

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – UFPR

Bruno Augusto Massuga Cruzara

Importância do treinamento em uma equipe de vendas de
concessionária de veículos

Curitiba – PR

2014

Bruno Augusto Massuga Cruzara

Importância do treinamento em uma equipe de vendas de
concessionária de veículos

Projeto técnico apresentado a
Universidade Federal do Paraná para
obtenção do título de especialista em
gestão de qualidade.
Orientador: Prof. Roberto Cervi.

Curitiba – PR

2014

RESUMO

Quando as orientações são bem direcionadas pela liderança de uma empresa de vendas e tem influência direta na atividade dos profissionais desde as suas atitudes, procedimentos, exemplos e treinamentos o reflexo é diretamente em um excelente trabalho e consequentemente o sucesso alcançado pelos vendedores. Empresas do setor automobilístico estão inseridas em ambientes de turbulência, principalmente devido ao fato de ocorrerem adaptações do setor com frequência a partir do surgimento de novos produtos, as condições de pagamento são modificadas constantemente, além das diversas inovações da concorrência, entre outros. O presente artigo demonstra que uma equipe bem treinada, com mesmo foco é capaz de aproveitar as oportunidades, resguardar-se das ameaças constantes do setor, conseguindo extrair o máximo de potencial e chegar no resultado almejado a partir da aplicação de um sistema de gestão de competência eficaz, para isso foi realizado em uma concessionária de veículos em Campo Mourão um levantamento sobre as diretrizes que são traçadas para a obtenção de melhores desempenhos dos funcionários, para tal atingir seu principal objetivo que é chegar em 1º lugar de vendas entre outras concessionárias do estado do Paraná. Verificou-se a partir de uma análise descritiva e exploratória que o treinamento direcionado e avaliação de desempenho dos funcionários e campanhas motivacionais tem influência direta no êxito das vendas.

Palavras chave: liderança, orientações, treinamento.

ABSTRACT

1. INTRODUÇÃO

O principal ativo de uma organização é o ser humano, e este precisa ser motivado, ter conhecimento de seus direitos e deveres, necessita-se de foco nos papéis profissionais e em quem os realiza. É preciso saber administrar, efetuar uma gestão eficaz, e principalmente entender que administrar é um conjunto de pessoas que se esforçam e que tenham por objetivo o planejamento, a organização, a direção ou liderança, a coordenação e o controle das atividades de um grupo de pessoas que tenham os objetivos em comum.

As organizações devem adotar em seu cotidiano o treinamento e desenvolvimento de forma ordenada e estratégica. Deve-se atentar aos resultados obtidos de todo o investimento realizado nesse contexto e proporcionar a mão de obra qualificada e oferecer a esses funcionários a oportunidade de colocar em prática o aprendizado em relação ao seu treinamento e qualificação.

Quando se pratica o treinamento e desenvolvimento em uma empresa é possível diminuir consideravelmente erros contínuos em processos rotineiros,

que são de grande importância como o atendimento ao cliente por exemplo, sendo visível os resultados globais e a recompensa por investir em treinamento, pois este acaba sendo um grande vilão na opinião final do cliente com relação à organização quando não é realizado ou mal executado.

É importante ressaltar que o treinamento e o desenvolvimento são termos distintos, porém com o mesmo propósito, se tornaria inviável todo investimento feito em programas de treinamento que não contemplam ações ligadas a estratégia e a missão da organização. São programas “isolados”, sem retorno ou, pelo menos, sem o retorno devidamente esperado. Por sua vez, investindo apenas em desenvolvimento, o que dificilmente ocorre no meio empresarial, por exemplo, seria fazer da organização uma escola para outras organizações que ofereçam maiores oportunidades para as pessoas aplicarem o conhecimento adquirido.

A implementação de um programa de treinamento tem como principal objetivo melhorar a performance individual e a produtividade, esclarecendo a forma mais apropriada de extrair bons resultados e o máximo potencial das pessoas. A “liderança”, também chamada de “chefia” é um dos pontos importantes do treinamento, pois esta possibilita a equipe buscar força e apoio, como exemplo temos o gerente e o vendedor, nessa relação é importante ressaltar três pilares que são a admiração, confiança e respeito recíproco que devem ser tomados como base para a obtenção do sucesso.

Sendo assim, aborda-se a importância do treinamento nas organizações, além de demonstrar a extrema validade tanto para a empresa quanto para o vendedor, pois a empresa além de otimizar os investimentos, permite criar uma equipe coesa, centrada e que trabalhe de acordo com as orientações da administração, aumentando o número de vendas e diminuindo a rotatividade de funcionários, já para o vendedor o que convém é o fator motivacional, pois recebendo orientações adequadas os mesmos conseguem melhores rendimentos no trabalho e conseqüentemente em suas finanças.

Diante desse contexto a metodologia tomou como base a pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo em concessionária de veículos e a partir disso foi realizada uma análise descritiva e com perspectiva exploratória.

2. PROBLEMA

Aplicar um sistema de gestão por competência é desenvolver o profissional no sentido de identificar e gerir perfis que proporcionem um maior retorno à um negócio, identificando os pontos de excelência e fortaleza e as oportunidades de melhoria, suprimindo lacunas e agregando conhecimento.

Em um ambiente empresarial também deve ser levado em conta o conhecimento, pois esse tem relação com a formação acadêmica, o conhecimento teórico, com a habilidade que está ligada ao prático, a vivência e ao domínio do conhecimento e posteriormente deve-se analisar a atitude, sendo essa representada pelas emoções, os valores e sentimentos das pessoas, isto é, o comportamento humano, sendo esse um fator importante pois avalia-se a atitude desse profissional.

Diante disto aplica-se um sistema de gestão por competências e treinamento de equipe para evitar queda de faturamento, maior número de vendas e rentabilidade empresarial.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GERAL

Propor a aplicação de um sistema de gestão de competência por meio de treinamento direcionado à equipe de vendas.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Implantar um sistema de avaliação por competência com acompanhamento gerencial;
- Desenvolver um programa de treinamento técnico e motivacional para a equipe de vendas;
- Propor reavaliação dos indicadores de desempenho da equipe da área de vendas.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

4.1. PAPEL DO GESTOR NA ORGANIZAÇÃO

O gerente de vendas tem uma função de suma importância no departamento de vendas de uma empresa, geralmente todo o trabalho

depende diretamente desse funcionário, pois ele é o responsável pelo desempenho de sua equipe e dos resultados alcançados, entretanto alcançar resultados por interposição de outras pessoas não é uma tarefa fácil precisa-se de pessoas com espírito de motivação, cooperação, focada em resultados com iniciativa e bem treinada.

Para Prado (2009) cada ser humano possui a sua personalidade e quando falamos em trabalho em equipe há uma fusão de todas elas em um único ambiente. Muitas vezes as ideias e formas de pensar são diferentes entre os funcionários e para que não haja conflitos entre eles é necessária a presença de um profissional que saiba administrar os diversos tipos de situações que serão apresentadas e para esta responsabilidade fica encarregado o Gestor.

O gestor deve ter como meta contribuir para a formação de uma boa equipe de trabalho, por este motivo ele deve estar capacitado e preparado para dar todo suporte necessário para que as coisas funcionem e para que os funcionários estejam satisfeitos em atuar na empresa.

Segundo Prado (2009) gestores insatisfeitos ou mal preparados podem colocar uma empresa inteira abaixo, eles têm um peso muito grande e servem como referência para os demais funcionários. Se não houver uma preocupação com o que acontece cria-se uma predisposição para falhas e erros, o processo de acompanhamento, treinamento e supervisão deve ser a prioridade para o profissional que desempenha esta função.

Segundo o conceito do autor o Gestor deve estar atento a necessidade de cada funcionário que compõe a sua equipe de trabalho, saber enxergar suas insatisfações com profissionalismo, propor soluções e proporcionar a todos eles um ambiente seguro para que possam exercer suas tarefas com efetividade.

Segundo Nogueira (2014) seja em pequenas, médias empresas (PME) ou em grandes empresas, o principal papel do gestor é assegurar o desenvolvimento da empresa, através da geração sustentada de lucros. Para atingir este objetivo primordial o gestor tem de exercer a autoridade que lhe foi conferida, dirigindo, coordenando e controlando os membros da sua equipe.

O gestor de vendas deve conhecer minuciosamente a sua atividade, depois é dele também que depende o sucesso da empresa, ele deve ter

conhecimento dos produtos e serviços saber coordenar a sua equipe, conhecer o público consumidor e saber tratar os clientes com respeito e educação, por isso a escolha de um gestor tem que visar algumas características como sua formação, determinação, pró-atividade.

Essas características torna-se um facilitador entre o trabalho dos vendedores e do cliente, eliminando alguns obstáculos que às vezes impedem a realização da venda.

Lucena e Morgado (2007) descrevem o perfil do gerente de vendas de hoje como sendo um profissional voltado para as pessoas, com habilidade no relacionamento interpessoal e comprometido com o aprimoramento de cada um da equipe.

O gerente precisa conhecer de perto cada vendedor de sua equipe, seu potencial, sua limitação, e acompanhar cada negociação deles, em contrapartida ele tem que ser justo com sua equipe e saber gerir uma política de premiações, motivação e busca por melhores salários

4.2. LIDERANÇA CORPORATIVA

A liderança e seu desígnio está no ato de envolver todos os indivíduos de modo que voluntariamente sigam as ordens e trabalhem direcionados em seus objetivos diretos e algumas vezes indireto consentindo as coordenadas do líder.

Para Maxwell e Dornan (2011) liderar é influenciar, pois uma pessoa de influência tem integridade entre as pessoas, alimenta as outras pessoas, tem fé, ouve e entende, engrandece e conduz, conecta-se com as pessoas, capacita-as e reproduz outras pessoas influentes.

Já Casas (2002) diz que liderança deve ser entendida a partir do momento em que o grupo age voluntariamente no apoio e pratica as orientações provenientes do líder.

Existem diversos estilos e conceitos de liderança, a mesma deve ser aplicada conforme o meio e a necessidade. Conforme se observa no quadro 1 abaixo.

Quadro 1: Estilos básicos de liderança.

ESTILOS DE LIDERANÇA	CONCEITO
DIREÇÃO	O líder fornece instruções específicas e supervisiona rigorosamente o cumprimento das tarefas.
TREINAMENTO	O líder continua a dirigir e supervisionar atentamente a realização de tarefas, mas explica também decisões, solicita sugestões e incentiva o desenvolvimento.
APOIO	O líder facilita e apoia os esforços dos subordinados para cumprir tarefas e compartilha com eles a tomada de decisões.
DELEGAÇÃO	O líder transfere a responsabilidade do processo decisório e da solução de problema aos subordinados.

Fonte: Autor (2014) adaptado de Blanchard (1986).

Deve-se ressaltar que para se ter êxito na liderança, o líder deve ter algumas características específicas, como ser um indivíduo calmo, porém enérgico ao tomar decisões, além de uma pessoa segura, pois insegurança gera dúvidas, incertezas e isso não pode ser evidenciado pelos funcionários que estão em um nível inferior, deve ser lógico, possuir clareza na comunicação e ser muito organizado, diante a essas qualidades o líder torna-se uma pessoa admirável e a partir disso a possibilidade de sua equipe querer apoiá-lo e cometer as suas ordens cresce gradualmente.

4.3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento (CHIAVENATO, 2004).

Para avaliar o desempenho de uma equipe é necessário monitorá-la e isso significa acompanhar, medir avanços, corrigir desvios, ensinar o uso de ferramentas de controle, apoiar, re-treinar. Monitoramento é algo que se faz com objetividade, é função primordial da gerência acompanhar a evolução do processo de vendas, estimulando vendedores a avaliar os resultados obtidos e buscar novos desafios, além disso o gerente deve se utilizar de alguns instrumentos de gestão e ferramentas eficazes quando for gerenciar, e para se ter uma boa equipe a mesma deve ser motivada, treinada e monitorada.

Monitoramento significa para Periard (2011) a avaliação de desempenho é uma ferramenta da gestão de pessoas que visa analisar o desempenho

individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada empresa. É um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante um certo intervalo de tempo, analisando sua postura profissional, seu conhecimento técnico, sua relação com os parceiros de trabalho.

Pode-se caracterizar a avaliação de desempenho também em termos institucionais, como o processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente do seu próprio comportamento (BERGAMINI, 2007)

Quando se utiliza a avaliação de desempenho o objetivo é analisar as melhores práticas dos funcionários, proporcionando um crescimento profissional e pessoal, visando um melhor desempenho de suas funções no ambiente de trabalho. Periard (2011) afirma que é uma importante ferramenta de auxílio à administração de recursos humanos da empresa, alimentando-a com informações que auxiliam a tomada de decisão sobre práticas de bonificação, aumento de salários, demissões, necessidades de treinamento, entre outros.

Segundo Siqueira (2009), o processo de avaliação de desempenho de um colaborador inclui, dentre outras, as expectativas desejadas e os resultados reais. Sendo dividida em algumas etapas:

- Apreciação diária do comportamento do colaborador, seus progressos e limitações, êxitos e insucessos, com oferecimento permanente de feedback instantâneo;
- Identificação e equacionamento imediato dos problemas emergentes, procurando manter continuamente um alto padrão de motivação e de obtenção de resultados;
- Entrevistas formais periódicas de avaliação de desempenho, em que avaliador e avaliado analisam os resultados obtidos no período considerado e redefinem novas orientações, compromissos recíprocos e ações corretivas, se for o caso.

Neste processo, o gestor precisa avaliar as fraquezas e limitações dos funcionários, buscando identificar pontos de melhoria, necessidade de treinamento ou até mesmo remanejamento do indivíduo para outras funções em que poderia render melhor. Buscando sempre equilibrar as metas

estabelecidas pela empresa com o comportamento de seus colaboradores, a fim de manter o sistema funcionando em harmonia, atingindo sempre os objetivos traçados (PERIARD, 2011).

Assim, o papel principal da avaliação de desempenho é identificar e trabalhar de forma sistêmica as diferenças de desempenho entre os muitos funcionários da organização. Tendo sempre como base a interação constante entre avaliador e avaliado.

4.4. INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores de desempenho estão presentes para medir o nível de desempenho individual ou coletivo de uma equipe. Definidos os objetivos ou metas, segue-se construindo os indicadores.

Segundo Soares e Ratton (1999) o sistema de indicadores de desempenho é definido como um conjunto de pessoas, processos, métodos e ferramentas que, conjuntamente, geram, analisam, expõem, descrevem, avaliam e revisam dados e informações sobre as múltiplas dimensões do desempenho nos níveis individual, grupal, operacional e geral da organização, em seus diversos elementos constituintes.

Os indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como seus projetos, programas e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança, entre outros (ANTAQ, 2011).

O mesmo autor define que os indicadores possuem, minimamente, duas funções básicas:

- I.A primeira é descrever por meio da geração de informações o estado real dos acontecimentos e o seu comportamento;
- II.A segunda é de caráter valorativo que consiste em analisar as informações presentes com base nas anteriores de forma a realizar proposições valorativas.

Verificando que os indicadores servem para:

- Mensurar os resultados e gerir o desempenho;
- Embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada decisão;

- Contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais;
- Facilitar o planejamento e o controle do desempenho; e
- Viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização.

Assim, pode-se afirmar que indicadores de desempenho são vitais às organizações porque atuam como instrumentos de planejamento e gerenciamento, apresentando medidas de gestão de processos e resultados, norteando em uma ótica maior, a realização da missão institucional. Daí a sua importância e necessidade de implementação na rotina diária das organizações (SOUSA, 2013).

Os indicadores devem ser específicos, mensuráveis, alcançável e relevante, tanto para o colaborador, quanto para a empresa, pois se for um indicador muito amplo acaba por desmotivar o funcionário.

4.5. GESTÃO POR COMPETÊNCIA

O papel do gestor astuto tornou-se um fator de suma importância para o sucesso das empresas. Com isso, é fundamental priorizar características como formação, experiência, determinação, pró-atividade e vontade de vencer. Com este perfil, o gestor está pronto para o papel de facilitador, auxiliando no trabalho dos vendedores e acabando por suprir alguma dificuldade ou deficiência que um determinado vendedor venha a ter.

No fim da Idade Média, a expressão competência era associada essencialmente à linguagem jurídica e referia-se à faculdade, atribuída a alguém ou a alguma instituição, de apreciar e julgar certas questões (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

Por extensão, o conceito de competência veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém de pronunciar-se em relação a determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado, de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (ISAMBERT, 1997).

Essa preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente.

Taylor (1970) já alertava, no início do século passado, para a necessidade das empresas contarem com homens eficientes, ressaltando que a procura pelos competentes excedia a oferta.

Segundo Brandão e Guimarães (2001) as empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho e às especificações de cargo.

Existem, ainda, autores que definem competência não apenas como um conjunto de qualificações que o indivíduo detém. Para eles, é necessário também colocar em prática o que se sabe, ou seja, mobilizar e aplicar tais qualificações em um contexto específico (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

Dutraet *al* (1998), por exemplo, conceituam competência como a capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais.

Diversas empresas têm recorrido à utilização de modelos de gestão de competências, objetivando planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao respectivo negócio.

Nesse sentido, a gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Ela toma como referência a estratégia da organização e direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

Esse processo pode proporcionar a consistência interna da estratégia (TILLES, 1997), ou seja, um impacto positivo cumulativo dessas ações sobre o desempenho organizacional.

Segundo Brandão e Guimarães (2001) o importante é que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos). A visão determina o estado futuro desejado pela organização, sua intenção estratégica, e orienta a formulação das políticas e diretrizes e todos os esforços em torno da captação e do desenvolvimento de competências.

O gestor deve possuir boa comunicação para atrair e conquistar clientes, ter conhecimento dos produtos e dos serviços das empresas, coordenar

equipes de vendas, conhecer o público consumidor e atender com muita educação os clientes.

4.6. PLANO DE TREINAMENTO

O Treinamento é muito importante tanto para a organização quanto para o colaborador, permite a formação de uma equipe mais coesa, a qual aumenta a rentabilidade e otimiza investimentos, e para o colaborador, diminui a rotatividade e consegue melhores resultados e rendimento.

Não há possibilidade de nos desenvolvermos economicamente e elevarmos o nosso nível social, sem aumentarmos as nossas habilidades, sejam elas intelectuais ou técnicas. Logo, aumentar a capacitação e as habilidades das pessoas é função primordial do treinamento.

Treinar é "o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem" e segundo CHIAVENATO (1994), é educar, ensinar, mudar o comportamento, fazer com que as pessoas adquiram novos conhecimentos, novas habilidades, além de ensiná-las a mudar de atitudes.

Treinar no sentido mais profundo é ensinar a pensar, a criar e a aprender a aprender.

O treinamento deve incentivar ao funcionário a se autodesenvolver, a buscar o seu próprio meio de reciclagem.

O profissional de treinamento por sua vez, deverá conscientizar os funcionários da busca constante do aprendizado contínuo.

A missão do treinamento pode ser descrita como uma atividade que visa ambientar os novos funcionários, fornecer aos mesmos novos conhecimentos, desenvolver comportamentos necessários para o bom andamento do trabalho e, atualmente vem tendo a sua maior missão que é de conscientizar os funcionários da importância de desenvolver-se e de buscar o aperfeiçoamento contínuo.

Quando um empregado passa por um processo de treinamento proporcionado pela empresa geralmente ele sente-se prestigiado perante a mesma, pois desta forma ela demonstra sua preocupação em capacitar bem seus profissionais, dando-lhe a oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

Segundo Vasconcellos (2013) um programa de treinamento deve seguir determinados pontos imprescindíveis para o seu sucesso, conforme quadro 2:

Quadro 2: Itens para um bom programa de treinamento.

Identificar o cliente	É ponto de partida para a elaboração do programa e caso a identificação do cliente estiver errada, perde-se o sentido.
Levantamento de necessidades (LN)	Ajustar as ações da área de treinamento com as necessidades da instituição, Diante disso tomar cuidado para não cair na tentação do resultado imediato cobrado pelos empresários.

Fonte: Vasconcelos (2013).

O LN trará à tona a "carência observada no indivíduo ou no grupo, diante do padrão de qualificação necessário para a boa execução das tarefas de uma função"(TOLEDO e MILIONI, 1986). Os resultados aqui traçados definirão as ações a serem tomadas posteriormente.

Para realizar o LN podemos utilizar os seguintes instrumentos: Questionário; Avaliação de desempenho; Discussão em grupo; Reuniões interdepartamentais; Entrevista estruturada; Pesquisa de clima; Pesquisa de satisfação de clientes, entre outros.

Seja qual for o instrumento utilizado não podemos abrir mão da criatividade, tendo sempre em mente os objetivos da empresa.

- Diagnosticar o problema: nesta etapa o profissional de treinamento, irá analisar o desvio encontrado e assim verificar se o problema é solucionável através de um programa de treinamento.

A elaboração de um programa de treinamento sempre será realizada com base em uma perfeita identificação e interpretação das necessidades reais de treinamento.

Segundo Vasconcellos (2013), para definir com exatidão o que será feito no treinamento, é fundamental identificar os seguintes pontos:

- Público-alvo: a correta identificação e análise da população que será atingida pelo programa, garantirá um percentual do sucesso do treinamento. Isto porque, um treinamento voltado para os técnicos, não poderá ser o mesmo utilizado para os gerentes e vice-versa.
- Objetivos: é o que se pretende alcançar com um programa de treinamento. Hoje quando as empresas passam por dificuldades

financeiras o primeiro corte de verbas é realizado na área de treinamento. Isto se dá porque os resultados concretos obtidos em um programa de treinamento, não são fáceis de alcançar e de demonstrar, por isso temos que definir os objetivos com algumas características essenciais: ter desempenho final a ser alcançado (elaborar folha de pagamento); ter um período determinado (mensal); ter um padrão de satisfação (sem erros).

Desta forma os objetivos serão facilmente atingidos com a realização do treinamento.

O Treinamento é uma forma da organização otimizar os investimentos na área, pois os colaboradores aumentam seu potencial de resultados, gerando maior lucro para a empresa.

5. METODOLOGIA

Para o presente artigo propõe-se a pesquisa bibliográfica, a partir de gráficos e resultados levantados no setor de vendas de uma concessionária da Volkswagen em Campo Mourão, a partir disso foi realizada uma abordagem qualitativa com perspectiva exploratória e a análise descritiva dessas informações.

O levantamento foi realizado por entrevistas informais, ou seja, sem a utilização de um questionário padrão e os mesmos foram acompanhadas por alguns dias nos seus afazeres diários, diante disso foi realizado avaliações nos segmentos de vendas.

Foi realizado uma análise textual da atual situação e os principais pontos que devem ser melhorados ou modificados na gerência e seus respectivos vendedores.

Foi desenvolvido e embasado a partir de referências bibliográficas, em material publicado como livros, revistas, jornais, internet, e análise documental da empresa, entre outros.

Segundo Duarte (2012) a pesquisa tem abordagem qualitativa pelo fato de ser definida como um estudo não estatístico, que identifica e analisa em profundidade dados de difícil mensuração de um determinado grupo de indivíduos em relação a um problema específico.

Entre eles estão sentimentos, sensações e motivações que podem explicar determinados comportamentos, apreendidos com o foco no significado que adquirem para os indivíduos.

A pesquisa qualitativa proporciona compreensão em profundidade do contexto do problema.

É um método indutivo por excelência para entender por que o indivíduo age como age, pensa como pensa ou sente como sente, pois, respostas em profundidade são geradas apenas pela abordagem qualitativa.

A análise descritiva possui suas peculiaridades em relação a padronização de técnicas, para as coletas de dados, por meio de uma observação sistemática e aplicação de questionários, além de descrever as características de determinadas populações ou fenômenos (GIL, 2008).

No caso das pesquisas exploratórias o objetivo dessa é apontar e adequar maior entendimento de um determinado problema, ou seja destacar conhecimento mais abrangente sobre o tema estudado (GIL, 2005).

A ênfase principal de uma pesquisa exploratória é a descoberta de problemas, de assuntos, de técnicas ou de áreas para pesquisa mais intensiva.

O contato com os funcionários da concessionária foi realizado durante o ano de 2013. Os dados coletados foram tabulados pelo software Excel e analisados através de uma análise descritiva.

6. APRESENTAÇÃO DE DADOS

Pelo fato de estar cada vez mais inseridos em ambiente dinâmico e competitivo que exige uma alta capacidade de adaptação às demandas impostas pelo mercado e diante as transformações contínuas surge a necessidade de um novo modelo de gestão que melhora e segure às organizações e maior competitividade no mercado em que atuam.

No presente artigo o modelo de gestão por competências assume uma posição relevante por proporcionar a equipe de vendas relações entre a estratégia, as funções críticas, as competências essenciais e as competências das pessoas.

Os dados foram levantados em janeiro de 2014, a empresa estava no 42º lugar de um grupo de 141 concessionárias de veículos e tinham como propósito alcançar o primeiro lugar no ranking até o final do ano de 2014.

Quadro 3. Objetivos para o mês de novembro (2014).

CRITÉRIOS	OBJETIVOS
SIQ Vendas veículos	93,1
SIQ serviços	83,9
Reparos repetitivos	93,8
Best drive	= Ou > que 78% de sim
Treinamento – Vendas	75,1% (objetivo anual)
Treinamento – pós vendas	4,1 dias (objetivo anual)
Vendas veículos	34
Performance peças	R\$ 449.499,03
Performance Acessórios	R\$ 59.274,62
Penetration branco VW	30,7
Penetration seguros VW	5,8

Fonte: O autor.

Conforme o quadro 3 foram lançados os critérios para que se alcançasse os objetivos e metas até novembro do ano de 2014, diante isso foi observado que a empresa começou a atingir posições melhores no ranking das empresas em geral do setor, chegando no mês de outubro na 5^o posição de vendas, verifica-se na tabela 1, abaixo o histórico das posições da empresa estudada.

Tabela 1. Histórico das posições alcançadas pela empresa no decorrer do ano de 2014.

Meses	Posicao
Jan	42^o
<i>Fev</i>	12 ^o
<i>Mar</i>	11 ^o
<i>Abr</i>	7 ^o
<i>Mai</i>	5 ^o
<i>Jun</i>	6 ^o
<i>Jul</i>	3 ^o
<i>Ago</i>	3 ^o
<i>Set</i>	3 ^o
Out	5^o

Fonte: O autor.

O primeiro passo a ser dado é do gestor que deve entender o que está acontecendo com sua equipe, avaliar se a mesma está bem treinada, se está motivada ou desmotivada, se os vendedores estão com foco em seus objetivos e diante essas avaliações e a circunstâncias precisamos montar um plano de

ação e seguir adiante para realizar e atingir os objetivos da equipe como um todo.

O gerente de vendas, o gestor deve realizar o acompanhamento direto de seus vendedores e possibilitar a eles treinamentos de como atender melhor e de maneira eficaz o cliente, deve incentivar esse funcionário a se autodesenvolver, a buscar o seu próprio meio de reciclagem. Ele deverá conscientizar os funcionários da importância desse autodesenvolvimento e da busca constante do aprendizado contínuo. Sendo assim a concessionária de veículos avaliada possui um sistema de treinamento de seus funcionários que segue abaixo no quadro 4, esse demonstra os principais itens que devem ser apresentados por um bom vendedor, as competências comportamentais que o mesmo deve ter. Foram feitos vários acompanhamentos dos vendedores, com avaliações nesses moldes citados abaixo.

Quadro 4. Relação das competências comportamentais que o vendedor deve possuir.

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	
Boa apresentação	Mostrar uma boa postura e atitude. Apresentar-se com vestimenta adequada (limpa, passada, tamanho adequado, decotes e transparências moderadas). Prestar atenção aos cuidados com higiene pessoal (unha, maquiagem, barba, perfume, cabelo).
Disciplina	Capacidade de organizar e seguir rotinas, com normas e procedimentos, com foco no atingimento de metas.
Foco no cliente	Capacidade para direcionar e conduzir os processos para satisfazer as expectativas do cliente.
Rendimento sob pressão	Capacidade de manter o controle, desenvolvendo respostas rápidas e encontrando soluções para situações difíceis ou inesperadas, diante de fortes pressões exercidas por clientes internos ou externos.
Trabalho em equipe	Capacidade de cooperar, colaborar, ajudar a equipe ou os clientes internos onde for necessário, para que os objetivos conjuntos sejam alcançados.

Fonte: O autor.

O gerente utiliza esses termos para treinar e esclarecer dúvidas dos vendedores, a partir disso ele possibilita ao funcionário um treinamento prévio de como se relacionar com o cliente, e ter uma boa apresentação e consequentemente causar uma primeira boa impressão, que no ramo de vendas é considerado um fator de extrema importância, pois a confiança do cliente aumenta com mais rapidez e essa impressão que você lhe causa é também a da empresa. Seguindo esses comportamentos traçados torna-se

mais fácil a visualização do que pode ser melhorado e mudado para melhores êxitos no atendimento ao cliente.

O plano de treinamento do funcionário ocorre a partir das diretrizes traçadas e para que o gestor não se perca, o mesmo monta um plano de ação a partir dos itens abaixo:

- Reuniões diárias com orientações a toda equipe pontuando todos os pontos a serem melhorados.
- Análise diária da conversão de vendas por vendedor, e modelo de veículos através do fluxo.
- Perseguições elaboradas diariamente com o acompanhamento do gestor da unidade e análise de conversão sobre os retornos.
- Valorização de cada função e reflexão de toda equipe e suas experiências diárias nas reuniões matinais.
- Raio X aplicado pelo gerente mensalmente com toda equipe.
- Reforço diário nas orientações e padrões de atendimento conforme cronograma.
- Distribuição estratégica de vendedores dentro do show room.
- Padrinho para os vendedores com mais dificuldade nos resultados.
- Mudança das colocações de toda equipe de show room a cada 30 dias para integração, desenvolvimento.
- Estabelecimento de metas feita pela equipe com objetivos pessoais bem definidos.
- Planejamento trimestral de ganhos e realizações através dos resultados que serão obtidos.
- Conversas individuais realizadas semanalmente com toda equipe.
- Acompanhamento das negociações com correções imediatas de supostos erros.
- Valorização dos pontos fortes e comemoração dos resultados obtidos, com elogios imediatos.
- Acompanhamento constante do gestor de treinamento e qualidade.

Além dos itens descritos acima existem outras formas de avaliação da qualidade do atendimento ao cliente pelo vendedor, entre esse o mais utilizado, é sugerido pelo gestor que um colega ou até o próprio gerente de vendas

observe como você se comunicou como cliente e assim depois dar sugestões e indicar onde está deficiente ou eficiente. Outra questão avaliada é quando o gerente verifica se o vendedor está preparado para dar suas respostas para as objeções feitas pelo cliente.

Diante esses acompanhamentos dos vendedores e a aplicações das ações para atingir as metas temos o quadro5que representa o enfoque do gerente para atingir o 1ºlugar no ranking.

Quadro 5. Plano de metas de vendas.

MARCA			MÊS		RESPONSÁVEL	
Volkswagen			Janeiro		Bruno	
O que	Quem	Quando	Onde	Porque	Como	Ir de %> para % objetivo
Aumentar o volume de vendas	Toda a equipe de vendas	Aplicação já sendo realizada desde 2 de janeiro	Nas reuniões e ações efetivas junto a equipe em cada atendim	Para aumentar e realizar o objetivo de vendas	Com aplicação das ações mensuradas e um acompanhamento em cada	De 42º lugar ao 1º lugar

Fonte: O autor.

O objetivo principal da concessionária no momento da coleta era atingir o 1º lugar da colocação e para isso os vendedores precisavam atingir suas cotas ou até mesmo ir além dessas, para isso foi criada uma campanha motivacional de vendas a esses funcionários, fazendo que os mesmos tivessem um interesse ainda maior que manter o seu emprego, assim alcançar novas perspectivas financeiras, poder aumentar seus lucros com as vendas.

A campanha foi baseada nos objetivos individuais de cada vendedor e também as suas respectivas equipes, os bônus recebidos pelo vendedor segue abaixo:

Primeiramente são estabelecidas as regras para a habilitação do bônus, sendo essas:

- Atingir 100% do volume total (novos estoque + usados);
- Atingir 100% do consórcio;
- Atingir 25% de conversão em seguros;
- Atingir 100% de usados, isso habilitará o aumento em 100% da bonificação dos veículos novos cumpridos, o não cumprimento do usado implicará na redução de 50% do prêmio dos novos cumpridos.

O cumprimento destes indicadores habilita o vendedor a receber os bônus conforme a realização de novos vendidos. Segue as regras de bonificação no quadro 6.

Quadro 6: porcentagem de carros novos vendidos e suas respectivas bonificações.

Novos - Vendidos	Bonificação em R\$/ Veículo
80%	30,00
100%	50,00
120%	70,00
150%	100,00

Fonte: O autor.

Obs. Os bônus são pagos sobre o volume total de vendas. A apuração é realizada no último dia útil do mês e a bonificação é paga até o dia 10 do mês seguinte.

Com criação da campanha motivacional de venda ressalta-se a importância de um bom treinamento a esses vendedores que consequentemente proporciona um atendimento direto ao cliente com excelência, para que assim a venda seja concretizada, para isso o treinamento do proposto segue em 6 passos:

1 - Abertura: oferecer ajuda ao cliente. O vendedor deve se apresentar ao cliente identificando-se, o seu nome e função. Deve falar com o cliente em no máximo 2 minutos após ele entrar na concessionária. Faça com que ele veja que foi notado, que percebe-se sua presença na loja, pergunte o nome dele logo na primeira oportunidade, mantenha sua mesa sempre limpa e organizada e faça um resumo dos principais produtos de venda.

2 - Sondagem: Deve-se identificar as necessidades e desejos por determinado produto. Quanto mais o vendedor souber as necessidades e desejos de seus clientes, mais será capaz de ajudá-los a selecionar os produtos e vendê-los, determine o motivo da compra (segurança, paixão pela marca, design, entre outros), verifique o nível de conhecimento que o cliente tem do produto.

3 - Demonstração: nesta parte do processo de venda, o vendedor explica o valor do produto, através de suas características, vantagens, benefícios, e o torna atrativo, compara o seu produto com o da concorrência, é necessário vender as características e as necessidades levantadas pelo seu cliente.

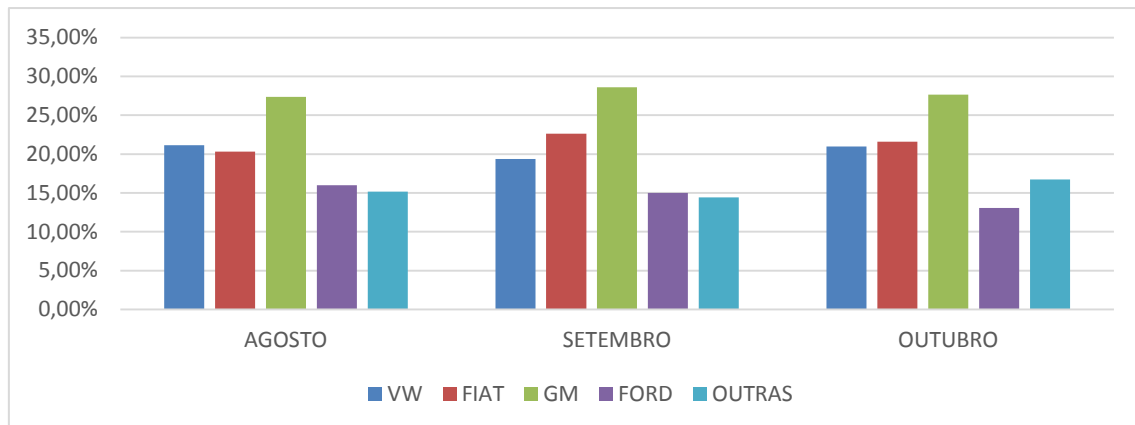
4 - Fechamento experimental: fazer uma pergunta para verificar a disposição do comprador para adquirir o produto.

5 - Lidando com as objeções: se a venda não for concluída na etapa anterior, reforça-se a empatia. Isto é, o vendedor ouve o cliente e se coloca no lugar dele, visando descobrir o real motivo da recusa da proposta.

6 - Fechamento: quando as objeções forem superadas, ou seja, o comprador mostrar-se plenamente satisfeito, é o momento de fechar o negócio. A função de um vendedor é atender às necessidades, desejos e expectativas de seus clientes, verificando sua satisfação no processo e, em especial, na conclusão da venda.

Em conjunto com o treinamento de como atender bem o cliente, foi realizado um acompanhamento e posterior explanação com os vendedores sobre o mercado e concorrência (gráfico 1), ou seja o quanto nossa concessionária estava emplacando de carro no mês em relação as concorrentes, dentro da nossa região.

Gráfico 1: Representação gráfica do mercado/concorrência nos meses de agosto, setembro e outubro de 2014.



Fonte: O autor.

Para estimular o crescimento nas vendas e facilitar a visualização de cada vendedor foi desenvolvido uma tabela que era alimentada todos os dias e de fácil visualização com números, para que cada vendedor tivesse a noção de como ele estava no mês em relação aos seus colegas e fazer com que ele cobrasse dele mesmo um melhor resultado.

Quadro 7. Acompanhamento dos objetivos por vendedor.

Equipe	Objetivo	Novos	Usados	Valor faturado (r\$)	Margem (r\$)	Quant.fin.	Valor financiado (r\$)	Consórcio (r\$)
Anderson	12	5	1	250.792,86	4.726,92	1	22.386,22	-
Carla	12	4	1	222.867,18	4.159,18	4	102.319,00	-
Amilton	12	3	0	147.160,41	3.216,02	1	17.180,00	-
Heraldo	12	3	0	253.751,54	4.011,96	4	86.435,61	-
Luciano	12	4	2	283.306,64	8.811,59	4	76.592,00	60.542,00
Gislaine	12	5	0	579.242,68	12.505,61	5	183.696,87	-
Simone	12	2	0	87.595,00	1.357,92	2	20.000,00	-
Maycon	12	1	1	68.905,00	365,02	1	15.000,00	255.409,00
Douglas	12	6	3	301.404,69	7.246,55	4	110.733,00	-
Mari	12	2	1	159.043,62	3.307,64	1	37.357,80	-
Objetivo	120	80	40	3.540.000,00	120.000,00	63	1.250.000,00	220.000,00
Realizado	41	32	9	2.382.239,62	49.998,01	27	671.700,50	315.951,00

Fonte: O autor.

Foi realizado uma reavaliação dos indicadores de desempenho da equipe após a criação da campanha motivacional de vendas a partir do nome dos vendedores, objetivo de vendas de cada um que no caso seria a meta de 12 vendas, as vendas realizadas de novos + usados, o valor faturado (como o vendedor recebe comissão de 1% sobre o valor faturado, assim fica fácil de ele controlar quanto está ganhando no mês) e rentabilidade por carro.

O objetivo da loja é R\$ 1000,00 por carro e de financiar 50% das vendas, o ticket médio de acessórios também tem o objetivo de R\$ 1000,00 por carro e por fim cada vendedor tinha o objetivo de comercializar 2 cotas de consórcio.

Diante a avaliação após a criação da campanha averiguou-se que a equipe de vendedores em sua maior parte não atingiu a cota estabelecida, porém todos conseguiram vender uma quantidade considerada de razoável para boa, tiveram crescimento significativo e melhorias no atendimento ao cliente. Apesar de todos não atingirem a sua meta a empresa conseguiu chegar no patamar que gostaria para o ano de 2014.

É importante ressaltar que a aplicação da gestão de competência e um treinamento qualificado tem grande influência na obtenção do sucesso para as organizações.

7. CONCLUSÃO

Devido as constantes mudanças na economia percebe-se que não existem mais fronteiras para a concorrência. Empresas que conseguirem manter maior flexibilidade em seus processos para atender clientes que estão cada vez mais exigentes terão vantagens principalmente em relação a competitividade. No mundo em que se vive hoje diante aos rápidos avanços tecnológicos e mercadológicos, as pessoas são o fator vital para a manutenção da concorrência das empresas.

No levantamento realizado verificou-se que no atual cenário a necessidade de adotar um novo direcionamento nos esforços dos profissionais envolvidos é crescente, os atributos profissionais ganharam muita importância, diante disso surgiu a obrigação de tornar essa realidade mais próxima, sendo assim a empresa estudada aplicou o sistema de gestão por competências, pois esse viabiliza o treinamento de pessoal e conseqüente crescimento individual e futuros ganhos para a organização.

A gestão do desempenho por competências representa uma forma eficaz de identificar o potencial e o estágio atual de desenvolvimento dos funcionários, estimulando-os a assumirem a responsabilidade pela busca da excelência.

A partir da aplicação da avaliação do desempenho foi possível identificar o indivíduo que tem melhor capacidade e quais são as suas competências, podendo essas serem empreendidas com mais eficácia frente a necessidade vivida pela empresa, tornando possível ao mesmo conhecer seus pontos fortes e fracos, e para o gerente facilitou identificação das reais necessidades e potenciais de cada um desses profissionais.

O plano de treinamento oferecido aos profissionais os conscientizou em relação as suas necessidades de acordo com o cargo que ocupa e as competências que precisa manifestar para atingir um bom desempenho e atingir suas metas. Possibilitando aos vendedores auto avaliação e facilitando ao gestor nos momentos em que os mesmos serão cobrados e entenderão as críticas, fazendo com que aceitem com menos revêlia os feedbacks oferecidos por outras pessoas. Isso porque a avaliação estará centrada em fatores mais objetivos.

Entretanto, destacou-se a importância do gestor conhecer as competências comportamentais dos seus subordinados, pois a partir dessa informação é possível treinar e qualificar esses funcionários com eficácia, além de facilitar a criação dos planos de ação delimitando e direcionando o treinamento da equipe e de cada um. Verificou-se que o treinamento, a aplicação da gestão de desempenho e consequente campanha motivacional fez com que a empresa atingisse sua meta com excelência.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTAQ - [Agência Nacional de Transportes Aquaviários](http://www.antaq.gov.br/portal/Portal_Planejamento_Estrategico/Planejamento_Gestao_Indicadores_de_desempenho.asp). Indicadores de desempenho. Planejamento & Gestão. Equipe de Planejamento Estratégico. 2011. Disponível em: http://www.antaq.gov.br/portal/Portal_Planejamento_Estrategico/Planejamento_Gestao_Indicadores_de_desempenho.asp. Acesso em: 01/10/2014.
- Blanchard, O.J. Hysteresis and the European Unemployment Problem. 1986.
- BRANDÃO, H.P e GUIMARAES, T.A. Gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? RAE - Revista de Administração de Empresas. Jan./Mar. 2001. v. 41 . n. 1.
- CASAS, A. L. Administração de vendas. 4. ed. São Paulo: Atlas,2002.
- CHIAVENATO, I. Gerenciando pessoas. 2ª edição. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas São Paulo: Atlas, 2004.
- DUARTE, V.M.N. Metodologia qualitativa. 2012. Disponível em: <<http://www.polispesquisa.com.br/qualitativa.php>> Acesso em 12/10/2014.
- DUTRA, J. S., HIPÓLITO, J. M., SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências. In: Encontro nacional da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, 22. 1998. Foz do Iguaçu. Anais.
- GIL, A. C. Pesquisa exploratória. São Paulo: Atlas, 2005.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. Edição 4. São Paulo: Atlas, 2008.
- ISAMBERT, V.J. O apelo à noção de competência na revista L.Orientation Scolaire et Professionnelle. In: ROPÉ, F., TANGUY, L. (Orgs.). Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas. 1997. p. 103-133.

LUCENA, F. e MORGADO, M. Gerente do varejo, uma discussão que vale a pena. 2007. Disponível em: <<http://www.treinamentosparafarmacia.com/2007/11>>. Acesso em 22/07/2014.

MAXWELL, J.C. e DORNAN, J. Liderar é Influenciar. 2011.

NOGUEIRA, N. O papel do gestor. 2014. Disponível em: www.portal-gestao.com. Acesso em: 02/10/2014.

PERIARD, G. Avaliação de desempenho – O que é e como funciona. 2011. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-de-desempenho-o-que-e-e-como-funciona/>. Acesso em: 12/10/2014.

PRADO, B.L. A importância do bom gestor. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-do-bom-gestor/29410>. Acesso em: 02/10/2014.

SIQUEIRA, W. O que é avaliação de desempenho. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-avaliacao-de-desempenho/34304/>. Acesso em: 12/10/2014.

SOARES, T. D. A. M. e RATTON, C. Medição de Desempenho e Estratégias Orientadas para o Cliente. ERA - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 46-59, out./dez. 1999.

SOUSA, P.T. Indicadores de desempenho. 2013. Disponível em: <http://www.justicaeleitoral.ius.br/arquivos/tre-df-sr-paulo-de-tarso-sousa-indicadores-de-desempenho>. Acesso em: 01/10/2014.

TAYLOR, F. W. Princípios de administração científica. São Paulo: Atlas, 1970.

TILLES, S. Como avaliar a estratégia das empresas. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1997. Mimeo. Tradução de: How to evaluate a corporate strategy, Harvard Business Review.

TOLEDO, F. e MILIONI, B. Dicionário de Recursos Humanos. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1986.

VASCONCELLOS, J.E. Como planejar e executar um treinamento. 2013. Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=3hoanirfi. Acesso em 12/10/2014.