

Aula Nº 5 – Treinamento de Equipes de Vendas

Objetivos da aula:

Na aula de hoje, iremos abordar como os profissionais de vendas com funções gerenciais têm, dentro das suas atribuições, a importante missão de treinar sua equipe de vendas.

Ao final desta aula, você terá desenvolvido habilidades necessárias para estabelecer modelos de treinamento para a força de vendas. Esses modelos são, sem dúvida nenhuma, fundamentais para que o gestor possa atingir as metas e objetivos preestabelecidos pela organização, sem os quais uma equipe, dificilmente, obterá êxito.

Convido você para iniciar mais esta etapa.

Boa aula!

1. Treinamento

Muitas empresas enviam seus novos vendedores a campo quase imediatamente, com amostras, livros de pedidos e uma descrição do território. Grande parte de seu esforço é ineficaz. Em uma situação de compra, é comum que qualquer pessoa deseje satisfazer suas necessidades individuais, seja ele o diretor de compras de um grupo multinacional, seja um indivíduo comum. Certas características também são comuns a qualquer vendedor. Dois fatores tornam necessárias essas características. O primeiro é que situações de venda são, tanto para o cliente quanto para o vendedor, relações sociais artificiais. O segundo é que as coisas que são importantes para o cliente nem sempre são consideradas importantes do ponto de vista do vendedor, particularmente se este não passou por um

treinamento de vendas. Assim, o resultado disso pode ser um conflito em relação às prioridades de cada uma das partes.

O processo de integração do profissional de vendas é composto por todas as ações de treinamento implementadas com o objetivo de familiarizar o vendedor com a organização no que se refere a sua cultura, à filosofia de trabalho, que envolve missão, visão, crenças e valores, políticas e diretrizes, à estrutura hierárquica e de que maneira a empresa está organizada e aos produtos e serviços que são oferecidos ao mercado. Além disso, o vendedor deve conhecer as regras e os regulamentos internos, os procedimentos de segurança, a cultura organizacional e o espaço físico no qual irá trabalhar.

Quando se fala em treinamento e desenvolvimento de um profissional, faz-se referência a ações específicas que visam a adaptar esses profissionais aos requisitos específicos do cargo, ou que levem ao aperfeiçoamento ou melhoria contínua do desempenho profissional e ao desenvolvimento e crescimento dentro dos seus cargos ou em outros cargos.

O treinamento de vendas pode ser encarado como forma de otimização dos investimentos na área. Como os custos de recrutamento e seleção são geralmente muito elevados, por meio do treinamento pode-se objetivar maior retorno do investimento feito na contratação.

A importância do treinamento aumenta se observarmos o resultado de vendas de uma equipe de vendedores. Grande parte do faturamento das empresas frequentemente é resultado do esforço de um grupo de vendedores quase sempre uma minoria formada por pessoas que possuem mais habilidades para o trabalho.

Para tanto, as ações de treinamento devem garantir o aprendizado necessário de informação e conceitos a serem transmitidos, habilidades e atitudes a serem aprimoradas ou modificadas no profissional de vendas.

O treinamento é de muita validade tanto para a empresa como para o próprio vendedor. Para a empresa, além de otimizar os investimentos, permite a formação de uma equipe mais coesa, que desenvolva seu

trabalho de acordo com as orientações recebidas pela administração que a prática tenha demonstrado ser eficiente. Conseqüentemente, aumenta os lucros e o faturamento e diminui a rotatividade. Para os vendedores, o treinamento é importante fator motivacional, pois, recebendo orientação adequada, conseguem melhores resultados tanto no desempenho do trabalho, quanto no nível de rendimento.

Os clientes de hoje esperam que os vendedores conheçam, profundamente, o produto, que contribuam com idéias para melhorar as operações do cliente e que sejam eficientes e confiáveis. Esses requisitos exigem das empresas um investimento mais alto em treinamento.

Não obstante as distorções e a relutância de muitos administradores e vendedores contrários ao treinamento, a atividade está desenvolvendo-se no Brasil, principalmente em alguns setores. Atualmente, algumas grandes empresas contam com departamentos especializados e estruturados ou contratam profissionais especializados para apresentarem programas continuados. As pequenas e médias empresas têm mais dificuldade para implantar o treinamento de forma intensiva. Nesses casos, às vezes, há tendência para a contratação de funcionários experientes, treinados pela concorrência, mesmo que isso exija o pagamento de salários mais altos. Porém, dependendo do setor de atuação, percebe-se que, independentemente do tamanho e da falta de recursos, muitos administradores procuram treinar seu pessoal.

Todo processo de treinamento tem o seu início com a realização de um diagnóstico da situação atual, que surge com o levantamento de necessidades existentes diante dos objetivos da organização, do desempenho dos profissionais de vendas quando da avaliação de desempenho, dos diferentes problemas detectados e que interferem no desenvolvimento da organização, dos relatórios elaborados pelas diferentes áreas e das dificuldades percebidas no desempenho das tarefas ou atribuições do profissional envolvido.

O levantamento das necessidades pode ser feito por meio de relatórios de observação e entrevistas com os envolvidos, em reuniões de discussão

ou de solução de problemas. O levantamento, também, pode ser feito de maneira mais estruturada, aplicando-se um questionário orientativo, em que o funcionário aponta suas necessidades ou dificuldades diante do desempenho de sua função.

De posse dessas informações, é possível, então, dar início ao processo de elaboração do programa de treinamento, considerando: os profissionais a serem treinados, em que devem ser treinados, como, quando, e onde treinar, com que propósito, quais objetivos devem ser atingidos, quem será o instrutor ou elemento facilitador do processo e de que maneira os resultados serão mensurados.

A eficácia de um programa de treinamento está diretamente relacionada à clareza com que são definidos os objetivos do programa, à forma de avaliação e à escolha adequada do método que garanta o resultado a ser atingido.

De acordo com os resultados do diagnóstico, há condições de determinar os objetivos do treinamento. Esses objetivos podem ser:

- Melhorar os relacionamentos com os clientes;
- Motivar a equipe de vendas;
- Aumentar as vendas;
- Aumentar a lucratividade;
- Melhorar o uso do tempo;
- Reduzir os custos de vendas;
- Controlar a força de vendas.

Cada um desses objetivos ajudará no direcionamento do programa de treinamento em diferentes caminhos. Existem, basicamente, dois tipos de treinamento de vendas:

Treinamento inicial: geralmente, é fornecido para uma equipe de novos vendedores, em que é fornecido treinamento inicial no qual se procura oferecer informações a respeito da empresa, transmitir conhecimentos sobre os produtos comercializados, além de outros aspectos considerados

essenciais para o exercício da profissão.

Treinamento de reciclagem: é oferecido aos vendedores que já têm alguma experiência. O enfoque do treinamento baseia-se nos aspectos de maior dificuldade encontrados pelos vendedores. Além da determinação do tipo de treinamento, deve-se decidir se será contínuo ou eventual.

Uma vez definidos os objetivos e determinado o tipo de treinamento, elabora-se o programa de treinamento.

1.2. Programas de Treinamento

Os programas de treinamento para vendas têm, como metas, fazer com que os vendedores:

- Conheçam a empresa e identifiquem-se com ela: a maioria das empresas dedica a primeira parte do treinamento a temas institucionais, nos quais estão incluídos a história e os objetivos da empresa, o esquema de organização e as linhas de autoridade, os nomes dos chefes, a estrutura, os principais produtos e o volume de vendas, sendo isto apresentado com a idéia de desenvolver respeito, lealdade e o senso de oportunidade do indivíduo.
- Conheçam os produtos da empresa: durante o treinamento deve ser mostrado como são produzidos os produtos e como funcionam em várias utilizações, isto é, seus benefícios para os clientes.
- Conheçam as características de clientes e concorrentes: o vendedor deve conhecer os diferentes tipos de clientes, suas necessidades, motivos e hábitos de compra. Deve aprender, também, a política de crédito, distribuição etc., tanto da empresa quanto da concorrência, bem como conhecer os produtos desta última.
- Saibam fazer apresentações de vendas eficazes: deve receber os maiores argumentos de vendas existentes para cada produto e, se possível, sob a forma de roteiro exploratório. Parte do período de treinamento deve ser utilizada, também, para desenvolver a personalidade do vendedor e sugerir pontos para seu

autodesenvolvimento.

- Entendam os procedimentos de campo e as responsabilidades: o vendedor deve saber como se espera que ele divida seu tempo entre clientes ativos e clientes potenciais, como deve preparar os relatórios de visitas, como preencher o formulário de pedidos, como preencher a ficha do cliente e como seguir um roteiro programado de visitação a clientes.
- Conheçam seu território de vendas: é importante que o vendedor conheça os limites de seu território, os clientes potenciais e os atuais.

O vendedor deve ser treinado para ter:

- Habilidade de vendas;
- Comunicação – saber expressar-se perante o cliente;
- Capacidade de ouvir;
- Apresentação em grupo;
- Planejamento de mercado;
- Noções de crédito e cobrança;
- Noções de pesquisa de mercado;
- Habilidade para perceber a sensibilidade do cliente.

Após a realização do programa de treinamento e desenvolvimento, é importante que se faça a avaliação dos resultados obtidos no processo de e das mudanças de atitude e de comportamento.

Os principais pontos a serem analisados são se o processo produziu as modificações desejadas ou esperadas no comportamento do profissional; qual o impacto que esse resultado terá sobre o problema diagnosticado ou identificado durante o levantamento das necessidades e o quanto agregou valor ao desempenho da função do profissional de vendas.

Tais elementos podem ser verificados por meio do preenchimento de um questionário ao término do processo ou por meio de discussão entre os participantes a fim de se obter o depoimento de cada um sobre o treinamento e suas expectativas sobre as possíveis mudanças.

Independente disso, é importante que o profissional que passou pelo processo seja acompanhado pelo seu superior imediato e este verifique, por meio das atitudes e do seu desempenho, as mudanças que, de fato, ocorreram e, de uma maneira participativa, troque informações com seu colaborador.

Síntese

Na aula de hoje, vimos a importância de elaborarmos modelos motivacionais para a força de vendas. Por meio desses modelos, podemos avaliar o quanto os vendedores estão satisfeitos com suas funções, ou caso não estejam, quanto podem melhorar.

Em nossa próxima aula, iremos abordar aspectos voltados para a formação de líderes nas equipes de vendas.

Aguardo sua participação.

Referências Bibliográficas

COBRA, Marcos N. ***Administração de Vendas***. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

2. KOTLER, Philip. ***Administração de Marketing: a edição do novo milênio***. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

3. LAS CASAS, Alexandre L. ***Administração de Vendas***. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.