

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

IVONEI PIANEGONDA

TREINAMENTO E MOTIVAÇÃO EM VENDAS EM PROCESSOS DE
SAZONALIDADE

Bento Gonçalves

2011

IVONEI PIANEGONDA

**TREINAMENTO E MOTIVAÇÃO EM VENDAS EM PROCESSO DE
SAZONALIDADE**

Projeto apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para aprovação na disciplina de gestão empresarial.

Orientador: Prof. Msc. Emir José Redaelli

Bento Gonçalves

2011

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	8
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Objetivo Geral	9
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 A Interação entre Pessoas e as Organizações	11
2.2 Recrutamento e seleção de vendedores	13
2.3 Treinamento	14
2.3.1 Programa de Treinamento	15
2.3.2 Conteúdo do Treinamento	17
2.3.3 Objetivos do Treinamento	18
2.3.4 Ciclo do Treinamento	19
2.3.5 Etapas do Treinamento	20
2.3.6 Níveis de Treinamento	21
2.3.7 Treinamento e Desenvolvimento.....	22
2.3.8 Custo do Treinamento	23
2.3.9 Treinamento em vendas.....	24
2.4 Motivação	27
2.5 Sazonalidade.....	28
2.6 Propósito.....	29
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	31
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	31
3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	32
3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	32

3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO	32
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	34
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
5.1 Atingimento dos objetivos.....	43
5.2 Limitações	44
5.3 Futuros desdobramentos e aprofundamentos	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	45

Dedico este trabalho ao meu orientador e amigo, Prof. Msc. Emir José Redaelli, pelos seus excelentes ensinamentos e pelo apoio os quais me trouxeram coragem para prosseguir neste novo aprendizado.

À minha esposa Andreize por estar sempre ao meu lado com sua ajuda e pelas palavras de incentivo como também pela compreensão em minha ausência durante o período de estudos.

RESUMO

Este trabalho apresenta a elaboração de uma proposta de treinamento e motivação em vendas em processo de sazonalidade. Inicialmente foi feito um levantamento das melhores referências nacionais em processos normais de treinamento e motivação em vendas que serviu como base para a construção deste estudo. O presente trabalho caracteriza-se por ser um estudo teórico, apresentando algumas limitações devido a pouca abordagem na literatura que diz respeito ao referido assunto. Como resultado elaborou-se um modelo conceitual de treinamento o qual são demonstradas etapas propostas para o acompanhamento do processo durante o período que o evento ocorre. Este estudo poderá sair do campo experimental para a aplicação prática, num contexto real, podendo assim, ocorrer melhorias em pontos que não se mostrarem consistentes.

Palavras-chave: Treinamento. Motivação. Sazonalidade. Vendas.

1 INTRODUÇÃO

No atual mundo competitivo em que a concorrência é uma constante na vida das empresas, além de buscar novos clientes ela precisa se esforçar para manter os atuais e para que isso ocorra é preciso investir nos colaboradores que representam a empresa no processo da negociação com o cliente. A equipe de vendas deve estar preparada para atender as necessidades dos clientes. Dessa forma, os clientes poderão perceber o bom atendimento como um diferencial e isso poderá suportar novas negociações no futuro, o que vem ao encontro do autor Tachizawa et al. (2006), que afirma que investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações significa investir na qualidade dos produtos e serviços, conseqüentemente, atender melhor os clientes e ampliar as vendas. O autor ainda fala que o desenvolvimento visa à aquisição de novas habilidades e novos conhecimentos e à modificação de comportamento e atitudes, procura definir métodos e procedimentos que possibilitem maximizar o desempenho profissional e elevar os níveis de motivação para o trabalho.

Um bom treinamento no atendimento também é um dos fatores ganhadores de pedido, pois quando o vendedor está bem preparado para exercer a sua função aumentam as possibilidades de negociação. Segundo Hill (*apud* Slack, 1993) os critérios ganhadores de pedidos são os que direta e significativamente contribuem para realização de um negócio, para conseguir um pedido. São considerados pelos consumidores como razões-chaves para comprar o produto ou serviço. São, portanto os aspectos mais importantes da forma como uma empresa define sua posição competitiva. Aumentar o desempenho em um critério ganhador de pedido resulta em mais pedidos ou melhora a probabilidade de ganhar mais pedidos.

Quando se trata de colaboradores temporários que atuam em vendas sazonais, além de treinamento deve-se trabalhar a questão da motivação. Mais que aptidões e habilidades as pessoas necessitam de motivação para trabalhar e o bom desempenho do trabalho depende do grau de motivação dos funcionários. De acordo com Futrell (2003), os vendedores devem ser motivados em dois níveis. O primeiro é a motivação do vendedor individual, e o segundo é a motivação de toda a força de

vendas. Em ambos os níveis, deve-se determinar quanta motivação é necessária para que o pessoal de vendas cumpra com sucesso suas metas de trabalho designadas, e quais os métodos de motivação mais adequados para a situação presente. Por fim, precisa-se desenvolver um programa de motivação bem elaborado, que esteja coordenado com outras atividades de gerenciamento de vendas.

Muitos produtos ou serviços sofrem com a sazonalidade, um dos principais motivos que levam a queda da procura é sua aplicação, para o consumidor a empresa entrega o produto ou presta o serviço e ponto final, mas o mercado exige muito mais do que isso, então as organizações devem preparar-se para vender muito além do que o habitual.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2011) sazonalidade é o conjunto de flutuações intra-anuais que se repetem regularmente todos os anos. Estas flutuações podem ocorrer devido aos fatores climáticos, às festas natalinas, às férias escolares, etc. O tamanho da força de trabalho pode se alterar em função dos eventos sazonais.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Com a globalização e outros fatores que tornaram a concorrência mais acirrada, às empresas tiveram que sair de sua zona de conforto para se tornar mais competitivas nos mercados em que estão inseridas. O rompimento de fronteiras possibilitou a entrada de inúmeras organizações querendo espaço no mercado doméstico.

A empresa deve estar bem representada pelas pessoas que nela atuam, pois muitas vezes este pode ser o seu diferencial, como por exemplo, o bom atendimento. Porém, sabe-se da grande dificuldade que as empresas, de modo geral, vêm enfrentando, em relação à qualificação dos serviços, a motivação e comprometimento dos colaboradores. Os contratemplos já ocorrem quando os colaboradores são efetivos, com sua remuneração e seus benefícios garantidos ao final da jornada mensal, e o que dizer do comprometimento, da motivação e da qualificação dos serviços quando os colaboradores são temporários, sem grandes garantias e perspectivas para um futuro próximo?

Os colaboradores temporários necessitam de treinamento, preparação e acima de tudo motivação para que possam realizar um trabalho de qualidade e que este traga bons resultados para a empresa que os contratou. O que vem ao encontro das afirmações de Chiavenato (2005), que diz que muito mais que aptidões e habilidades as pessoas necessitam de motivação para trabalhar e que o bom desempenho depende do grau de motivação dos funcionários.

Outro fator importante que pode embasar a decisão de investir em qualificação para o período sazonal é que nele pode estar uma grande fatia do faturamento da empresa como se vê nas vendas em determinadas épocas do ano como festas típicas ou de época (Natal, Dia das Mães, Páscoa, etc.) e este motivo já justifica o investimento em um trabalho qualificado e eficaz.

A empresa com vendedores qualificados podem atuar de maneira a gerar mais retorno para si, estar bem representada e ter bons lucros para se manter no mercado, e por isso o envolvimento de todos no processo é fundamental para alcançar os objetivos propostos.

Toda organização precisa ter empregados ajustados, treinados e experientes para desempenhar as atividades necessárias, principalmente nos dias atuais, com a complexidade dos cargos e com as mudanças tecnológicas (DE CENZO; ROBBINS, 2001).

Diante do exposto, o trabalho a ser desenvolvido reflete a seguinte questão problema: de que forma se pode treinar e motivar colaboradores que atuem nas vendas e que são contratados para um período sazonal?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar um método de treinamento e motivação de colaboradores em vendas em processos sazonais.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a. Levantar referencial teórico sobre o tema;
- b. Avaliar as etapas do método de treinamento baseado nas fundamentações teóricas;
- c. Estabelecer os princípios da motivação em vendas;
- d. Elaborar um método de preparação de colaboradores temporários considerando a sazonalidade em vendas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Quando uma empresa necessita contratar um grande número de colaboradores para suprir os postos de trabalho, característicos de produtos sazonais é preciso se adaptar a nova realidade, mesmo que por um curto período, pois, a estrutura organizacional nem sempre está preparada para receber um elevado contingente de pessoas, e dar a elas treinamento adequado para a execução de uma função a ela destinada. Neste momento a empresa começa a enfrentar uma série de dificuldades: a seleção de pessoas com perfil adequado para a função; o tempo investido para passar as informações necessárias do produto; o treinamento em cada setor de atuação (vendas, caixa, reposição, montagem de feira/estandes...); como se portar frente a situações complicadas; a melhor forma de motivar estes colaboradores para que tenham bom desempenho e bem representem a empresa, enfim, um longo e árduo trabalho pela frente.

Na pesquisa bibliográfica percebe-se um vazio existente a este assunto, pois os autores pesquisados (CHIAVENATO, 2004, 2005; FUTRELL, 2003; LAS CASAS, 2005) somente abordam as rotinas regulares sobre treinamento e motivação e nada com ênfase aos negócios sazonais.

Este trabalho pode trazer uma contribuição gerencial, pois os gestores podem utilizar o estudo para prever a falta de mão de obra e suprir a necessidade de qualificar colaboradores temporários para as vendas, podendo buscar um método para treinar e motivar colaboradores de períodos sazonais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados temas referentes a treinamento, motivação e sazonalidade, através das referências bibliográficas que terão grande importância para melhor elaborar este projeto.

2.1 A Interação entre Pessoas e as Organizações

As organizações dependem de pessoas para dirigi-las e fazê-las operar e funcionar, objetivando sucesso e crescimento. Com as mudanças ocorridas nos últimos tempos, como a globalização, a forte competitividade no mundo dos negócios, mudanças rápidas e imprevisíveis, as organizações de sucesso não administram mais as pessoas, mas com as pessoas, tratando-as como agentes ativos, dotados de inteligência e criatividade, iniciativa e decisão, habilidades e competência. São elas que dentro de uma organização, impulsionam a competitividade organizacional, o mercado e a tecnologia, e acima de tudo, possuem um incrível dom de crescimento e desenvolvimento pessoal.

As pessoas são os parceiros das organizações e as únicas capazes de conduzi-las a excelência e ao sucesso. Cada qual com suas particularidades, dotadas de personalidade própria, com uma história pessoal diferenciada, possuidoras de habilidades e conhecimentos, destrezas e competências indispensáveis à adequação da gestão dos recursos organizacionais. As diferenças individuais devem ser ressaltadas, pois quanto maior a diferenciação das pessoas, tanto maior seu potencial de criatividade e inovação.

Chiavenato (2004b) salienta que os indivíduos e as organizações possuem objetivos a alcançar. As organizações recrutam e selecionam pessoas para com elas e por meio delas, alcançarem objetivos organizacionais (produção, rentabilidade, redução de custos, ampliação do mercado, satisfação das necessidades da clientela). Todavia, o indivíduo, uma vez recrutado e selecionado, tem objetivos pessoais para atingir e, muitas vezes servem-se da organização para conseguí-los.

Segundo Chiavenato (2005), no mundo complexo e competitivo de hoje, a escolha das pessoas certas se torna vital para o bom funcionamento da empresa. Pessoas bem selecionadas e bem posicionadas não somente contribuem para o adequado funcionamento da empresa, como também, constituem um significativo potencial para futuras incursões da empresa. O autor salienta ainda que as pessoas e as organizações mantenham entre si um jogo de interesses, de transações e de trocas. É a chamada balança de incentivos e contribuições. Ela significa que as pessoas e as organizações estão engajadas em um sistema de relações de intercâmbio.

Na tabela 1 Chiavenato (2004b) cita as expectativas das pessoas e das organizações:

TABELA 1: Expectativa das pessoas e das organizações.

O que as pessoas esperam da organização	O que a organização espera das pessoas
Um excelente lugar para trabalhar.	Foco na missão organizacional.
Oportunidade de crescimento: educação e carreira.	Foco na missão de futuro da organização.
Reconhecimento e recompensas: salário, benefícios e incentivos.	Foco no cliente seja ele interno ou externo.
Liberdade e autonomia.	Foco em metas e resultados a alcançar.
Apoio e suporte: liderança renovada.	Foco em melhoria e desenvolvimento.
Empregabilidade e ocupabilidade.	Foco no trabalho participativo em equipe.
Camaradagem e coleguismo.	Comprometimento e dedicação.
Qualidade de vida no trabalho.	Talento, habilidades e competências.
Participações nas decisões.	Aprendizado constante e crescimento profissional.
Divertimento, alegria e satisfação.	Ética e responsabilidade social.

Fonte: Chiavenato (2004b, p. 97).

Na atualidade, as pessoas buscam além de uma estabilidade financeira um bom lugar para se trabalhar, no qual se sintam bem e possam crescer

profissionalmente. No outro lado, as empresas também vêm aumentando o nível de exigência de seus colaboradores, buscando as pessoas mais qualificadas e focadas no trabalho. O quadro acima demonstra quais as perspectivas de um candidato perante a empresa; se ela oferece oportunidades de crescimento, qualidade de vida, satisfação, enfim, se a empresa dá boas condições de trabalho com possibilidades de crescimento. A empresa que contrata também tem um grau de exigência diante do candidato. Ela espera que ele (o candidato) tenha comprometimento, ética, foco no trabalho e talento.

2.2 Recrutamento e seleção de vendedores

A contratação de vendedores com o perfil certo para a empresa pode trazer um grande benefício estratégico em relação à concorrência e uma relação duradoura e lucrativa.

Futrell (2003) entende que o recrutamento trata de procurar, encontrar e entrevistar pessoas para o cargo. O recrutamento de profissionais de vendas exige recrutadores, orçamento e tempo adequados para atrair e contratar indivíduos de qualidade, no entanto, os recrutadores podem utilizar algumas fontes de recrutamento. Ressalta ainda que o processo de seleção pode ser definido, como o processo de escolha da melhor pessoa disponível para o cargo e envolve uma série de passos destinados a testar se o candidato está adequado ou não para a vaga.

Kotler e Keller (2006) enfatizam que a seleção de vendedores eficientes é fator vital na criação de uma força de vendas bem-sucedida, já a contratação das pessoas erradas desperdiça muito dinheiro, além da diferença de produtividade, originando a rotatividade que na força de vendas resulta em vendas perdidas e custos de seleção.

Las Casas (2005) descreve na tabela 2 algumas das fontes de recrutamento, pelas quais a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos, oportunidades de emprego que pretende preencher:

TABELA 2: Fontes de recrutamento.

Fontes de Recrutamento
<ul style="list-style-type: none"> • A própria empresa; • Outras empresas: concorrentes, clientes e empresas não concorrentes; • Instituições educacionais: escolas, universidades; • Anúncios; • Agencias de emprego; • Internet; • Candidatos voluntários; • Grupos minoritários;

Fonte: Las Casas (2005, p.113).

2.3 Treinamento

Conforme Chiavenato (2004a), treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos.

Chiavenato (2005) afirma que muito mais que aptidões e habilidades as pessoas necessitam de motivação para trabalhar e que o bom desempenho depende do grau de motivação dos funcionários.

Para Marras (2000, p.145) “Treinamento é um processo de assimilação cultural de curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Toda organização precisa ter empregados ajustados, treinados e experientes para desempenhar as atividades necessárias, principalmente nos dias atuais, com a complexidade dos cargos e com as mudanças tecnológicas (DE CENZO; ROBBINS, 2001).

O treinamento eficaz para uma empresa deve ser bem planejado e estruturado em cima das reais necessidades da mesma e, também, deve haver o

desejo, por parte de todos, para que ele aconteça e seja bem sucedido. Para tal, deve seguir um programa específico que irá direcionar o caminho.

2.3.1 Programa de Treinamento

Para Tachizawa et al. (2006) um programa de treinamento de uma organização deve considerar seu plano estratégico, observar seu plano de desenvolvimento, limitar-se aos recursos disponíveis para o exercício, eleger os projetos prioritários e evitar a discriminação de pessoas.

O planejamento do treinamento deve ser feito conforme as necessidades diagnosticadas previamente, utilizando-se dos recursos didáticos mais adequados. Para se ter uma boa programação de treinamento é necessária (TACHIZAWA et al., 2006):

- a) Abordar uma necessidade específica de cada vez;
- b) Definir claramente o objetivo do treinamento;
- c) Dividir em módulos ou partes o trabalho a ser desenvolvido;
- d) Determinar o conteúdo do treinamento;
- e) Escolher o método de treinamento;
- f) Definir os recursos didáticos;
- g) Definir o público-alvo, o local e a carga horária.

Na fase da programação do treinamento é importante que os gestores de altos escalões também se comprometam com o treinamento e que apresentem soluções e alternativas para os problemas, sempre analisando suas vantagens e desvantagens.

Tachizawa et al. (2006) relatam que a execução dos programas de treinamento devem levar em conta os seguintes fatores:

- a) Adequação do programa às necessidades da organização;
- b) Qualidade do material didático;
- c) Cooperação do pessoal de chefia;
- d) Qualidade do preparo dos instrutores;
- e) Qualidade do pessoal a ser treinado;

Chiavenato (2004b) relata que em alguns programas de treinamento de vendedores, por exemplo, incluem transmissão de informações (sobre a empresa, os produtos, os clientes e mercado), desenvolvimento de habilidades (preenchimento de pedidos, cálculos de preços), desenvolvimento de atitudes (como tratar o cliente, como se comportar, como conduzir o processo de venda, como argumentar e contornar as negativas do cliente) e desenvolvimento dos conceitos (relacionados com a filosofia da empresa e ética profissional).

Chiavenato (2004b) pontua que o levantamento de necessidades de treinamento deve fornecer as seguintes informações para que se possa traçar a programação de treinamento:

- i. O QUE deve ser ensinado?
- ii. QUEM deve aprender?
- iii. QUANDO deve ser ensinado?
- iv. ONDE deve ser ensinado?
- v. COMO se deve ensinar?
- vi. QUEM deve ensinar?

O autor ainda faz uma avaliação do que um programa de treinamento pode trazer dentro e fora da organização:

Internamente:

1. Melhoria da eficiência dos serviços.
2. Aumento da eficácia nos resultados.
3. Criatividade e inovação nos produtos e serviços oferecidos ao mercado.
4. Melhor qualidade de vida no trabalho (QVT).
5. Melhor atendimento ao cliente.

Externamente:

1. Maior competitividade organizacional.
2. Assédio de outras organizações aos funcionários da empresa.
3. Melhoria da imagem da organização.

O programa de treinamento deve ser bem definido e elaborado por parte de quem o está planejando, para que nada fique fora do conteúdo proposto e também para que possa atingir os objetivos e obter o sucesso desejado.

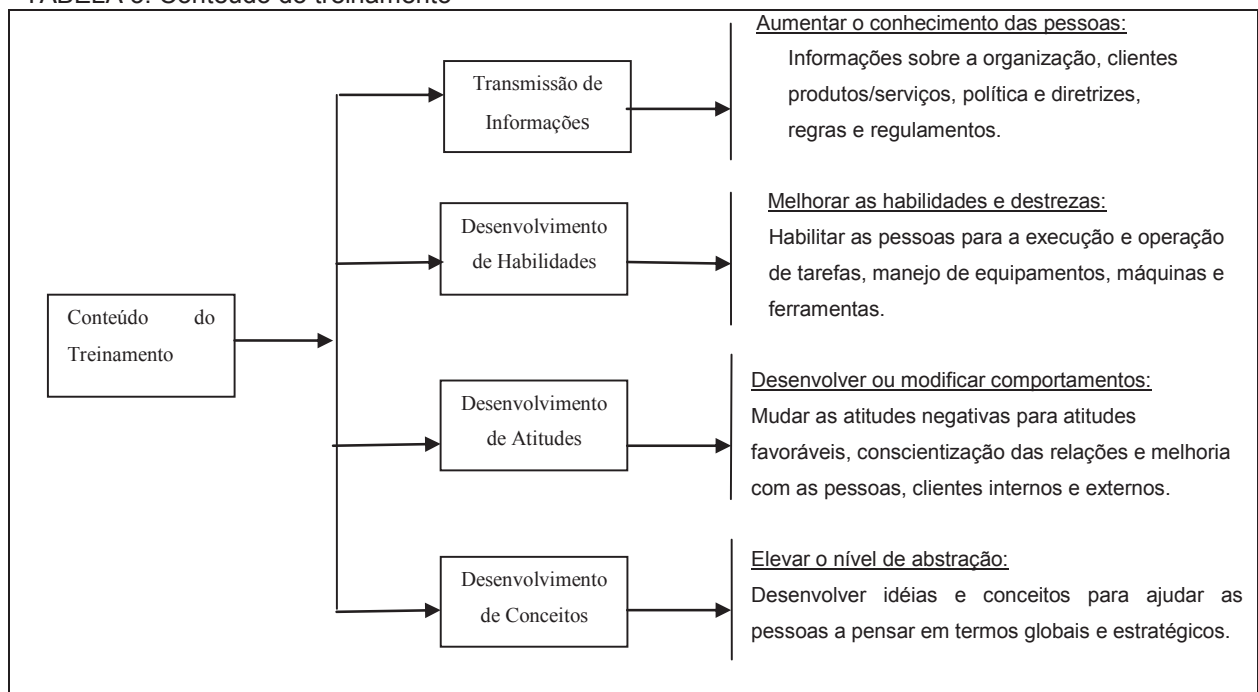
2.3.2 Conteúdo do Treinamento

As informações sobre a empresa em que o colaborador está inserido são de extrema importância para que ele aumente seu conhecimento e interaja melhor dentro dela. Ainda é importante ressaltar que habilitar o colaborador através do uso correto das ferramentas de trabalho e melhorá-lo na sua função, trará benefícios para a empresa. No que diz respeito ao comportamento do colaborador é fundamental que se tenham atitudes favoráveis e boas relações interpessoais, tanto dentro como fora do ambiente em que está inserido e por fim, trabalhar o desenvolvimento de idéias para ajudar as pessoas a agir estrategicamente. Enfatiza-se que o conteúdo do treinamento deve estar bem definido para que se possam atingir os objetivos e assim tanto empresa como funcionário alcancem suas metas.

Na tabela 3 estão destacados pontos importantes para o bom planejamento de um treinamento e para que o mesmo se desenvolva com sucesso.

O treinamento envolve quatro tipos de mudança de comportamento demonstrados no quadro 3 (CHIAVENATO, 2004B):

TABELA 3: Conteúdo do treinamento



Fonte: Chiavenato (2004b, p. 403).

2.3.3 Objetivos do Treinamento

Chiavenato (2004b) cita os principais objetivos do treinamento:

- 1) Preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas do cargo;
- 2) Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções mais complexas e elevadas;
- 3) Mudar a atitude das pessoas seja para criar um clima mais satisfatório entre elas, ou para aumentar-lhes a motivação e torná-las mais receptivas às novas técnicas de gestão.

Marras (2000) menciona objetivos específicos e objetivos genéricos para o treinamento:

Objetivos específicos:

- i. Formação profissional: tem como meta alcançar o grau ideal para determinada profissão;
- ii. Especialização: oferece um conhecimento específico dentro de uma área de trabalho;
- iii. Reciclagem: tem por finalidade rever conceitos, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades.

Objetivos genéricos:

- i. Aumento direto da produtividade: com as realizações de ações mais precisas e corretas, haverá melhorias nos tempos de produção, na relação entre insumos, fatores de produção e resultados no trabalho;
- ii. Aumento direto da qualidade: a qualidade do trabalho tende a ser otimizada de forma proporcional ao conhecimento que o trabalhador adquire no treinamento;
- iii. Incentivo motivacional: treinar um trabalhador é oferecer a ela a oportunidade de ser eficiente e eficaz;
- iv. Otimização pessoal e organizacional: trabalhadores em ascensão, satisfeitos e motivados transformam os ambientes das organizações;

deixando-os apropriados para atingirem a excelência em termos de desenvolvimento organizacionais;

- v. Atendimento de exigências das mudanças: as empresas de ponta fazem uso do treinamento para prevenir-se de eventuais mudanças.

O treinamento tem por finalidade ajudar a empresa a alcançar seus objetivos, e proporciona oportunidade aos funcionários de todos os níveis a obterem conhecimento, habilidades e atitudes, modificando assim as experiências de cada um. E por meio de um ciclo de treinamento poderá mais rapidamente desenvolver as habilidades necessárias beneficiando assim tanto os funcionários quanto a empresa.

2.3.4 Ciclo do Treinamento

O treinamento fornece meios que possibilitam a aprendizagem, a qual resulta dos esforços de cada um. É uma mudança do comportamento e ocorre no dia-a-dia e em todos os indivíduos. O treinamento deve tentar orientar essas experiências de aprendizagem num sentido positivo e benéfico e suplementá-las e reforçá-las com atividade planejada, a fim de que todos os indivíduos em qualquer nível da empresa possam adquirir mais rapidamente seus conhecimentos e aquelas atitudes e habilidades que beneficiarão a eles mesmos e a empresa (CHIAVENATO, 2004B).

Ainda segundo o autor, o processo de treinamento assemelha-se a um modelo de sistema aberto, cujos componentes são:

- 1) Entrada, como treinandos, recursos organizacionais, informação, conhecimentos;
- 2) Processamento ou operação, como processo de ensino, aprendizagem individual, programa de treinamento;
- 3) Saídas, como pessoal habilitado, conhecimentos, competências, sucesso ou eficácia organizacional;
- 4) Retroação, como avaliação dos procedimentos e resultados do treinamento através de meios informais ou pesquisas sistemáticas.

2.3.5 Etapas do Treinamento

Tachizawa et al. (2006), Chiavenato (2004b) e Marras (2000) sob o mesmo ponto de vista referem que o treinamento envolve um processo de quatro etapas:

- 1) Levantamento de necessidades de treinamento (diagnóstico): esta etapa é muito importante, pois, dará subsídio ao plano de treinamento. Aqui deve ser estabelecido quem deve ser treinado e o que deve ser aprendido neste treinamento. Engloba pesquisa e a respectiva análise das carências e in experiências relativas ao trabalho existente entre o indivíduo e as exigências do cargo. Para Marras (2000) esta etapa não leva em consideração a motivação e o desejo de realização do trabalhador, e sim parte do pressuposto que o trabalhador não é suficientemente eficiente por falta de certos conhecimentos e habilidades para assumir o trabalho;
- 2) Programação de treinamento para atender as necessidades: esta etapa consiste em analisar e coordenar as ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem;
- 3) Implementação e execução: a execução é a aplicação prática do que foi planejado e programado para suprir as necessidades detectadas na organização. Todo o módulo de treinamento deve ser previamente planejado e programado para que em seu término haja a possibilidade de mensurar os resultados conseguidos;
- 4) Avaliação dos resultados: esta última etapa do processo de treinamento tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente aquilo que foi planejado e esperado pela organização.

Tachizawa et al. (2006) faz referência a ligação do desenvolvimento das pessoas dentro de uma organização com o interesse estratégico da empresa. Ainda segundo o autor, o processo de desenvolvimento exige um planejamento adequado aos objetivos da organização e ações no sentido de operacionalizá-lo. Essas ações são o próprio treinamento, que pode ter como objetivos: formação de pessoal, capacitação,

atualização/reciclagem, novas tecnologias, readaptação, formação de gerentes, formação de supervisores e clima organizacional.

Em todas as suas etapas, desde o levantamento das necessidades até a avaliação dos resultados, as atividades de treinamento devem adotar três critérios básicos de eficácia:

- a) Critérios de relevância – cumpre desenvolver prioritariamente os conhecimentos e as habilidades mais importantes para o bom desempenho das tarefas;
- b) Critério da transferibilidade – os conhecimentos adquiridos nos programas de treinamento devem ser passíveis de aplicação no trabalho cotidiano;
- c) Critério do alinhamento sistêmico – os comportamentos difundidos pelo treinamento num setor da organização devem estender-se também ao sistema organizacional como um todo, visando obter maior eficácia.

As etapas são muito importantes num ciclo de treinamento, pois através delas se constrói parte de um processo e são aplicáveis em qualquer nível de treinamento.

2.3.6 Níveis de Treinamento

Tachizawa et al. (2006) aponta os níveis de treinamento:

- a) Gerencial: para ocupantes de cargos executivos ou de gerência;
- b) Técnico: para ocupantes de cargos técnicos, quer das atividades-fim, quer das atividades-meio da organização;
- c) Médio: para certos empregados, em face de algumas limitações (por exemplo, escolaridade);
- d) Amplo: para todos os empregados (por exemplo, curso na área das relações humanas).

2.3.7 Treinamento e Desenvolvimento

Tachizawa et al. (2006) descreve o desenvolvimento de pessoal como sendo uma representação de um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações, visando à aquisição de novas habilidades e novos conhecimentos e à modificação de comportamentos e atitudes. Já o treinamento, um dos muitos recursos utilizados no processo de desenvolvimento, visa ao aperfeiçoamento do desempenho funcional, ao aumento da produtividade e ao aprimoramento das relações interpessoais. Na realidade, o treinamento prepara as pessoas para o desempenho do cargo mediante processo contínuo, visando mantê-las permanentemente atualizadas com a tecnologia utilizada na realização de suas tarefas.

Segundo Boog (2002), existem conceitos sobre educação, desenvolvimento e treinamento, conforme é possível observar na tabela 4:

TABELA 4: Conceitos de educação, desenvolvimento e treinamento.

	Educação	Desenvolvimento	Treinamento
Definição	Processo através do qual a série total de potencial de capacidade do homem é estimulada e aumentada.	Processo de crescimento integral do homem, a expansão de sua habilidade de utilizar totalmente as suas capacidades e aplicar seu conhecimento e experiência para a solução de novas e diferentes situações.	Processo de efetuar mudanças no comportamento do homem, aplicado na aquisição de habilidades relacionadas à sua tarefa.
Objetivo	Fornecer conhecimentos, habilidades e valores necessários para viver com sucesso, mais a habilidade de manejar com eficácia novos dados e situações mutáveis.	Suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas, para o desempenho de tarefas futuras, num processo de crescimento contínuo.	Supri habilidades, atitudes e conhecimentos específicos, necessários para desempenhar tarefas específicas, dentro de padrões de produtividade estabelecidos.
Enfoque	Homem prevê a aplicação futura da aprendizagem atual.	Necessidade e potencial do indivíduo + tarefa e cargo futuro – preventivo. É um meio de se evitar que apareça um problema de produção.	Necessidade da tarefa/cargo atual – corretivo. É um meio de se resolver um problema de produção.
Responsabilidades	Sistema escolar – publico e privado.	Empresas – através de todos os níveis de chefia, assessorados pelo órgão de treinamento.	Empresa – através de todos os níveis de chefia, assessorados pelos órgãos de treinamento.

TABELA 4: Conceitos de educação, desenvolvimento e treinamento.

(continuação)

	Educação	Desenvolvimento	Treinamento
Resultado esperado	Homens que continuamente adquirem e eficazmente processem novas informações.	Homens preparados para ocupar os cargos-chave dentro da organização, na qualidade na quantidade e época necessária.	Homens que desempenham tarefas específicas, atendendo aos padrões de produtividade, de maneira a realizar metas pré-estabelecidas.
Tempo	Longo Prazo	Médio/longo prazo	Curto Prazo

Fonte: BOOG. G.G., (2002).

A educação, o treinamento e o desenvolvimento são processos essenciais para elevar o potencial das pessoas e motivá-las a desempenhar tarefas qualificadas na organização tendo em vista responsabilidades, enfoque e objetivos. Com isso a empresa ganhará profissionais qualificados e motivados e haverá um significativo ganho tendo em seu custo/benefício uma resposta bastante positiva.

2.3.8 Custo do Treinamento

Milkovich e Boudreau (2000) salientam que existe uma crescente evidência de que os investimentos em treinamento estão associados ao aumento da lucratividade no longo prazo, e que as empresas que reorganizam suas operações com base em programas como trabalho em equipe e círculos de qualidade conseguem maior produtividade se esses programas estiverem em sintonia com a educação do trabalhador.

Chiavenato (2003) afirma que as organizações bem sucedidas investem pesadamente em treinamento para obterem o retorno garantido. Para estas organizações o treinamento não é despesa, mas um precioso investimento seja na organização, seja nas pessoas que nela trabalham. Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. O treinamento é também, uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações.

Marras (2000, p. 164) define custo do treinamento como:

A contabilização das despesas incorridas na formulação de um programa geral ou de um simples módulo de treinamento. Em geral, na prática, essas despesas são demonstradas – para efeito de análise comparativa- relacionando: o custo total, o custo homem-hora e o custo *per capita*.

Para Kouzes (1997), o treinamento no trabalho representa mais de 50% do aumento de produtividade e as pessoas que recebem treinamento apresentam uma taxa 30% mais elevada do que as pessoas que não receberam o treinamento. Os números mostram o quanto é viável o investimento em treinamento e certamente uma correta aplicação trará ainda mais benefícios para a empresa se destacar no cenário em que está inserida.

Marras (2000) relata a composição dos custos do treinamento dividida em três áreas, a saber:

1. Despesas com pessoal: salários, ajudas de custo, serviços extraordinários, gratificações, horas extras;
2. Material: didático, equipamentos e de escritório;
3. Despesas diversas: aqui se considera todas as demais despesas havidas na montagem e na aplicação do programa, como, transporte, aluguel de salas, contratação de instrutores ou palestrantes e encargos sociais.

2.3.9 Treinamento em vendas

O treinamento é muito importante para a empresa, que otimizará os investimentos, formará uma equipe mais coesa, aumentará os lucros e o faturamento e diminuirá a rotatividade entre os vendedores e também para os vendedores, que receberão motivação e melhorarão resultados e desempenhos no trabalho.

Futrell (2003) ressalta que uma pessoa pode se tornar profissional de vendas de sucesso por meio de treinamento corporativo e pessoal e da aplicação apropriada do conhecimento, junto com o desenvolvimento de qualificações e habilidades que beneficiem os clientes. É importante também acreditar no produto ou serviço oferecido para a venda, trabalhar com afinco, querer ter sucesso e manter uma atitude positiva seja em relação à venda ou a si mesmo. Além disso, o profissional de vendas de sucesso deve ser bem informado, capaz de planejar e administrar com

sabedoria o tempo de vendas. O autor cita na tabela 5 algumas das principais finalidades dos treinamentos em vendas:

TABELA 5: Finalidades do treinamento em vendas.

Finalidades do Treinamento em Vendas
<ul style="list-style-type: none"> • Ajudar os profissionais de vendas a se tornarem melhores gerentes; • Orientar os novos profissionais de vendas na função; • Melhorar o conhecimento em outras áreas como produto, empresa, concorrência ou técnica de venda; • Reduzir as faltas e a rotatividade; • Influenciar atitudes posicionamento em áreas como satisfação no trabalho; • Baixar os custos de vendas; • Formar profissionais de venda; • Obter <i>feedback</i> (retorno) dos profissionais de vendas; • Aumentar as vendas numa determinada categoria de produto ou cliente.

Fonte: Futrell (2003, p. 397).

Para que cursos de qualificação tenham o efeito esperado, ferramentas de controle são necessárias e ainda os resultados deverão ser mensurados pelos gestores para que todos os recursos aplicados no desenvolvimento de pessoal deixem de ser percebidos como gastos e passam a ser classificados como investimento com retorno garantido. O consultor em gestão empresarial, Gilberto Porto, menciona um roteiro de cinco passos para assegurar um melhor programa de capacitação e treinamento (JORNAL ZERO HORA, 2009):

- a) Formação de um comitê gestor: é importante ter representantes das diversas áreas que discutirá as necessidades de capacitação, validação de conteúdo e estratégias de desenvolvimento de pessoal;
- b) Customização do conteúdo: o curso oferecido deve atender as necessidades identificadas no trabalho do seu colaborador;
- c) Recursos didáticos: os cursos devem estar mais próximo possíveis da realidade do que é vivenciado pelos colaboradores, assim, maiores serão as chances de fixação do conteúdo e de mudanças de comportamento;

- d) Projetos de aplicação: os colaboradores deverão propor ações de melhoria a partir dos conhecimentos adquiridos na qualificação;
- e) Orientação e acompanhamento: nesta etapa são esclarecidas dúvidas e dificuldades encontradas.

Para Cobra (1994), as diferenças individuais, apoiadas em personalidades intrínsecas a cada homem de vendas, nortearão o tipo de treinamento e incentivos requeridos. Há alguns homens que nascem vendedores; contudo, se eles não recebem o incentivo e o treinamento adequados, certamente não serão bons vendedores.

Las Casas (2005) descreve cinco passos para elaboração de um programa de treinamento. São eles:

- a) análise das necessidades: o programa de treinamento deve ajustar-se às reais necessidades dos treinandos, onde se identificam os pontos fracos, que orientarão e direcionarão o programa. Também são trabalhados os interesses da administração;
- b) determinação dos objetivos: os objetivos podem ser: melhorar o relacionamento com os clientes, aumentar as vendas, aumentar a lucratividade, melhorar o uso do tempo, reduzir os custos de vendas e controlar a força de vendas;
- c) decisão do tipo de treinamento: existem basicamente dois tipos de treinamentos: treinamento inicial (para novos vendedores, no qual se fala da empresa, produto, mercado, território de vendas, característica dos clientes e outros) e treinamento de reciclagem (para vendedores com alguma experiência e o enfoque baseia-se nos aspectos de maior dificuldade encontrados pelos vendedores. Pode ser contínuo ou eventual);
- d) elaboração do programa: nesta etapa deve-se definir a época, onde realizar, quem será responsável, qual será o conteúdo, os recursos, entre outros;
- e) avaliação do programa: pode ser feita através de um questionário de avaliação que é distribuído no final do curso, que contenham perguntas

que sejam do interesse da administração ou também pode ser feito um comparativo do volume de vendas de antes e depois do curso.

Treinamento em vendas é a atividade empreendida pelo empregador para dar ao profissional de vendas a oportunidade de adquirir atitudes, conceitos, regras e capacidades relacionadas à função, que irão resultar em melhor desempenho no ambiente de vendas (FUTRELL, 2003).

2.4 Motivação

Mais que aptidões e habilidades as pessoas necessitam de motivação para trabalhar e o bom desempenho do trabalho depende do grau de motivação dos funcionários e de um programa de motivação bem elaborado. De acordo com Futrell (2003), os vendedores devem ser motivados em dois níveis. O primeiro é a motivação do vendedor individual, e o segundo é a motivação de toda a força de vendas. Em ambos os níveis, deve-se determinar quanta motivação é necessária para que o pessoal de vendas cumpra com sucesso suas metas de trabalho designadas, e quais os métodos de motivação mais adequados para a situação presente. Por fim, precisam-se desenvolver atividades de gerenciamento de vendas. Para o autor, o desempenho em vendas pode ser recompensado de três maneiras fundamentais. As três devem ser usadas por qualquer tipo de organização de vendas. Esses elementos inter-relacionados são: recompensas financeiras diretas (aumentos de salários por merecimento, bônus, comissões e outros); avanço na carreira (promoções) e compensações não-financeiras (jantares de reconhecimento, pequenos presentes e outros).

Las Casas (2005) ressalta que para um vendedor se manter motivado na empresa a administração deve tomar certas providências para tornar um clima favorável, evitando o baixo moral dos vendedores. O autor cita fatores que proporcionam motivação:

- a) tarefas claras: organizações que definem e estabelecem claramente o que esperam em termos de resultados de trabalho oferece mais motivação a sua equipe;

- b) necessidade de realização: vendedores mais motivados estabelecem como objetivo vencer na vida para alcançar os mais altos degraus do sucesso;
- c) remuneração por incentivo: esse fator é muito importante na área de vendas, pois há forte ligação entre recompensa e esforço despendido;
- d) boa administração: utilizar critérios adequados de recompensa, ter empatia, demonstrar conhecimentos, fixar metas, enfim, exercer uma boa liderança é fundamental para a motivação do vendedor.

Além disso, Las Casas (2005) aponta que as convenções e as reuniões das equipes de vendas são formas de incentivo e pode ocorrer a nível nacional ou local e tem vários objetivos como: estabelecer maior contato entre administração e funcionários; passar informações adicionais a respeito de algum produto novo; treinar a equipe de vendas ou mesmo estabelecer novas diretrizes ou conduta; realizar premiação, além de vários outros. Cobra (1994) vai ao encontro do que diz Las Casas (2005) e Futrell (2003) e afirma que a eficácia das vendas depende em larga escala de como os vendedores são estimulados a desempenhar suas tarefas de vendas.

Kotler e Armstrong (2003) afirmam que para atrair os vendedores, a empresa precisa criar um plano de remuneração atraente. Os planos variam muito tanto entre setores quanto entre empresas do mesmo setor. A remuneração da força de vendas tende a ser próximo à chamada “taxa vigente” para o tipo de trabalho de vendas e habilidades necessárias. Pagar menos do que a “taxa vigente” não atrai bons vendedores e pagar a mais seria desnecessário. Os autores apontam ainda que as diferentes combinações de remuneração fixa e variável dão origem a quatro tipos básicos de planos: somente salário, somente comissão, salário mais bônus e salários mais comissão.

2.5 Sazonalidade

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2011) sazonalidade é o conjunto de flutuações intra-anuais que se repetem regularmente todos os anos. Estas flutuações podem ocorrer devido aos fatores climáticos, às festas

natalinas, às férias escolares, entre outros. O tamanho da força de trabalho pode se alterar em função dos eventos sazonais, modificando o comportamento da taxa de desemprego aberto. Cita-se como exemplo, o crescimento do trabalho temporário no final do ano e a conseqüente queda da taxa de desemprego aberto de novembro para dezembro.

Conforme Mesquita (2010), sazonalidade ou estacionalidade, em sentido estreito, é uma qualidade que se verifica em uma estação. Em sentido amplo, corresponde a padrões uniformes de desempenho ao longo de determinados períodos, relacionados às estações climáticas. Diversas atividades possuem padrão sazonal, destacando-se: agricultura, pesca, turismo, construção civil, alguns ramos do comércio varejista, enfatizando também os produtos alimentícios que se referem a uma data específica, como por exemplo, Páscoa.

No caso específico da Páscoa, a título de ilustração, o processo ocorre da seguinte maneira: o mix de produtos é produzido pela empresa durante os meses que antecedem a data e posteriormente segue para comercialização nos dias que antecedem a Páscoa.

Em síntese, todos os produtos referentes à Páscoa, são comercializados num curto espaço de tempo, envolvendo um grande volume de pessoas responsáveis pela venda, os vendedores temporários.

2.6 Propósito

Tendo como objetivo geral do trabalho, propor um método de treinamento e motivação de colaboradores em vendas em processos sazonais, o que vem ao encontro dos conceitos de Chiavenato (2004a), o qual afirma que muito mais que aptidões e habilidades as pessoas necessitam de motivação para trabalhar e que o bom desempenho depende do grau de motivação dos funcionários. Refere ainda que o treinamento fornece meios que possibilitam a aprendizagem, a qual resulta dos esforços de cada um. Dentro da proposta de treinamento devem constar experiências de aprendizagem num sentido positivo e benéfico com atividade planejada, a fim de que todos os indivíduos em qualquer nível da empresa possam desenvolver mais rapidamente seus conhecimentos e aquelas atitudes e habilidades que beneficiarão a

eles mesmos e a empresa. O autor afirma também que as organizações bem sucedidas investem pesadamente em treinamento para obterem o retorno garantido.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

O presente capítulo apresentará o método de pesquisa a ser utilizado neste estudo, possibilitando a visão de como o trabalho será desenvolvido e estruturado.

A pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se reconhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. É encontrar respostas para questões propostas, utilizando-se de métodos científicos (MARCONI; LAKATOS, 2009).

Para Gil (1999, p.42), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

A investigação científica depende de um “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos” (GIL, 1999, p.26) para que seus objetivos sejam atingidos: os métodos científicos. Método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que se devem empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa. Os métodos que fornecem as bases lógicas à investigação são: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico (GIL, 1999).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente trabalho se caracteriza por um estudo teórico, baseado na coleta de dados secundários ou pesquisa bibliográfica de literatura nacional.

Segundo Marconi e Lakatos (2009), a pesquisa bibliográfica ou de fonte secundária trata-se de levantamento de toda bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto. Pode ser considerada como primeiro passo de toda pesquisa científica.

Segundo Manzo (1971) *apud* Marconi e Lakatos (2009), a bibliografia pertinente oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos como também explorar novas áreas, onde os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente.

Para Cervo, Bervian e Da Silva (2007) a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. Pode ser usada independente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. É um meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Este projeto está baseado em levantamento de estudos existentes nas fontes de literatura nacional.

3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para análise de dados foi feito um levantamento das melhores referências bibliográficas nacionais. A pesquisa bibliográfica tem como objetivo encontrar respostas aos problemas formulados, e o recurso utilizado para isso é a consulta dos documentos bibliográficos (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007).

Para Gil (1999), o procedimento utilizado para análise dos dados são as categorias analíticas, que devem derivar de teorias que já foram previamente aceitas e que impeçam o mínimo possível, julgamentos, opiniões de senso comum, preconceitos, etc.

3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO

O método foi baseado em referenciais teóricos existentes, porém estes apresentaram algumas limitações, no que diz respeito às abordagens de rotinas regulares sobre treinamento e motivação e nada com ênfase aos negócios sazonais.

Para Demo (1995), o censo de toda estratégia de pesquisa possui suas vantagens e desvantagens. Os pressupostos que dirigem as pesquisas apresentadas consideram seus objetos de estudo como em processo contínuo de mudança e inseridos em um contexto cultural que está em constante alteração.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo traz a apresentação e análise dos dados com base no referencial teórico citado anteriormente. Nele são apresentadas duas tabelas: a tabela 6 é um comparativo de treinamento e seleção entre vendas normais e vendas sazonais e a tabela 7 traz um modelo conceitual de treinamento em vendas sazonais.

TABELA 6: Comparativo de treinamento e seleção entre vendas normais e vendas sazonais.

	Venda normal	Venda sazonal
Divulgação de vagas	<i>Site</i> da empresa, na concorrência, indicação	Anúncios jornais, rádio, murais de universidades e agencias de empregos
Seleção de vendedores	Recrutamento quando há necessidade.	Recrutamento prévio ao evento.
Tipo de contratação	Contrato CLT (Consolidação das Leis do Trabalho)	Contrato temporário
Remuneração	Fixo + variável	Fixo + variável
Plano de carreira	Promoção de nível	Não existe
Interação entre colaborador e organização	Muita	Pouca
Treinamento	Aprofundado	Básico
Motivação	Constante	Constante
Investimento no treinamento	Convenções, premiações, cursos de aperfeiçoamento, palestras, material didático	Material didático e palestras

Fonte: Autor do projeto

A tabela 6 traz um comparativo no treinamento e seleção de colaboradores temporários e sazonais, no que diz respeito ao processo de administrar os postos de trabalho em vendas, mediante situação do mercado e o setor na qual a empresa está inserida no mercado, os quais serão abordados a seguir:

Em vendas normais a divulgação das vagas geralmente é feita pelo *site* da empresa, no qual o vendedor interessado na vaga deixa seu currículo. Também se pode buscar o vendedor da concorrência por saber das boas referências do mesmo ou

ainda ser indicado por alguém. Já em vendas sazonais a divulgação das vagas pode ser feita por intermédio dos meios de comunicação (rádio, jornais), também pode ser fixado o anúncio das vagas em murais universitários e em agências de empregos. Las Casas (2005) cita algumas das fontes de recrutamento, pelas quais a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos, oportunidades de emprego que pretende preencher. São elas: a própria empresa; outras empresas concorrentes ou não; instituições educacionais, anúncios, agências de empregos, internet, entre outros.

Em relação à seleção de vendedores quando mencionamos vendas normais, o vendedor somente será contratado se houver a necessidade do aumento no quadro de funcionários, na substituição de um vendedor, ou para abrir novas praças, já na venda sazonal, os contratos acontecem obrigatoriamente antes do evento, para que o mesmo possa ocorrer.

O tipo de contratação do colaborador também é diferente nas vendas normais e sazonais, na primeira o contrato é feito pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e na segunda é feito um contrato temporário com data para iniciar e terminar.

A remuneração pode variar de uma para outra, mas geralmente em ambas é estipulado um salário fixo e mais uma variável sobre as vendas. Para Las Casas (2005) a remuneração por incentivo é muito importante na área de vendas, pois há forte ligação entre recompensa e esforço despendido. Kotler e Armstrong (2003) afirmam que para atrair os vendedores, a empresa precisa criar um plano de remuneração atraente. Os planos variam muito tanto entre setores quanto entre empresas do mesmo setor. A remuneração da força de vendas tende a ser próximo à chamada “taxa vigente” para o tipo de trabalho de vendas e habilidades necessárias. Pagar menos do que a “taxa vigente” não atrai bons vendedores e pagar a mais seria desnecessário. Os autores apontam ainda que as diferentes combinações de remuneração fixa e variável dão origem a quatro tipos básicos de planos: somente salário, somente comissão, salário mais bônus e salários mais comissão.

Quando referimos as vendas normais podemos mencionar o plano de carreira, no qual o vendedor poderá ser promovido, em sua função, conforme as metas

atingidas e conforme seu desempenho em determinado período. Na vendas sazonais não existe plano de carreira.

Os colaboradores são parceiros das organizações e grandes responsáveis pelo sucesso da mesma. A interação entre a empresa e os colaboradores ocorre de forma diferente quando falamos de vendas normais e sazonais. Existe um maior envolvimento com a empresa quando os vendedores são efetivos, pois há mais motivação e incentivos de crescimento, já para os vendedores temporários há pouca interação devido ao curto período de tempo de trabalho na empresa. Chiavenato (2004b) salienta que os indivíduos e as organizações possuem objetivos a alcançar. As organizações recrutam e selecionam pessoas para com elas e por meio delas, alcançarem objetivos organizacionais (produção, rentabilidade, redução de custos, ampliação do mercado, satisfação das necessidades da clientela). Todavia, o indivíduo, uma vez recrutado e selecionado, tem objetivos pessoais para atingir e, muitas vezes servem-se da organização para conseguí-los.

O treinamento é muito importante para os vendedores efetivos como para os temporários, pois, é por meio dele que eles aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos. Para Marras (2000, p.145) “Treinamento é um processo de assimilação cultural de curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. O treinamento para os vendedores efetivos é mais aprofundado, pois os mesmos passam por cursos de reciclagem, palestras sobre vendas, participam de seminários e cursos técnicos, e esse conhecimento adquirido será aplicado na sua função ao longo de sua permanência na empresa e ao mesmo tempo trazendo retorno para a mesma. Las Casas (2005) aponta que as convenções e as reuniões das equipes de vendas são formas de incentivo e pode ocorrer a nível nacional ou local e tem vários objetivos como: estabelecer maior contato entre administração e funcionários; passar informações adicionais a respeito de algum produto novo; treinar a equipe de vendas ou mesmo estabelecer novas diretrizes ou conduta; realizar premiação, além de vários outros. Cobra (1994) vai ao encontro do que diz Las Casas (2005) e Futrell (2003) e afirma que a eficácia das vendas depende em larga escala de como os vendedores são estimulados a desempenhar suas tarefas

de vendas. Por sua vez o treinamento para os vendedores sazonais está em um nível mais básico, mas também importante para que os mesmos possam se adequar a função e terem um bom rendimento no período preestabelecido.

A motivação deve ser constante em qualquer tipo de trabalho, seja este temporário ou não. Para Futrell (2003), os vendedores devem ser motivados em dois níveis. O primeiro é a motivação do vendedor individual, e o segundo é a motivação de toda a força de vendas. Em ambos os níveis, deve-se determinar quanta motivação é necessária para que o pessoal de vendas cumpra com sucesso suas metas de trabalho designadas, e quais os métodos de motivação mais adequados para a situação presente. Por fim, precisam-se desenvolver atividades de gerenciamento de vendas.

O último item da tabela 6 aborda os investimentos em treinamento, os quais são maiores quando os vendedores são efetivos, pois os mesmos participam de convenções, palestras, cursos de aperfeiçoamento, recebem premiações, além do custo com material didático e outros, tornando tudo isso mais oneroso para a empresa. Marras (2000) divide o custo do treinamento em três áreas: despesas com pessoal (salários, ajudas de custo, serviços extraordinários, gratificações, horas extras); material (didático, equipamentos e de escritório) e despesas diversas (todas as demais despesas havidas na montagem e na aplicação do programa, como, transporte, aluguel de salas, contratação de instrutores ou palestrantes e encargos sociais). Os investimentos em treinamento para trabalhadores temporários são menores, pois os mesmos estão centralizados em material didático e alguma palestra e simulação da função que será exercida, orientadas, muitas vezes pelo próprio RH da empresa que está contratando os temporários. Para Kouzes (1997), o treinamento no trabalho representa mais de 50% do aumento de produtividade e as pessoas que recebem treinamento apresentam uma taxa 30% mais elevada do que as pessoas que não receberam o treinamento. Os números mostram o quanto é viável o investimento em treinamento e certamente uma correta aplicação trará ainda mais benefícios para a empresa se destacar no cenário em que está inserida.

A tabela 7 apresenta o modelo conceitual de treinamento em vendas sazonais. Nele são demonstradas as etapas propostas para o período que o evento ocorre.

TABELA 7: Modelo conceitual de treinamento em vendas sazonais.

	Antes do evento	Durante o evento	Após o evento
1. Seleção de um banco de dados de candidatos	a. selecionar e recrutar para treinar; b. treinar semanas antes do evento;	a. ter cadastro reserva de pessoas com experiência na função para eventuais necessidades;	a. dar <i>feedback</i> (retorno); b. manter o cadastro ativo;
2. Transmissão de informações técnicas sobre o objetivo do evento	a. agendar programa de treinamento específico para direcionar o caminho;	a. observar possível contingência e retreinar;	a. propor curso de atualização para os selecionados;
3. Treinamento de comportamento	a. desenvolver ou modificar comportamentos; b. conscientização das relações e melhoria com as pessoas;	a. mudar as atitudes negativas para atitudes favoráveis;	a. torná-las mais receptivas às novas técnicas de gestão;
4. Treinamento de habilidades	a. melhorar habilidades e destrezas para o bom desenvolvimento da tarefa;	a. melhoria da eficiência do serviço e resultados;	a. proporcionar oportunidade para o contínuo desenvolvimento pessoal;
5. Treinamento sobre a empresa	a. transmitir informações sobre a organização, clientes e produtos; b. aumentar o conhecimento do vendedor;	a. reforçar ou pontuar informações despercebidas;	a. melhoria da imagem da organização;
6. Recursos didáticos	a. simulação da tarefa proposta, estando mais próximo possível da realidade do que é vivenciado pelo colaborador;	a. acompanhamento e reforço conforme a necessidade;	a. avaliar desempenho dos recursos didáticos utilizados;

TABELA 7: Modelo conceitual de treinamento em vendas sazonais.

(continuação)

	Antes do evento	Durante o evento	Após o evento
7. Ações de melhorias	a. proporcionar oportunidade aos temporários de obterem conhecimento, habilidades e atitudes, modificando a experiência de cada um;	a. acompanhar e dar assistência necessária;	a. avaliar a qualidade do serviço, a produtividade, a motivação e a satisfação do funcionário;
8. Motivação	a. elaborar o programa de motivação financeira e não financeira;	a. elogiar desempenho;	a. possibilidade de efetivação; b. premiação por desempenho;
9. Avaliação dos resultados	a. elaborar o programa de treinamento que possa ser avaliado ao final do processo;	a. acompanhar todo o processo do programa avaliando possíveis falhas e melhorias;	a. avaliar todo o processo buscando as melhorias necessárias para um próximo evento;

Fonte: Autor do projeto

Na tabela 7 foi elaborado um modelo conceitual de treinamento em vendas sazonais, no qual foram pontuados nove itens importantes que serão expostos:

O item um diz respeito à seleção de um banco de dados de candidatos que poderão fazer parte do trabalho temporário. Esta seleção deve acontecer pelo menos trinta dias antes do evento, para que estas pessoas possam ser treinadas de forma adequada para ocupar a função, sendo interessante ainda que o empregador tenha um cadastro reserva de pessoas com experiência para eventuais necessidades. E ao final do evento manter o cadastro ativo para que possa ser ocupado em um próximo evento. Futrell (2003) entende que o recrutamento trata de procurar, encontrar e entrevistar pessoas para o cargo. O recrutamento de profissionais de vendas exige recrutadores, orçamento e tempo adequados para atrair e contratar indivíduos de qualidade, no entanto, os recrutadores podem utilizar algumas fontes de recrutamento. Ressalta ainda que o processo de seleção pode ser definido, como o processo de

escolha da melhor pessoa disponível para o cargo e envolve uma série de passos destinados a testar se o candidato está adequado ou não para a vaga.

O item dois nos mostra da transmissão de informações técnicas sobre o objetivo do evento. A pessoa que realizará o treinamento deve, antes do evento, montar uma agenda com um programa específico para direcionar o treinamento e durante o evento observar possível contingência e retreinar se necessário. O que vem ao encontro do que diz Chiavenato (2004a), treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos. Ao final do evento pode propor curso de atualização para os selecionados.

O item três trata do treinamento de comportamento, que tem como objetivo desenvolver ou modificar comportamentos e conscientizar relações de melhoria entre as pessoas. Também está inserida neste contexto a mudança de atitudes negativas para atitudes favoráveis, tornando assim as pessoas mais receptivas às novas técnicas de gestão, o que vem ao encontro do que diz Chiavenato (2004b) que o treinamento envolve mudanças de comportamento, mudanças de atitudes e conscientização das relações e melhorias com as pessoas, clientes internos e externos.

O item quatro trata do treinamento das habilidades na qual pode se analisar quais são as habilidades de cada pessoa, buscando a melhoria das mesmas para o bom desenvolvimento da sua função, tendo em vista uma maior eficiência do serviço e buscando melhores resultados, além de proporcionar a oportunidade para o contínuo desenvolvimento pessoal. Chiavenato (2004b) enfatiza que se deve proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções mais complexas e elevadas.

O item cinco fala do treinamento sobre a empresa, o qual deve transmitir informações sobre a organização, clientes e produtos e aumentar o conhecimento do vendedor em relação à mesma. Se necessário, durante o evento, deve-se reforçar ou pontuar informações despercebidas e como resultado obter uma melhor imagem da organização perante seus clientes. Para Chiavenato (2004b) um programa de treinamento inclui informações sobre a empresa e externamente traz resultados como:

maior competitividade organizacional, assédio de outras organizações aos funcionários da empresa e melhoria da imagem da organização.

O item seis aborda os recursos didáticos a serem utilizados ao longo do treinamento. O artigo do Jornal Zero Hora (2009) relata que os cursos devem estar mais próximos possíveis da realidade do que é vivenciado pelos colaboradores, assim, maiores serão as chances de fixação do conteúdo e de mudanças de comportamento, o que vem ao encontro do modelo proposto que pontua que a simulação de tarefas, estando estas mais próximas possíveis da realidade do que é vivenciado pelo colaborador permite que ele absorva com mais intensidade a sua função, porém é importante o acompanhamento durante o evento e reforço conforme necessidade. E ao final do evento pode-se fazer uma avaliação da eficácia dos recursos didáticos utilizados.

O item sete trata das ações de melhorias que tem por objetivo proporcionar oportunidades aos temporários de obterem conhecimento, habilidades e atitudes, modificando a experiência de cada um. Os colaboradores temporários deverão ser acompanhados de forma sistemática durante todo o evento, recebendo a assistência necessária e ao final do evento deve-se avaliar a qualidade do serviço, a produtividade, a motivação e a satisfação do colaborador, e com isso poder fazer uma avaliação dos resultados e trabalhar as melhorias necessárias para um próximo evento.

O item oito fala sobre a motivação. Este programa de motivação pode ser elaborado em cima do fator financeiro e não financeiro o que vem ao encontro de Futrell (2003) que faz referencia ao desempenho em vendas o qual pode ser recompensado de três maneiras fundamentais. As três devem ser usadas por qualquer tipo de organização de vendas. Esses elementos inter-relacionados são: recompensas financeiras diretas (aumentos de salários por merecimento, bônus, comissões e outros); avanço na carreira (promoções) e compensações não-financeiras (jantares de reconhecimento, pequenos presentes e outros).

O item nove aborda da avaliação dos resultados. O programa de treinamento deve ser elaborado de forma que possa ser avaliado ao final de todo o seu processo. Deve ser acompanhado ao longo de seu desenvolvimento, para que posteriormente possam ser supridas possíveis falhas e buscar a solução ou melhorias

para as mesmas para um próximo evento. Tachizawa et al. (2006), Chiavenato (2004b) e Marras (2000) sob o mesmo ponto de vista referem que a execução é a aplicação prática do que foi planejado e programado para suprir as necessidades detectadas na organização. Todo o módulo de treinamento deve ser previamente planejado e programado para que em seu término haja a possibilidade de mensurar os resultados conseguidos e que a avaliação dos resultados é a última etapa do processo de treinamento e tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente aquilo que foi planejado e esperado pela organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresenta de um modelo teórico a partir dos estudos dos fundamentos existentes na literatura nacional sobre o tema em treinamento focando um caso específico que é o treinamento em situações sazonais, comuns no comércio, mas que pelo quanto se pesquisou ainda não havia sido tratado de tal modo.

5.1 Atingimento dos objetivos

O objetivo geral proposto foi o da elaboração de um método de treinamento e motivação de colaboradores em vendas em processos sazonais por meio de um referencial teórico, porém, durante a pesquisa constatou-se que raras são as literaturas específicas referentes a este assunto e que grande parte das mesmas abordam somente vendas normais, e a partir deste referencial, é que foi embasado o modelo de treinamento e motivação de colaboradores em vendas em processos sazonais.

O objetivo específico (a): levantar o referencial teórico sobre o tema – primeiramente realizou-se esta busca sobre o tema na literatura nacional que por sua vez serviu como paradigma em estabelecer princípios de motivação e de treinamento para colaboradores temporários com vistas à sazonalidade em vendas e agregar conteúdo como embasamento ao que foi proposto.

O objetivo específico (b): avaliar o método de treinamento baseado nas fundamentações teóricas – possibilitou analisar a melhor metodologia encontrada nos diversos autores pesquisados e que pudéssemos obter um melhor entendimento para a construção deste trabalho.

O objetivo específico (c): estabelecer princípios de motivação em vendas – ponderou a respeito da importância da motivação para obter sucesso em vendas elencando fatores que proporcionam o mesmo, assim como, os níveis aos quais os vendedores devem estar motivados e também como eles podem obter estímulos para desempenhar a função em vendas.

E por fim, o objetivo específico (d): elaborar um método de preparação de colaboradores temporários considerando a sazonalidade em vendas – elaborou-se uma tabela com um modelo conceitual de treinamento em vendas sazonais levando-se em consideração propostas de ações que devam ser observadas antes do evento, durante e depois do mesmo, sob vários aspectos, tais como: seleção, treinamento, recursos, motivação, informações técnicas, ações de melhorias e avaliação dos resultados.

5.2 Limitações

O presente estudo é de cunho teórico. Com isso a proposta de elaboração de um método de treinamento e motivação em vendas em processo de sazonalidade, não foi testada no campo experimental. Tendo em vista essa não aplicação prática, isso é um limitador do presente estudo.

5.3 Futuros desdobramentos e aprofundamentos

- a. Como foi um estudo teórico, sugere-se que seja feita a aplicação do modelo em campo, com a avaliação de suas fases aplicadas num contexto real, validando o método proposto no modelo gerado.
- b. Com a aplicação prática, pontos que não se mostrarem consistentes, decorrentes da análise dos dados da aplicação prática.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOOG, G; BOOG, M. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.

_____. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004b.

_____. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: como incrementar talentos na empresa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

COBRA, M. **Administração de vendas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

DE CENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. **Administração de Recursos Humanos**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE
Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/home/estatisticas/trabalhoerendimento/pmsazonal/notatecnicasazonalshtm>. Acesso em: 21 jul. 2011.

FUTRELL, C. M. **Vendas**: fundamentos e novas práticas de gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.

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

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; KELLER K. L. **Administração de marketing**: a bíblia do marketing. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOUZES, James M. **O desafio da Liderança**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7 ed. – 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MESQUITA, José Marcos Carvalho; MARTINS Henrique Cordeiro. **AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS DA SAZONALIDADE DA PRODUÇÃO SOBRE OS INVESTIMENTOS EM ESTOQUES E LUCRATIVIDADE: análise do segmento industrial brasileiro**. SIMPOI 2010 – ANAIS. Disponível em: http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2010/artigos/E2010_T00083_PCN72341.pdf. Acesso em: 26 jun. 2011.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, Jonh W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

SLACK, Nigel. **Vantagem Competitiva Manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Atlas, 1993.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela ; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TORNE O TREINAMENTO MAIS EFICIENTE. Zero Hora, Porto Alegre, Empregos & Oportunidades, p. 05, 03 maio 2009.