos, nos últimos 3 (três) meses todos participaram de algum tipo de treinamento.

Foi possível identificar nas equipes de Lojas que o treinamento oferecido para todos os vendedores, não foi o julgado por eles como o mais importante para o seu atingimento de metas, como, por exemplo, o treinamento de ofertas, que foi realizado por todos os vendedores, mas foi julgado como sendo apenas o quarto mais importante no atingimento de metas. Seria necessária uma investigação para identificar se a forma como este treinamento é abordado atualmente é a mais eficaz, ou se poderia ser substituído por outra forma, que realmente produza geração de conhecimento, com menor custo, menor tempo ou maior efetividade.

Já o treinamento de técnica de vendas, que foi considerado como o mais importante no atingimento de metas, foi realizado apenas por um dos vendedores. Desta forma, seria importante a disponibilização deste treinamento pela empresa para toda a equipe de vendedores das Lojas, seguindo o processo de treinamentos como sugere Odiorne (1979 apud VARGAS, 1996).

Na visão dos vendedores das Lojas, mesmo eles sendo, de certa forma, obrigados pelo programa de excelência a participarem de

certos treinamentos, entendem que a motivação principal para a participação nos mesmos é o aprimoramento de seus conhecimentos e o atingimento de metas de vendas. No entanto, para os vendedores do *Call Center*, que não participam de programas de excelência, além se motivarem pelo seu aprimoramento de conhecimentos e pelo atingimento de suas metas, acreditam que a participação nos treinamentos se dá por exigências regulatórias.

De um modo geral, tanto os vendedores das Lojas quanto os do *Call Center* acreditam que os conhecimentos repassados pela empresa são suficientes para a realização de seu trabalho, no entanto, a maioria dos vendedores de ambas as equipes apontaram que necessitam de maior frequência de treinamentos para o atingimento de suas metas.

Todos os vendedores, tanto das Lojas quanto do *Call Center*, afirmam que conseguem utilizar os conhecimentos repassados pelos treinamentos na abordagem junto ao cliente. Além disso, grande parte dos pesquisados acreditam que os treinamentos sempre contribuem no atingimento de metas, o que demonstra a eficácia dos treinamentos oferecidos.

Ainda, para a maioria dos vendedores das Lojas, o atingimento de metas seria comprometido sem a participação em treinamentos. Já para grande parte dos vendedores do *Call Center*, nem sempre o

treinamento é imprescindível para o atingimento das metas. Caberia uma futura investigação com o objetivo de identificar o motivo pelo qual os treinamentos não são considerados fundamentais no atingimento de metas para a equipe do *Call Center*.

Sendo assim, o treinamento e desenvolvimento de pessoas mostram-se relevante no atingimento de metas de vendas, pois auxilia no aprimoramento dos conhecimentos dos profissionais, na abordagem com os clientes e no direcionamento de foco das equipes.

REFERÊNCIAS

COUTO, J. H. S.(2011).**Plano de Metas Organizacionais:** um desenho para a lógica da produtividade. Belo Horizonte, 2011.Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade FUMEC.Belo Horizonte.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence.(1998)**Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.

DIEHL, AstorAntonio; TATIM, Denise Carvalho. (2004) **Pesquisa em ciências sociais aplicadas:** métodos e técnicas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 168p.

FOLTRAN, C. U. et al.(2012).**Treinamento e desenvolvimento de pessoas: O sucesso das organizações.** Revista Alumni, v. 1, p. 1.

GUELBERT, Marcelo; GUELBERT, Tanatiana Ferreira; MERINO, Eugenio Andres Diaz; LESZCZYNSKI, Sonia Ana C.; GUERRA, Jorge Carlos C. Guerra. (2008)**Treinamento e desenvolvimento: mais do que uma vantagem competitiva para as organizações.** XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. A integração de

cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_stp_072_514_12151.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2016.

GIL, A. C.(1999).**Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas.

GOMES JR, Waldoir Valentim. (2013).**Gestão do conhecimento e mapeamento de competências**: um estudo de caso. Florianópolis, Florianópolis, 231 fs. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC. Florianópolis, 2013.

LACERDA, E. R. M.; ABBAD, G. (2003).**Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras**. RAC. Revista de Administração Contemporânea, v. 7, p. 77-96.

LEONARD-BARTON, Dorothy. (1998).**Nascentes do Saber**: criando e sustentando as fontes de inovação. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 368p.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M.(2009).**Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas.

PEREIRA, Antônio da Costa. (2003).**Treinamento e desenvolvimento na área de vendas**. Rio de Janeiro. Universidade Cândido Mendes.

RIBEIRO, F. D. C.; CONTI, L. e. (2015). **A importância do planejamento estratégico nas vendas: Um estudo de caso na empresa KaixoteIntegrada**. Revista Científica FACOL/ISEOL, v. 2, p. 91-106.

SANTOS, Neri dos. (2009).**Gestão do conhecimento organizacional**. Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis: UFSC.

SANTOS, Júlio Cesar S. (2010).**Treinamento e desenvolvimento: Qual a Diferença Entre Treinamento e Desenvolvimento? Quais os Tipos de Treinamentos Existentes? E as Vantagens de Cada Um?**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/treinamento-e-desenvolvimento/49031/>>. Acesso em: 29 jun. 2016.

VARGAS, M. R. M.. (1996).**Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos**. RAUSP. Revista de Administração, São Paulo, v. 31, n.2, p. 126-136.

VERGARA, Sylvia Constant. (2005).**Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6°. ed. São Paulo: Atlas.

WILLERDING, I. A. V. (2015).**Arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional e da gestão empreendedora**. 2015. 275f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.