

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING EMPRESARIAL

DAIANE SCHIMITT

NOVA LINGUAGEM EM TREINAMENTO PARA O VAREJO

CURITIBA

2014

DAIANE SCHIMITT

NOVA LINGUAGEM EM TREINAMENTO PARA O VAREJO

Artigo elaborado para conclusão do curso de
Especialização em Marketing Empresarial da
Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Juliana Noschang da Costa

CURITIBA

2014

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Marli e Braulio Schimitt, por terem me incentivado ao estudo e por terem investido em mim desde meus primeiros passos na escola.

Ao meu marido, Robson Evaristo, pelo apoio, carinho e compreensão de sempre.

À minha coordenadora, Katya Morbis, autora criativa das estratégias inovadoras em treinamento que são apresentadas neste artigo.

Ao meu colega, Cleverson Uliana, por ter criado junto comigo o treinamento que fez parte desse projeto.

À minha orientadora, Juliana Conceição Noschang da Costa, que não desistiu de me ajudar com o projeto mesmo diante das dificuldades.

RESUMO

O treinamento para a equipe de vendas é essencial para melhorar os resultados do varejo, no entanto, é importante que o conteúdo e o formato do treinamento levem em consideração o perfil dos vendedores, as necessidades do negócio, de aumentar as vendas com qualidade no atendimento, e os conceitos de Andragogia, que é a arte de ensinar adultos. Este estudo tem como objetivo verificar se o treinamento em vendas, quando aplicado de forma mais prática e voltada para a realidade dos vendedores, é capaz de melhorar os indicadores do varejo. Para isso, foram avaliados os resultados de 27 lojas do mesmo seguimento e marca durante quatro semanas, comparando os resultados atingidos em lojas que receberam o treinamento e lojas que não receberam o treinamento. Com base nos resultados, percebeu-se que o novo formato e linguagem de treinamento facilitou o entendimento dos vendedores em relação ao atendimento que devem realizar junto ao cliente e, conseqüentemente, trouxe resultados positivos nos indicadores de venda.

Palavras-chave: treinamento; desenvolvimento; varejo; venda; linguagem; atendimento; indicadores; resultado.

ABSTRACT

The training for the sales team is essential to improve the retail results, however, it is important that the content and format of the training consider the salesmen's profile, business needs, that is to increase sales with quality service, and the concepts of Andragogy, which is the art of teaching adults. This study aims to determine whether training in sales, when applied in a more practical and focused way to the reality of sellers, is able to improve the retail indicators. For this, It was evaluated the results of 27 stores of the same brand and franchisor during four weeks, comparing the results achieved in stores that received the training and stores that did not receive the training. Based on the results, it was observed that the new format and language training facilitated the understanding of the sellers in relation to customer service and, consequently, brought positive results in sales indicators.

Key word: training; development; retail; sale; language; customer service; indicator, result.

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa busca mostrar o caso de uma das maiores empresas brasileiras no setor de varejo e de franquias que aplicou uma nova estratégia de treinamento para a equipe de vendas. O desafio com a nova proposta era oferecer treinamentos que conversassem com o perfil de profissionais disponíveis no mercado e, ainda assim, atendessem às necessidades do negócio, que almeja o aumento das vendas combinada com uma experiência de compra agradável ao cliente.

O objetivo é verificar se a mudança no formato e na linguagem do conteúdo faz com que os vendedores entendam melhor como desempenhar sua função e com isso alcancem melhores resultados. Este estudo concentra-se na aplicação do conteúdo de treinamento de vendas para 27 lojas de São Paulo no período de junho e julho de 2014, na avaliação dos resultados dos indicadores das lojas nas semanas anteriores e posteriores ao treinamento e na avaliação qualitativa dos participantes em relação ao conteúdo recebido.

Oferecer treinamentos presenciais é um investimento caro realizado pelas empresas, diante disso, é preciso certificar-se que o formato e a linguagem utilizados são eficientes e atingem o resultado esperado, considerando-se o público-alvo. Além disso, é fundamental que as empresas encontrem diferenciais para manterem-se à frente dos concorrentes e uma das formas de se destacar diante dos clientes é por meio do atendimento. Para oferecer um atendimento de qualidade, é necessário treinar a equipe de vendas, especialmente em se tratando do mercado do varejo brasileiro.

Segundo PARENTE (2010), o treinamento deve ser considerado um processo de educação contínua e precisa envolver todos os funcionários. O autor defende que uma programação contínua de treinamento e desenvolvimento é um pré-requisito para a empresa conseguir melhor retorno sobre o investimento em recursos humanos.

Entre outros benefícios, o treinamento em vendas possibilita que os profissionais tornem-se mais hábeis ao negociar e fechar as vendas, ofereçam um atendimento mais adequado à realidade do cliente procurando entender suas necessidades, saibam contornar as objeções e sejam mais produtivos nos atendimentos, aproveitando melhor cada oportunidade de venda. Caso contrário, no

lugar de oferecer soluções, os vendedores tornam-se apenas entregadores de produtos.

2 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo se propõe a trazer uma abordagem teórica sobre os temas treinamento, considerando a importância dentro das organizações, e educação para adultos, em uma abordagem dos principais autores e referências que foram utilizados neste projeto.

2.1 Treinamento

PEREIRA (2003) afirma que o treinamento representa um processo educacional que busca preparar as pessoas para o desempenho de seus cargos atuais, maximizando seus resultados e a satisfação com o trabalho.

Além de satisfazer o próprio aluno, o treinamento precisa trazer resultados para a empresa. KOTLER (2000), detalha que os profissionais mais bem treinados possuem seis características. São elas: competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta e comunicação. O autor define a capacidade de resposta como a rapidez com que os profissionais do varejo respondem aos problemas e exigências do consumidor. A definição de comunicação está relacionada com o esforço realizado para compreender o cliente e expressar-se com clareza. Tanto a capacidade de resposta quanto a comunicação são competências reforçadas por meio de treinamento e essenciais para garantir um bom atendimento ao cliente.

Para CHIAVENATO (2010), são as pessoas que conduzem os negócios e por isso, as organizações mais bem sucedidas investem em treinamento para garantir bons retornos. No entanto, para que o treinamento atinja o objetivo a que se propõe, é preciso planejamento, garantindo o diagnóstico das necessidades, desenho das estratégias do treinamento, a implementação em si e a avaliação dos resultados.

Durante o período de planejamento do treinamento, ao escolher ferramentas de ensino (como vídeos, simulações, apresentações teóricas, etc.) é importante considerar a retenção do aprendizado ao longo tempo. Em suas pesquisas, DALE (1969), desenvolveu o Cone da Aprendizagem, que demonstra como, após duas

semanas, os adultos tendem a lembrar mais do que aprenderam de forma ativa do que o conteúdo aprendido de forma passiva (Figura 1).

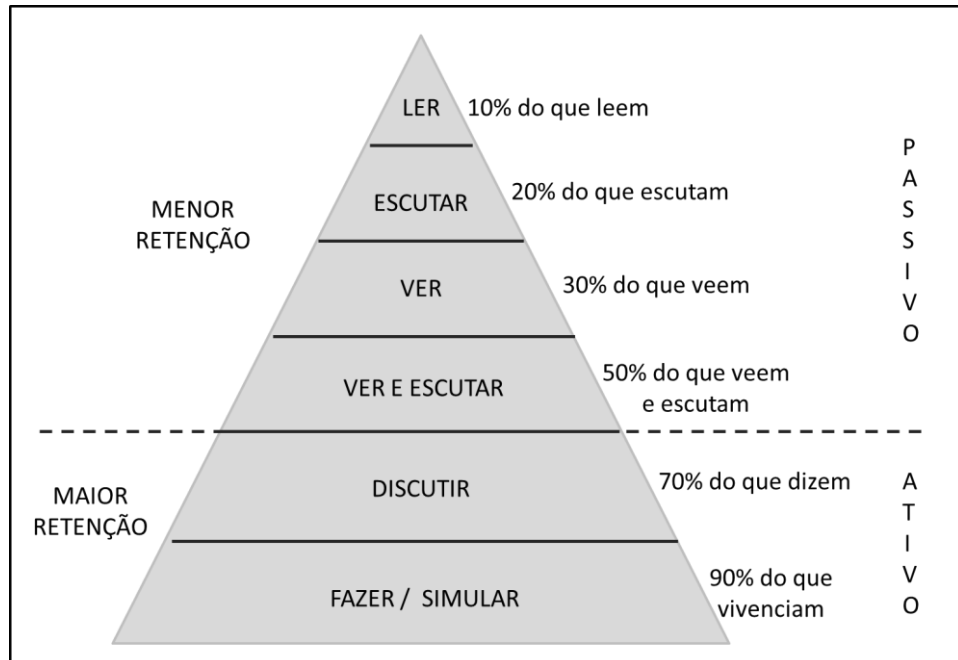


Figura 1: Pirâmide de Aprendizagem de Edgar Dale

Fonte: Adaptado de DALE, Edgard. Audio-visual Methods in Teaching (3rd edition). New York: Dryden Press, 1967

2.2 EDUCAÇÃO PARA ADULTOS

A Andragogia é a arte ou ciência de educar adultos. Embora o termo já tenha sido usado por outros estudiosos, foi com KNOWLES (1980), que o estudo sobre a aprendizagem do adulto ficou mais conhecido e difundido. Knowles sistematizou a diferença entre a andragogia e a pedagogia, que é a arte de educar crianças e jovens. No modelo pedagógico, a experiência daquele que aprende é considerada de pouca utilidade, já no modelo andragógico, as experiências são extremamente relevantes. A vontade de aprender nos adultos está relacionada à utilização do conteúdo aprendido em problemas e situações reais de sua vida. Já nas crianças, a vontade de aprender está relacionada com a vontade de progredir e obter êxito na educação escolar.

Segundo KNOWLES (2011), a Andragogia basea-se em seis conceitos:

- 1. Necessidade de saber:** adultos precisam entender por que precisam aprender algo antes de fazê-lo. Eles sentem necessidade de entender qual ganho terão com o conhecimento recebido.
- 2. Autoconceito do aprendiz:** os adultos são responsáveis por suas próprias decisões e sentem necessidade de serem vistos e tratados pelos outros como capazes de se autodirigir. Eles resistem à situações em que percebem que outros estão impondo vontades sobre as deles.
- 3. Papel das experiências:** os adultos consideram as experiências a base de seu aprendizado. Por já terem acumulado experiências ao longo da vida, as técnicas de ensino que valorizam esta característica serão mais eficazes.
- 4. Prontidão para aprender:** o adulto está disposto a aprender quando se depara com situações da vida real, especialmente quando estão associadas à passagem de um estágio de desenvolvimento para o próximo.
- 5. Orientação para aprendizagem:** os adultos aprendem melhor quando percebem que o que estão aprendendo os ajudará a executar tarefas ou lidar com problemas da vida. Diferente das crianças e jovens, que aprendem matérias genéricas, o adulto quer ganhar ferramentas.
- 6. Motivação:** os adultos são motivados a fatores externos como melhores salários, mas os fatores que mais os motivam são as pressões internas, como autoestima, satisfação, qualidade de vida e desenvolvimento.

LINDEMAND (1926) considera que o adulto está mais disposto a aprender informações que lhe sejam úteis imediatamente, no seu dia a dia de trabalho. Segundo ele, o adulto é capaz de avaliar suas experiências e, por este motivo, não está interessado em estudar “disciplinas”, para acumular conhecimento, na expectativa de que algum dia estas informações se tornarão úteis. Pelo contrário, o

adulto quer saber mais para solucionar problemas em que se encontra e resolver situações reais.

FREIRE (1967) desenvolveu um método de educação para adultos que está estruturado em cinco fases, conforme abaixo:

- a) 1ª fase: consiste no levantamento do universo vocabular do grupo de alunos com que se trabalhará. O objetivo é aproximar instrutor e aluno, tornando a relação mais informal.
- b) 2ª fase: é a seleção das palavras do universo vocabular de acordo com alguns critérios com o objetivo de trabalhar riqueza fonética, dificuldade fonética e significado da palavra.
- c) 3ª fase: consiste na criação de situações problema, relacionadas com a realidade do aluno, seja uma realidade local, regional ou nacional. Este momento abre discussão para temas e análises de situações próximas ao dia a dia.
- d) 4ª fase: é a elaboração de fichas-roteiro, que auxiliam os instrutores no debate durante as aulas. As fichas servem como subsídio, mas não tem uma rigidez a ser seguida.
- e) 5ª fase: é a elaboração de fichas para decompor as famílias fonéticas dos vocábulos que estão sendo estudados.

Embora o método de Freire tenha sido desenvolvido para a alfabetização, os levantamentos trazem métodos e ideias que podem ser utilizadas na educação de adultos mesmo em situações onde o objetivo não está relacionado com a alfabetização, especialmente quando falamos sobre a primeira, terceira e quarta fases, que tratam sobre aproximação de linguagem, solução de problemas voltados para a realidade do aluno e elaboração de fichas sem roteiro rígido para discussão.

Segundo o livro LABSSJ (2012), é preciso avaliar quando a metodologia andragógica pode ser aplicada em ambientes corporativos. Em algumas situações, a educação convencional pode ser mais apropriada. Um exemplo é quando os alunos são realmente dependentes e a área de conhecimento é desconhecida. Outra situação é quando os alunos não sentem a necessidade interna de aprender o conteúdo ou não conseguem compreender a relevância do estudo para desempenhar determinados problemas ou tarefas da vida. No entanto, quando a abordagem andragógica é possível, é importante deixar claro aos alunos quais as

necessidades de saber, antes de repassar o conteúdo. Eles também devem ter alguma responsabilidade na escolha de métodos ou recursos e serem envolvidos na responsabilidade de avaliar sua aprendizagem.

3 METODOLOGIA

Para participar do estudo, foram selecionadas **27 lojas** da grande São Paulo, de acordo com os seguintes critérios:

- a) **9 lojas** que estavam com resultado abaixo do esperado ao longo do ano sem razão clara e aparente e por isso a ação proposta foi de comparar os resultados que a loja alcançaria com o treinamento com os resultados que ela obteve no ano anterior, ou seja, a comparação nesse caso foi: percentual de crescimento em 2014 em relação a 2013. Para facilitar a compreensão, chamaremos estas nove lojas de lojas “problema”.
- b) **9 lojas** que estavam com resultado normal ao longo do ano e que receberiam o treinamento foram comparadas com outras **9 lojas** também com resultado dentro do esperado ao longo do ano, mas que não receberiam o treinamento. Neste caso, a comparação foi: percentual de crescimento da loja treinada em 2014 *versus* percentual de crescimento da loja não treinada em 2014 (para ter o percentual de crescimento da loja, avaliamos os resultados de 2014 em relação ao resultado de 2013). Para facilitar a compreensão, chamaremos as 9 lojas treinadas de lojas “piloto” e as 9 lojas não treinadas de lojas “espelho”, por terem resultados em vendas que espelham o resultado da onde o treinamento foi testado.

Para viabilizar a comparação dos resultados, as lojas espelho e piloto possuem uma série de características em comum:

- a) Ambas estão sediadas em uma mesma cidade;
- b) Ambas estão em um mesmo ambiente na cidade, por exemplo, lojas de rua não foram comparadas com lojas de shopping;
- c) Ambas possuem resultados em receita e volume de vendas semelhantes ao longo dos últimos 4 meses, apresentando curva de crescimento e comportamento de vendas com pouca divergência.

A comparação loja treinada *versus* loja não treinada traz uma série de implicações para mensuração dos resultados, uma vez que ações externas e que estão fora de controle podem influenciar o resultado. O treinamento foi aplicado em uma data muito próxima à Copa do Mundo realizada no Brasil. Como São Paulo foi uma das sedes da copa, algumas lojas ficaram fechadas em dias de jogo. Mesmo assim, com dias de loja fechada, a mensuração apresentou resultados positivos se comparado com o ano anterior, em que a loja não teve dias fechados. Dessa forma, mantivemos os resultados apresentados.

GUIMARÃES (2009) recomenda isolar os efeitos de um treinamento para avaliar o retorno do treinamento em relação ao investimento (ROI). Segundo ele, o isolamento dos efeitos do treinamento é feito com base em estimativas e, para isso, é necessário ter certeza de que as fontes utilizadas são as mais confiáveis possíveis. Neste estudo, não é possível isolar os efeitos do treinamento, uma vez que a empresa investe em campanhas na mídia, incentivo aos vendedores e uma série de ações no próprio ponto de venda que não podem parar para que o treinamento seja realizado. Porém, para que fosse possível mensurar os resultados, optou-se por treinar uma loja e comparar com o resultado de outra loja semelhante que não recebeu treinamento em um mesmo período.

O treinamento foi repassado para 30 pessoas, durante 8 horas, em junho de 2014, em São Paulo, SP. Cada pessoa que estava presente no treinamento tinha uma responsabilidade em relação ao projeto após receber o treinamento:

- a) 9 profissionais, com cargo de multiplicadoras de treinamento, eram responsáveis por replicar o conteúdo recebido para as equipes das lojas piloto e problema. Cada multiplicadora passou o treinamento para as 2 lojas e garantiu que a loja espelho não recebeu o conteúdo, possibilitando assim a comparação dos resultados.
- b) 18 profissionais, com cargo de gerente, eram responsáveis por auxiliar as vendedoras no dia a dia da loja, acompanhando os atendimentos para conferir se a equipe estava conseguindo colocar em prática os conteúdos aprendidos. As gerentes também eram responsáveis por enviar relatórios descritivos livres sobre percepções do resultado do treinamento em loja a cada semana, juntamente com o resultado semanal em vendas das lojas.

Embora o multiplicador represente um atravessador entre o público alvo final do treinamento e a equipe que desenvolveu o conteúdo, essa estratégia foi adotada para testar a viabilidade do treinamento exatamente da maneira como poderá ser colocado em prática para todas as outras lojas da franqueadora. Como a empresa possui muitas lojas e um exército de mais de 16 mil vendedores em todo o Brasil, torna-se inviável treinar diretamente os vendedores, devido aos altos custos de um treinamento presencial, optando-se por treinar multiplicadores que são responsáveis por realizar o treinamento exatamente da maneira como o receberam para as equipes em suas respectivas cidades ou regiões.

Os multiplicadores receberam o treinamento no final de junho e tiveram até o dia 04 de julho para replicar o conteúdo com suas equipes. O período de avaliação dos resultados foi de 07/07 a 03/08, totalizando 4 semanas. As gerentes das lojas envolvidas eram responsáveis por enviar os relatórios semanais com os resultados de receita e volume das lojas espelho e piloto.

Ao avaliar lojas espelho e piloto não foram considerados indicadores como valor médio por venda (ticket médio), número de itens por venda/atendimento e número total de vendas/atendimentos realizados porque estes indicadores não eram comparáveis em todas as lojas ao longo do ano, ou seja, o comportamento do resultado do indicador tinha variações entre uma loja e outra que impediam a comparação. Dessa forma, optou-se então por considerar apenas os resultados de receita e volume. Em relação às lojas problema, todos os indicadores citados acima foram avaliados, uma vez que estas lojas foram comparadas com elas mesmas (2013 x 2014).

Para avaliar os resultados qualitativos do novo modelo de treinamento, visando entender se a linguagem e o formato agradaram ao público alvo, foram entregues questionários individuais para cada uma das 27 participantes. Nestes questionários, as participantes avaliaram a satisfação geral em relação ao treinamento, o conteúdo do treinamento e o nível de conhecimento antes e depois do treinamento. Elas responderam às perguntas assinalando de 1 a 7, sendo 1 muito ruim e 7 excelente.

Além disso, as participantes enviaram comentários livres sobre a aplicação do conteúdo em loja. Elas responderam à seguinte pergunta: “Houve mudança no comportamento das consultoras após o treinamento? Se sim, qual?”.

4 DIAGNÓSTICO E TREINAMENTO

Se o desafio da empresa era oferecer treinamentos que conversassem com o perfil de profissionais de venda disponíveis no mercado de varejo brasileiro e atendessem as necessidades do negócio, de aumento das vendas combinada com uma experiência de compra agradável ao cliente, se faz necessário entender como estavam sendo oferecidos os treinamentos até então e o qual é o perfil dos profissionais na empresa estudada para então definir qual o modelo ideal de treinamento.

4.1 Diagnóstico

Os treinamentos oferecidos pela empresa às equipes de venda tinham linguagem formal, próxima à linguagem encontrada em treinamentos de venda de mercado, que não são customizados para uma empresa específica. O material que se propunha a ensinar às equipes sobre a metodologia de vendas da empresa era um livro com 80 páginas de teoria. Para ensinar os passos da venda, o modelo utilizava-se de um acróstico onde cada letra dava origem a uma palavra ou conceito que exprimia um passo da venda. Para fechar as letras do acróstico, foram utilizadas palavras consideradas difíceis pelo público alvo, ou então conceitos que não davam clareza do que se queria.

Para que um profissional de vendas estivesse pronto para atuar em uma loja, eram necessários vários dias de treinamento. Entendia-se que para aprender como vender um produto, era necessário primeiro entender a história do produto no mundo, a forma de fabricação, a história da empresa em relação ao produto e, por fim, os benefícios do produto e como vender para o cliente. Embora possa ser considerado didático, por partir do amplo e chegar até o específico, a forma de apresentação do conteúdo é cronológica e demorada, pouco focada no uso prático do conteúdo aprendido. Gastava-se muito tempo para contextualizar o aluno com a história de determinado assunto e um tempo reduzido para ensiná-lo na prática o que fazer com a informação. Com a realidade do mercado e da concorrência hoje, o profissional precisa ficar pronto para o trabalho mais rápido.

O problema percebido com o treinamento antigo era que os profissionais consideravam a metodologia de vendas da empresa um conteúdo longo e

complicado, difícil de ser colocado em prática, o que tornava o atendimento ao cliente “mecânico” e “automatizado”, de acordo com descrições dos próprios vendedores.

KOTLER (2000) comenta que a abordagem de atendimento orientada para o cliente treina os vendedores a solucionar os problemas dos clientes, encorajando-os a falar. O vendedor faz o papel de consultor de negócios, capaz de escutar o cliente, identificar suas necessidades e oferecer soluções seguras de produto. Este tipo de atendimento não estava acontecendo na empresa em questão. Na ânsia de cumprir a metodologia de vendas, vendedores preocupavam-se mais em cumprir determinados processos durante o atendimento do que realmente prestar atenção ao cliente e às suas necessidades e fazer um atendimento agradável e ao mesmo tempo produtivo para a empresa.

4.2 Público-alvo

O público-alvo final dos treinamentos analisados são vendedores de lojas de shoppings ou de rua, em todos os estados do Brasil. O perfil dos profissionais é composto por pessoas jovens, na maior parte mulheres (98%), com idade média de 28 anos e pouca formação educacional (7,5% tem só o ensino fundamental, 3,5% tem ensino médio incompleto, 70% tem o ensino médio completo, 12% não terminou o ensino superior e apenas 6% tem ensino superior completo).¹

A geração Y, que é composta por pessoas nascidas depois dos anos 80 e da qual faz parte a maioria dos vendedores em questão, é bastante dinâmica e imediatista. Uma pesquisa realizada em 2013 pela Robert Half, empresa líder em recrutamento especializado no mundo, com 2.179 executivos em 15 países, incluindo o Brasil, mostra que os profissionais da geração Y são os mais desafiadores para atração e retenção. 48% dos executivos acham a geração difícil de atrair e 55% a consideram complicada de reter.

Em uma outra pesquisa, também realizada pela Robert Half, divulgada no primeiro semestre de 2013, o Brasil é mostrado como o lugar onde a rotatividade de funcionários mais cresceu entre 2010 e 2012, com um crescimento de 82% nestes dois anos. A média anual de rotatividade é de 3,5% nos Estados Unidos, 7% no

¹ Dados gerados com base no cadastro de novembro de 2014 da empresa em que foi realizada a pesquisa. Total de vendedores no cadastro: 16300 pessoas, alocadas em todos os estados do Brasil.

Canadá, 18% no Japão e 53% no Brasil, segundo a pesquisa. É quase a mesma coisa que trocar todo o quadro de funcionários a cada dois anos.

4.3 Treinamento proposto

Os conteúdos precisavam ser repassados de maneira bem mais simples do que estavam sendo passados até então, tanto para atingir o perfil de profissionais atualmente no mercado (Geração Y e com pouca formação profissional), quanto para atender a crescente rotatividade do varejo, que não permitia uma formação em vendas tão longa, exaustiva e complexa. Entendeu-se que quanto mais simples, rápido e efetivo fosse o treinamento, mais fácil de atingir o resultado esperado.

Com base nos estudos da Andragoria no perfil dos profissionais de varejo, definiu-se que a construção dos conteúdos de treinamentos deveriam seguir as seguintes premissas:

- a) **Conteúdo objetivo** e rápido, se necessário, dividido em módulos, unidades ou fases. O objetivo é que o treinando termine os módulos rapidamente, dando a impressão de evolução constante.
- b) **Conteúdo prático**, voltado para a realidade do público-alvo. A aplicabilidade imediata do conteúdo do treinamento no dia a dia do treinando deve ter sempre preferência em relação a qualquer outro tipo de conteúdo de treinamento.
- c) **Linguagem divertida** e adaptada às novas gerações, com similaridade à linguagem usada na Internet em mídias sociais, como blogs, Facebook, Instagram e Whatsapp.
- d) **Uso de analogias** para facilitar o aprendizado.
- e) **Conteúdo interativo**, construído em “parceria” com o aluno e levando em consideração suas experiências e vivências.

A estratégia adotada pela empresa, de criar treinamentos com essa nova linguagem, foi utilizada em todos os cursos oferecidos, tanto em treinamentos presenciais como a distância. A inovação que começou com a linguagem também ultrapassou para o formato de entrega: programas de tv, vídeos, “menus” de orientação rápida, infográficos, games virtuais, etc. Tudo de forma simples, direta e divertida. No entanto, o presente artigo refere-se apenas ao treinamento presencial realizado em São Paulo que tinha como objetivo ensinar o novo modelo de atendimento da empresa, desenvolvido com as premissas descritas acima.

O conteúdo do novo treinamento foi criado baseado na analogia entre o atendimento e a dança de salão, com o intuito de simplificar o conceito das vendas e aproximar o conteúdo à realidade do público alvo. O objetivo era que os vendedores compreendessem o conceito de que é preciso prestar atenção ao “ritmo” do cliente para atender adequadamente. O conteúdo foi repassado aos alunos depois de todos dançarem em duplas em sala de aula. Primeiro eles vivenciaram a dança e depois o instrutor promoveu uma reflexão em sala em torno do assunto. Os próprios participantes trouxeram à tona as semelhanças entre um atendimento e uma dança a dois.

Para detalhar melhor quais procedimentos devem ser realizados pelo vendedor durante o atendimento, foram criados oito tópicos diferentes, que iniciavam com *hashtags* e resumiam a informação completa do treinamento, simplificando e desmistificando as vendas.

De acordo com TRINDADE (2013), as *hashtags* são utilizadas na Internet, especialmente nas mídias sociais, para transformar um termo em um hiperlink, agrupando conteúdos e facilitando a busca de publicações com o mesmo assunto. São palavras-chave antecidas pelo símbolo #, que invadiram o cotidiano do usuário da internet, extrapolando sua funcionalidade e contexto, tornando-se popular fora das redes sociais, em mensagens de chats, e-mails, SMS, etc. As *hashtags* passaram a ser usadas com outro sentido, para acrescentar humor ou ironia, para pontuar pensamento, uma expressão criativa, para consolidar ou resumir o pensamento ou declaração.

Foi neste sentido que o treinamento procurou utilizar a palavra-chave, resumindo uma informação. A intenção não era facilitar as buscas nas mídias sociais, já que os conteúdos não foram postados na Internet, mas utilizar um formato de linguagem que o público-alvo do treinamento já estaria bastante acostumado e

que seria capaz de resumir o conceito das vendas de maneira criativa e bem humorada.

Segue um exemplo de como as *hashtags* foram aplicadas no treinamento para descrever a metodologia de vendas da empresa:

- **#entendacliente:** tópico que tinha o objetivo de traduzir a importância de compreender a realidade do cliente para vender mais e melhor. O objetivo era estimular os vendedores a fazerem perguntas aos clientes procurando compreender melhor suas necessidades e objetivos.

Além do tópico acima, outros sete foram criados com conceitos e atitudes que devem ser desempenhados durante o atendimento. Cada um dos tópicos foi discutido em sala de aula, com exemplos de loja e analogias com a realidade das vendas. Ao final do treinamento, os participantes simularam atendimentos em loja para colocar em prática o conteúdo aprendido.

A totalidade dos tópicos que descrevem a metodologia de vendas da empresa não será detalhada neste artigo por ser um considerado conteúdo estratégico para a empresa. Os conceitos em si do treinamento da antiga metodologia de vendas da empresa não mudou, pois as técnicas de venda em geral não mudam muito, no entanto a linguagem e o formato de entrega do conteúdo aos participantes foi totalmente reformulado e reestruturado para simplificar e divertir ao mesmo tempo em que ensina. Como já citado, a metodologia de vendas anterior, que era composta de 80 páginas de teoria, foi reformulada para o equivalente a uma página de conteúdo. Os principais conceitos da venda estavam presentes, mas a forma em que foram apresentados visava simplificar o entendimento e partir de um conhecimento prévio dos participantes.

4 RESULTADOS

Nesta etapa, abordam-se os resultados encontrados no estudo, tanto em relação aos indicadores nas vendas quanto em relação à satisfação geral dos participantes quanto ao conteúdo e ao treinamento como um todo.

4.1 Resultados em vendas

As lojas piloto, que receberam o treinamento, tiveram crescimento superior tanto em volume quanto em receita se comparadas com as lojas espelho nas quatro semanas analisadas. O crescimento em volume foi de 5,4 pontos percentuais (p.p.) acima na loja treinada e o crescimento em receita foi de 6 p.p..

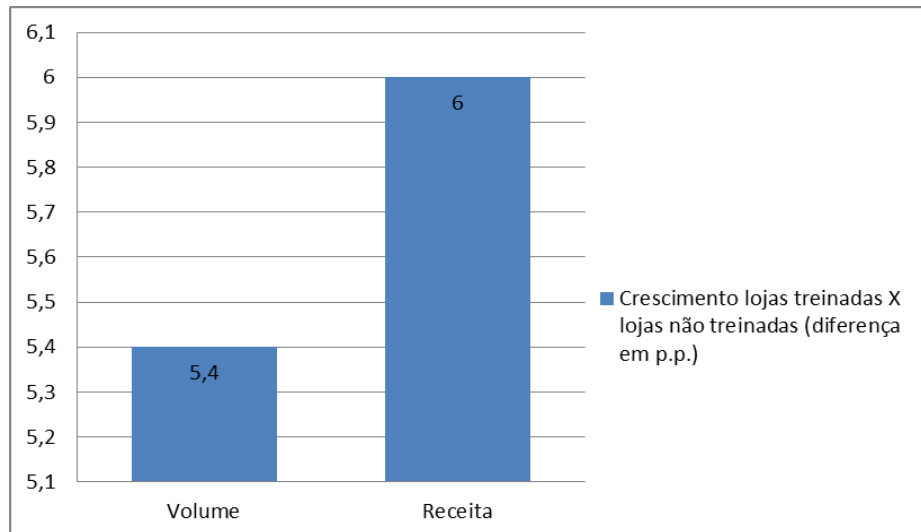


Figura 2: Comparação de Vendas Loja Piloto X Loja Espelho

Fonte: Dados elaborados pelo autor

Observou-se, no entanto, que os resultados médios semanais tanto em volume quanto em receita foram decrescendo ao longo do mês, especialmente na quarta semana (figura 3), iniciando com mais de 10 p.p. de diferença positiva na primeira semana e terminando com 7 e 15 p.p. negativos, na quarta semana.

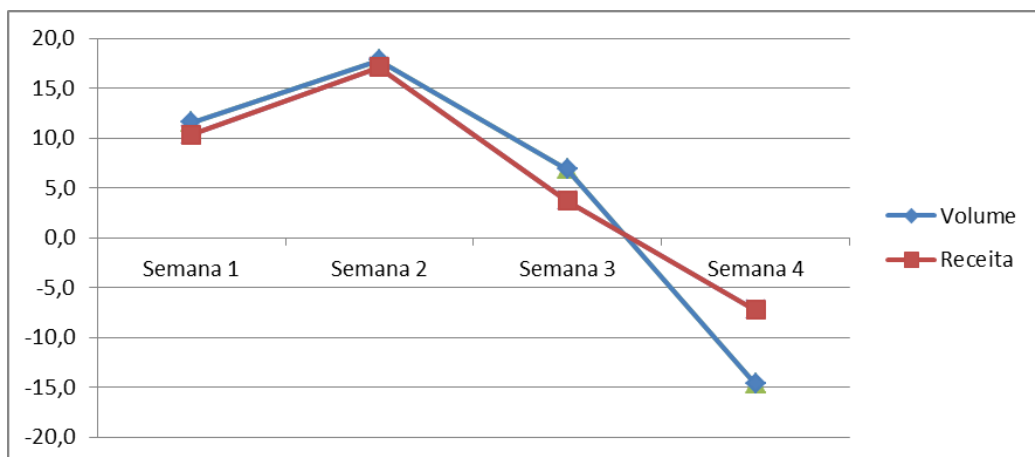


Figura 3: Resultado Semanal Piloto X Espelho

Fonte: Dados elaborados pelo autor

Em relação aos resultados das lojas problema, que foram comparadas com elas mesmas, dos cinco indicadores analisados, apenas um teve resultado abaixo do esperado (Figura 4). O volume cresceu 7,1 p.p. em 2014 se comparado com 2013, a receita cresceu 14,1 p.p., o número de atendimentos com fechamento de venda realizados aumentou 3,5 p.p., o ticket médio aumentou 6,8 p.p. e o número de itens por atendimento teve uma baixa de -4,3 p.p. na comparação 2014 x 2013.

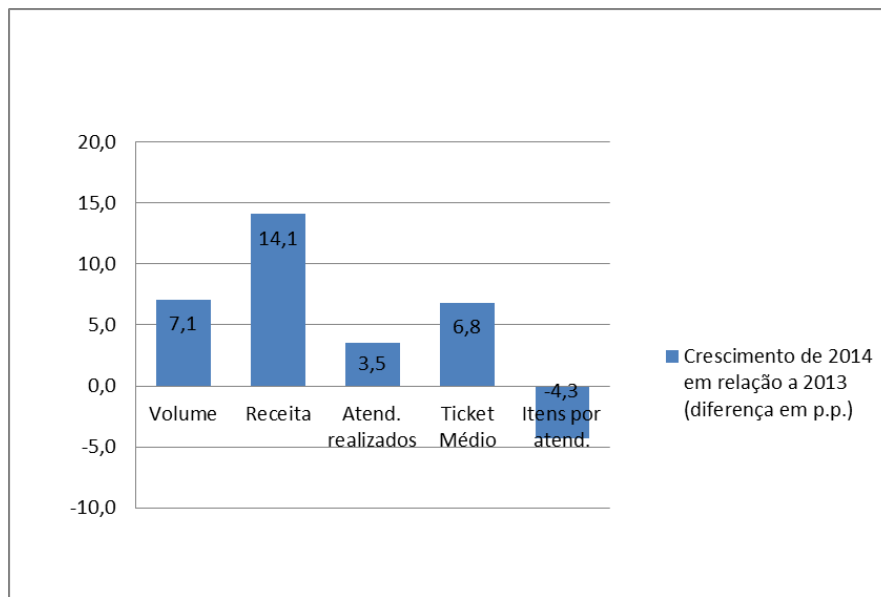


Figura 4: Lojas Problema (2013 X 2014)

Fonte: Dados elaborados pelo autor

A Figura 5 apresenta o resultado em receita das lojas problema que receberam o treinamento com outras lojas problema de todo o estado de São Paulo que não receberam o treinamento. O gráfico apresenta os resultados tanto nas semanas anteriores e posteriores ao treinamento quanto no período das 4 semanas avaliadas. É importante ressaltar que, diferente das lojas espelho e piloto, que apresentam resultados e comportamentos de vendas semelhantes ao longo do ano, estas lojas só tem em comum o fato de estarem com *performance* problemática ao longo do ano. Por este motivo, nem sempre a curva de crescimento é semelhante, como pode ser observado. Nas semanas de aplicação do treinamento, as lojas que foram treinadas apresentaram 18 p.p a mais de resultado em receita quando comparadas com as lojas não treinadas.

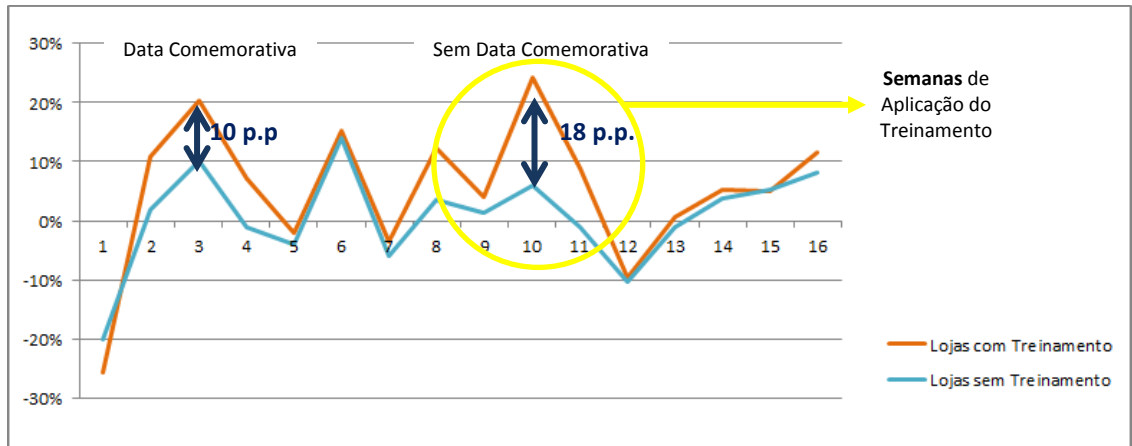


Figura 5: Resultado Semanal em Receita – Lojas Problema

Fonte: Dados elaborados pelo autor

4.1 Resultados de satisfação

A avaliação de reação realizada com as 27 gerentes e multiplicadoras que participaram do treinamento apresentou resultados positivos quanto a satisfação geral com o treinamento, que foi de 97,16%, e quanto ao conteúdo do treinamento, que foi de 96,4% (figura 6). Os resultados são considerados positivos se comparados com outros treinamentos realizados para as equipes de loja, embora raramente uma avaliação de treinamento seja inferior a 90% na empresa em que o estudo foi realizado.

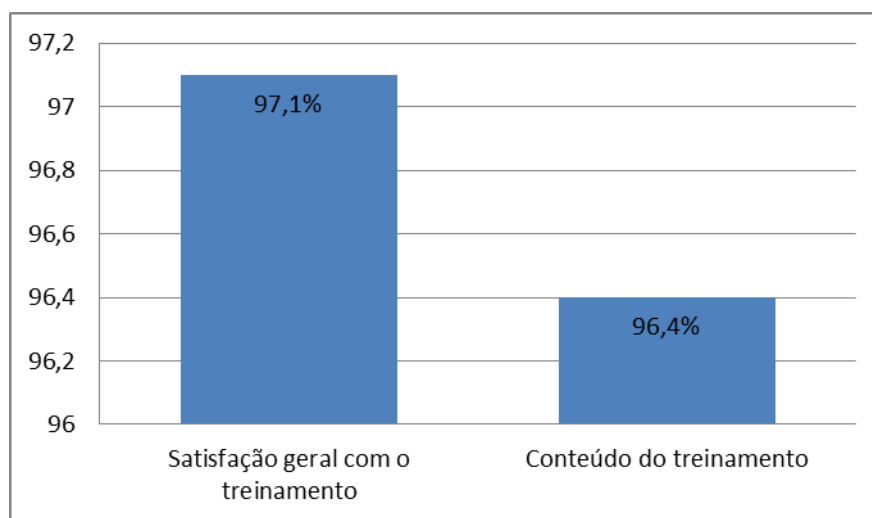


Figura 6: Avaliação de Reação

Fonte: Dados elaborados pelo autor

Os participantes também responderam uma questão que visava avaliar o grau de conhecimento quanto ao assunto abordado antes e depois do treinamento (Figura 7). Por não ser uma prova de conhecimento, essa pergunta traz apenas uma percepção de aprendizagem, e trouxe uma diferença de 29 pontos percentuais comparando o conhecimento antes e depois do treinamento.

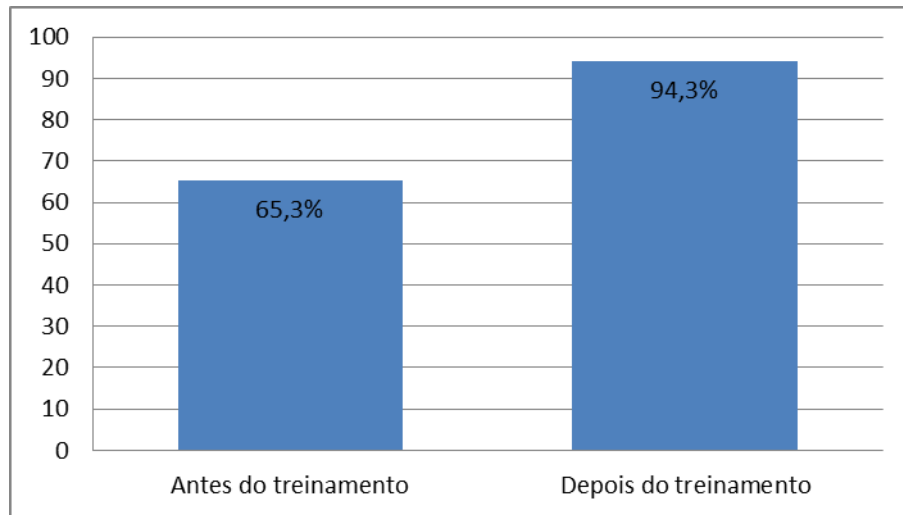


Figura 7: Percepção de Aprendizagem
Fonte: Dados elaborados pelo autor

Além da avaliação realizada com as participantes logo após a realização do treinamento, gerentes e multiplicadoras enviaram percepções gerais em relação ao conteúdo e em relação aos resultados de venda ao longo das quatro semanas de projeto. No geral, grande parte dos participantes se mostraram satisfeitos com o novo modelo de treinamento. Eles perceberam a mudança no conteúdo e sentiram que o novo formato de linguagem facilita o entendimento por parte dos vendedores, resultando em vendas.

Seguem alguns dos comentários das multiplicadoras. Cada uma delas teve contato com uma loja problema, uma loja espelho e uma loja piloto diferentes:

“Em relação a aceitação do novo formato, foi muito positiva e animadora por parte da equipe. Todos, aos poucos, já estão entrando neste novo mundo e colocando em prática o que foi aprendido.” (Multiplicadora 1)

“Ficou mais fácil de ensinar e usar a técnica na hora de vender.” (Multiplicadora 2)

“Eu achei fantástica a forma da consultora atender e se relacionar com o cliente nesse novo modelo de atendimento. Com certeza, vamos colocá-lo em prática no dia a dia da loja, tendo a certeza de que os resultados serão fantásticos.” (Multiplicadora 3)

“O atendimento ao cliente ficou mais leve com o novo modelo. As vendedoras também estão com um perfil mais profissional ao avaliar suas vendas. Elas mesmas analisam os resultados, sem esperar a gerente repassar” (Multiplicadora 4)

Alguns participantes relataram que quatro semanas de projeto é muito pouco tempo para obter resultados significativos, uma vez que o treinamento tinha a proposta de mudar o comportamento das vendedoras:

“De maneira geral, após o treinamento, houve mudanças no comportamento das equipes: maior foco nas vendas, interesse e esforço para cumprir a Regra de Ouro, busca espontânea para conhecer melhor os produtos, maior exploração do modelo de atendimento e, principalmente, muita satisfação quando conseguem bons resultados. Ainda não é o comportamento da totalidade da equipe. É necessário continuar com o trabalho. Quatro semanas é um tempo muito curto para se obter resultados significativos. Existem variáveis que às vezes interferem nos resultados. Fora isso, o treinamento foca mudanças de atitudes no atendimento e as consultoras de venda demoram para conseguir colocar em prática. Elas precisam eliminar costumes que não eram tão produtivos e colocar novos em prática.” (Multiplicadora 5)

A atuação da gerente no processo também foi bem avaliada e considerada essencial para o atingimento dos resultados.

“As gerentes acompanharam, cobraram, avaliaram e ensinaram as consultoras a fazer a avaliação das próprias vendas. Não há outro caminho para obtermos bons resultados a não ser continuar com esse trabalho agora focando nas consultoras com mais dificuldades. O treinamento quando é realizado sempre tira a equipe da zona de conforto, movimenta. Isso é sempre positivo.” (Multiplicadora 5)

“De maneira geral o piloto foi muito positivo, impulsionou as minhas gerentes a fazerem um trabalho de acompanhamento e a equipe, por sua vez, se sentiu muito segura e mais direcionada no salão de vendas. O formato permite dar um norte para as nossas consultoras de vendas.” (Multiplicadora 6).

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O crescimento que as lojas piloto tiveram em relação às lojas espelho foi de 5,4 p.p em volume e 6 p.p. em receita (Figura 2), valor considerado alto, uma vez que ambas as lojas cresceram em relação ao ano passado.

No entanto, os resultados decaíram ao longo das 4 semanas (figura 3). As gerentes justificaram a queda afirmando que os vendedores das lojas treinadas atingiram a meta mensal mais rápido do que na loja não treinada, fazendo com que a última semana tenha tido um resultado bom na loja espelho (que tinha que correr atrás da meta) e ruim na loja piloto (que já tinha fechado a meta bem antes do previsto). A queda no resultado da quarta semana aponta a importância de manter a motivação em vendas mesmo depois que a meta já tenha sido batida por meio de pequenas campanhas semanais ou diárias. Percebe-se que os vendedores são

capazes de atender melhor e aumentar as vendas, no entanto, quando a motivação financeira já foi atingida (meta), o resultado cai gradualmente.

Outra justificativa para o resultado ruim na quarta semana é que passado este tempo da data do treinamento presencial a motivação da equipe de vendas em relação ao conteúdo aprendido tenha diminuído. Este comportamento é considerado normal em treinamento no varejo e aponta a necessidade constante de realizar acompanhamentos de vendas, treinamentos e campanhas de incentivo. Além disso, algumas gerentes citaram redução no número de clientes na loja. Mesmo assim, o resultado geral da receita e do volume da loja treinada nas semanas analisadas foi superior do que na loja não treinada, como aponta a figura 2.

Em relação aos resultados das lojas problema, o resultado atingido, de superação em 4 indicadores, dos 5 avaliados foi considerado extremamente positivo, uma vez que estas lojas já vinham tendo performance problemática em vendas ao longo do ano e que algumas ações estavam sendo realizadas na empresa, com poucos resultados positivos. Uma das justificativas para o resultado baixo no indicador de número de itens vendidos por atendimento, que fechou em -4,3 é o aumento das vendas de itens mais caros, uma vez que a receita da loja teve um crescimento bastante elevado e o volume não teve crescimento tão grande quanto.

A Figura 5 apresentou o resultado em receita das lojas problema que receberam o treinamento com outras lojas problema de todo o estado de São Paulo que não receberam o treinamento. Percebe-se que o grupo de lojas escolhidas e que recebeu o treinamento geralmente já tem um comportamento de vendas acima das lojas não treinadas, especialmente em datas comemorativas. De qualquer forma, a diferença no período de data comemorativa não foi tão grande em pontos percentuais como a apresentada nas semanas do treinamento, com uma diferença de 8 p.p. de crescimento nas lojas que receberam o treinamento.

Ainda na avaliação da Figura 5, considerando que as quatro semanas avaliadas eram época de Copa do Mundo no Brasil, e que por esse motivo algumas lojas estavam fechadas durante um período, o resultado torna-se ainda mais expressivo. Com a queda dos resultados na receita nas semanas seguintes ao treinamento, observa-se que o treinamento funcionou, porém precisa ser lembrado e monitorado com frequência, caso contrário os resultados se perdem com o tempo.

CONCLUSÃO

O novo formato e linguagem de treinamento facilitou o entendimento dos vendedores em relação ao atendimento que devem realizar junto ao cliente e, conseqüentemente, trouxe resultados positivos nos indicadores de venda. Ao simplificar e aproximar a linguagem da realidade do público-alvo, eles passaram a entender melhor suas funções e o que parecia complexo, tornou-se bem mais fácil. A linguagem “divertida” e próxima da internet fez com que o conteúdo fosse bem recebido por todos, tanto vendedores, que precisam colocar o conteúdo em prática, quanto multiplicadores, que replicam o conteúdo para as equipes.

Apesar de os resultados nas vendas terem sido positivos nas semanas seguintes ao treinamento, fica clara a necessidade de monitoramento da equipe por parte da gerente e a importância de oferecer treinamentos frequentes para que os resultados atingidos não se percam ao longo do tempo. Também é importante ressaltar que após os vendedores atingirem as metas mensais, há uma perda significativa nos resultados em vendas, possivelmente causados por acomodação do vendedor, e estes índices podem afetar os resultados de treinamento, se forem considerados curtos períodos de avaliação de indicadores.

Em pesquisas futuras, para avaliar os resultados de maneira mais sistêmica, levando em consideração também a qualidade do atendimento na visão do cliente, sugere-se a realização de pesquisa de cliente oculto antes e depois do treinamento. A pesquisa não foi realizada por questões de custo e estrutura do projeto.

Também para futuras pesquisas, é importante lembrar que o período do treinamento deve ser o mais “neutro” possível, evitando datas comemorativas ou eventos, como foi o caso da Copa do Mundo. Os resultados poderiam ter sido diferentes se as lojas não tivessem sido fechadas em dias de jogos. Outro ponto importante é quanto à escolha das lojas piloto e espelho. Como as lojas tem resultado comparado entre si, é essencial atentar-se para possíveis imprevistos que podem influenciar no resultado. Neste estudo, alguns imprevistos ocorreram (chuva; fechamento de lojas próximas que reduziram o movimento da rua; assalto na loja, causando fechamento da loja por dois dias para reposição de estoque, etc), mas como o resultado em geral foi positivo e superior, mesmo considerando os imprevistos, o resultado médio da loja foi considerado mesmo assim. De qualquer forma, é essencial atentar-se para os fatores externos, procurando isolar as lojas de situações que podem interferir nos resultados sempre que possível.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2010.
- DALE, Edgard. *Audio-visual Methods in Teaching* (3rd edition). New York: Dryden Press, 1967
- FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1967.
- GARDNER, Howard. **Inteligências múltiplas, a teoria na prática**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- GUIMARÃES, Sebastião. CAMPOS, Jorge de Paiva. **Em busca da eficácia em treinamento**. São Paulo: ABTD, 2009.
- KNOWLES, Malcolm. S.; HOLTON, Elwood F.; SWANSON, Richard. A. **The Adult Learner: The definitive classic in adult education and human resource development**. 7ª Edição. Routledge, 2011
- KNOWLES, Malcolm. **The modern practice of adult education: from pedagogy to Andragogy**. Englewood Cliffs: Cambridge, 1980.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAB SSJ. **Pocket Learning 3: Andragogia – Aprendizagem efetiva para o desenvolvimento de adultos**. São Paulo: Lab SSJ, 2012.
- LINDEMAN, Eduard. **The Meaning of Adult Education**. Nova Iorque: New Republic, Inc., 1926.
- MELO, Luísa. **No Brasil, rotatividade de pessoal cresceu 82%**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/no-brasil-turnover-cresce-o-dobro-da-media-mundial>. Acesso em: 07/12/2014.

- PEREIRA, Antonio da Costa. **Treinamento e Desenvolvimento na Área de Vendas**. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, 2003.
- PARENTE, Juracy Gomes. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Ed. Atlas, 2010. Capítulo 14: Capital Humano e Gestão Varejista.
- SÃO PAULO, FOLHA DE. **48% dos executivos acham que a geração Y é a mais difícil de recrutar**. Disponível em: <http://www.roberthalf.com.br/>. Acesso em: 07/12/2014
- SILVA, Diego Rodrigues. **A atuação do pedagogo na área de treinamento e desenvolvimento das empresas**. São Paulo: Universidade Nove de Julho, 2013.
- STEIL, Andrea Valéria. **Um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas de capacitação**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.
- STEWART, Grant. **Successful Sales Management: How to Make Your Team the Best**. Londres: Pitman Publishing, 1994.
- TOLEDO, Flávio de; BOTELHO, Eduardo F. **Treinamento Eficaz do Profissional de Vendas: Fator Chave da Gestão Avançada**. São Paulo: Ed. Atlas, 1989.
- TRINDADE, Bruno. **E essa tal hashtag? Entendo o uso da hashtag como ferramenta de marketing digital**. 22 set. 2013. Disponível em: <http://www.intermidias.com.br/marketing-digital-online/hashtag-marketing-digital/>. Acesso em: 18/12/2014.
- VOGT, Maria Saleti Lock; ALVES, Elioenai Dornelles. **Revisão teórica sobre a educação de adultos para uma aproximação com a andragogia**. Santa Maria: Revista Educação, Universidade Federal de Santa Maria, 1989, Volume 30, Nº 2.