



NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia

E-ISSN: 2237-4558

editornavus@sc.senac.br

Serviço Nacional de Aprendizagem

Comercial

Brasil

Borges, Anna Camila; Fernandes Segaty, Camila; Pasqualini, Diego; Nehring, Hannelore;  
Ortlieb Quinto, Mariane

Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento no comércio varejista de  
Blumenau

NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, vol. 4, núm. 1, 2014, pp. 101-110

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=350450613009>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc



Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento no comércio varejista de Blumenau

Anna Camila Borges<sup>1</sup>  
Camila Fernandes Segaty<sup>2</sup>  
Diego Pasqualini<sup>3</sup>  
Hannelore Nehring<sup>4</sup>  
Mariane Ortlieb Quinto<sup>5</sup>

## RESUMO

Com foco no comércio varejista de Santa Catarina, na cidade de Blumenau, o presente trabalho aborda ações relacionadas às práticas de treinamento de equipes de vendas e atendimento. Adotando a pesquisa descritiva e qualitativa, e utilizando a técnica de coleta de dados por questionário, foi possível identificar os tipos de treinamento aplicados às equipes de vendas e atendimento do comércio e, ainda, conhecer como acontece a escolha dessas práticas. Identificou-se que há uma preocupação da parte das empresas em oferecer treinamentos e desenvolver seus funcionários, cujo foco prioritário está no conhecimento do produto, na técnica de venda e no atendimento ao cliente. A pesquisa apontou como ocorre o processo de escolha desses treinamentos e quem são as pessoas responsáveis por elaborar e gerir tais práticas.

**Palavras-chave:** Comércio varejista. Gestão de pessoas. Treinamento e Desenvolvimento.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações de trabalho dependem das pessoas para que os processos aconteçam e os clientes recebam o que querem ou, ainda, mais do que imaginam. No comércio varejista, essa relação é ainda mais evidente porque o contato direto com os clientes exige muito conhecimento, domínio de técnicas de vendas, atenção e cuidado às demandas.

Em razão dessa dinâmica, os investimentos em gestão de pessoas, e mais especificamente na educação para o trabalho, por meio de atividades de treinamento e desenvolvimento, são fundamentais no que tange à atualização dos colaboradores e à promoção de experiências positivas dos clientes com os profissionais que os atendem. Além disso, no âmbito da gestão de pessoas, treinamento e desenvolvimento tornaram-se, ao longo do tempo, uma necessidade para as organizações.

<sup>1</sup> Faculdade de Tecnologia SENAC Blumenau. anna.c.borges@gmail.com

<sup>2</sup> Faculdade de Tecnologia SENAC Blumenau. camila.fernandessegaty@gmail.com

<sup>3</sup> Faculdade de Tecnologia SENAC Blumenau. diego.solos@gmail.com

<sup>4</sup> Faculdade de Tecnologia SENAC Blumenau. hnehrling9@gmail.com

<sup>5</sup> Faculdade de Tecnologia SENAC Blumenau. mari\_quinto@hotmail.com

No comércio varejista, tal necessidade tende a ser constante uma vez que os lojistas precisam estar atentos às novas demandas dos consumidores e à melhor forma de atender às expectativas do seu público e superá-las. Além disso, os altos índices de rotatividade de profissionais que veem nas funções de vendas uma breve oportunidade de crescimento e mudança de carreira tendem a elevar os investimentos com treinamentos para adaptação de novos colaboradores aos cargos de trabalho.

Com o objetivo de caracterizar ações relacionadas às práticas de treinamento e desenvolvimento de equipes de vendas e atendimento, nas empresas do comércio varejista de Blumenau, esta pesquisa atendeu às seguintes questões:

- a) Identificar os tipos de práticas de treinamento e desenvolvimento aplicadas às equipes de vendas e atendimento no comércio varejista de Blumenau.
- b) Conhecer como ocorre o processo de escolha das práticas de treinamento e desenvolvimento aplicadas.
- c) Ampliar o diálogo acadêmico e profissional sobre a relação entre gestão de pessoas e ações relacionadas às práticas de treinamento e desenvolvimento nas empresas pesquisadas.

Com base nesses objetivos, busca-se contribuir com a descrição de um dos processos de gestão de pessoas mais valorizados na atualidade de um mercado de trabalho que necessita de profissionais capacitados para aprender sempre: o processo de desenvolver pessoas (CHIAVENATO, 2009).

Nesse sentido, a pesquisa foi realizada em lojas da rua XV de Novembro, local culturalmente valorizado na cidade, onde ocorrem os desfiles da tradicional Ocktoberfest e onde se encontram lojas das grandes redes varejistas do país.

Nas seções a seguir, apresentam-se o contexto da pesquisa com base na fundamentação teórica, a metodologia e os instrumentos usados para coleta de dados, e, por fim, o conjunto de informações organizado na análise dos dados.

## 2 O COMÉRCIO VAREJISTA

As atividades de compra e venda sempre influenciaram a formação e o crescimento das cidades. No início, as pessoas se reuniam em uma praça pública para comercializar os seus produtos. À medida que essas atividades aumentavam, faziam com que as cidades se desenvolvessem, ampliando as relações e as trocas mercadológicas. Ou seja, sempre houve alguma espécie de produção, distribuição e comercialização de bens e serviços (MORGADO; GONÇALVES, 2001).

No século XIX, Adam Smith desenvolveu sua teoria a propósito da divisão do trabalho e reforçou as ideias sobre uma economia controlada pelo mercado. A sociedade primitiva transformou-se em sociedade comercial moderna na qual o homem livre barganha e realiza trocas (MORGADO; GONÇALVES, 2001).

Essas ideias foram aperfeiçoadas, e a economia passou a influenciar as relações sociais. Com o varejo, não foi diferente, trata-se de um setor da economia que passou por muitas transformações significativas ao longo da história, podendo ser confirmadas pelo crescimento do número de empresas atuantes e pela diversificação de segmentos.

### 2.1 Atendimento ao cliente no comércio varejista

Entre as mudanças no setor do comércio varejista, uma das mais determinantes é a crescente necessidade de investimento no modo como os clientes avaliam a qualidade dos serviços prestados, cujo fundamento é o conceito de Qualidade Percebida de Serviços, explorado em meados da década de 1980 por Berry e seus colegas Parasuraman e Zeithaml (GRÖNROOS, 2003).

Com base nessa referência, Grönroos (2003) sistematizou cinco determinantes que afetam a qualidade dos serviços: (1) Confiabilidade e credibilidade, que podem ser resumidas pela capacidade da organização de oferecer aos clientes o serviço correto da primeira vez, sem cometer nenhum erro, e entrega do prometido dentro do prazo estipulado. (2) Tangíveis visíveis, determinante caracterizado pela atratividade das instalações, equipamentos e materiais usados por uma empresa de serviços, e pela aparência dos funcionários. (3) Capacidade de resposta/prontidão, cujo significado é a disposição para ajudar os clientes e atender a seus requisitos, bem como informá-los quando o serviço será prestado e executá-lo com presteza. (4) Segurança/domínio, que se traduz no comportamento dos empregados, que fazem com que os clientes se sintam seguros e confiantes em relação à empresa. Quer dizer também que os empregados são sempre corteses e têm o conhecimento necessário para responder às perguntas dos clientes. (5) Empatia, que significa que a empresa entende os problemas dos clientes e executa o serviço tendo em vista seus melhores

interesses, assim como lhes dá atenção pessoal individual e trabalha em horários convenientes.

Nessa direção, Godri (1994, p. 59) lembra que o “atendimento é sinônimo de empatia e atenção”, e um bom atendimento deve ser rápido, tanto no contato pessoal, como por telefone; neste meio de comunicação da empresa com o seu consumidor, é precioso evitar deixá-lo na linha de espera. Sobre a empatia, o autor valoriza a necessidade de os profissionais de vendas e atendimento serem prestativos com os clientes da mesma forma como gostariam que outras pessoas fossem atenciosas consigo mesmo. É também desse modo que Maron Júnior (2008) entende que os maiores propagadores da empresa serão os colaboradores.

Essa tendência é unanimidade entre os autores que exploram o tema qualidade no atendimento, e outra argumentação que reforça o investimento na alta satisfação dos clientes é a de Kotler (1998). O autor salienta que os consumidores tendem a se tornar clientes de outras empresas à medida que aparece uma oferta melhor. Porém, os consumidores altamente satisfeitos criam afinidade emocional com uma determinada marca, e isso gera lealdade.

Conforme Willians (1995), os estabelecimentos comerciais varejistas tendem ao sucesso quando a prioridade é o investimento nos clientes e a percepção deles como verdadeiros padrões que sugerem desde preços e formas de atendimento, até produtos e formas de comercialização. Sobre isso, o autor lembra o uso de caixas de sugestões ou de fichas de comentários com opiniões dos consumidores.

Investir nos clientes geralmente traz a necessidade de investimentos nos próprios colaboradores para que estes estejam atualizados com as tendências do segmento no qual atuam e possam satisfazer as pessoas a quem atendem.

### 3 GESTÃO DE PESSOAS NO COMÉRCIO VAREJISTA: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

As organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender a seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Com toda a certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade (CHIAVENATO, 2005). Tendo em vista esse fato, fica clara a importância de investimento nelas. Além de remuneração adequada, faz-se necessário o investimento da variados recursos, como treinamentos, formação de profissionais alinhados com a estratégia da organização e capacitação de acordo com o segmento.

Muitas organizações tratam da gestão de pessoas com base em premissas equivocadas sobre a realidade organizacional, gerando efeitos não desejados e dificultando a análise das causas do insucesso. A recorrência desses efeitos pode levar à crescente descrença na possibilidade de existir um conjunto de conceitos e ferramentas capazes de dar conta da gestão de pessoas. Esse aspecto torna a gestão de pessoas um espaço para o empirismo e o “achismo”, em que “gurus” ou donos da verdade de plantão estabelecem a direção, em que as pessoas são pouco orientadas sobre que rumo seguir, de acordo com as contingências emergenciais dos grupos com maior poder de decisão nas organizações. Um modelo de gestão que ofereça suporte não somente para a compreensão da realidade, mas também para a construção de diretrizes e instrumentos que assegurem uma gestão coerente e consistente no tempo, é fundamental para reverter esse quadro (DUTRA, 2002).

A fim de mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando seus conceitos e alterando suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los (CHIAVENATO, 2005). O modo mais eficiente de criar essa realidade é pelo investimento em treinamentos e programas de desenvolvimento de pessoas.

O treinamento é um processo educacional de curto prazo que, mediante procedimentos sistemáticos e organizados, oferece às pessoas de nível não gerencial conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido. O desenvolvimento, por sua vez, é de longo prazo comparado ao treinamento, que também utiliza procedimentos sistemáticos e organizados, voltados, contudo, para o pessoal gerencial, a fim de prepará-lo para funções mais complexas. Esses processos educativos não se resumem à oferta de conhecimentos e habilidades. Além disso, trata-se também de proporcionar uma formação na qual a pessoa possa desenvolver novos hábitos, atitudes, e então ser capacitada para desenvolver seus conhecimentos na busca de se tornar um profissional melhor no que faz.

Atualmente, a gestão de pessoas deve estar alinhada com o negócio e a estratégia da organização (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001). Com o conceito de gestão de pessoas transitando para a gestão estratégica de pessoas, a função de recursos humanos é ressaltada, no intuito de propiciar mudanças dentro da organização e servir como um instrumento estratégico que oriente aos melhores caminhos diante dos

desafios encontrados no ambiente empresarial (ALBUQUERQUE, 2002).

O cenário competitivo no qual as organizações de todo o mundo estão inseridas exige profissionalização e agilidade nos processos de tomada de decisão, inclusive sobre gestão de pessoas, atingindo as empresas tanto de grande porte como de pequeno porte, pesando mais, porém, sobre estas.

Neste trabalho, embora os pesquisadores não tenham antecipado ou usado as dimensões das organizações como parâmetros na definição do campo de estudo, pôde-se perceber, por observação durante as visitas, que a maioria das lojas visitadas era micro ou pequenas empresas, conforme descrição no Quadro 1.

Quadro 1 - Critérios de Classificação de Empresas – SEBRAE

Classificação/Setor	Indústria	Comércio/Serviço
ME – Microempresa	Até 19 empregados	Até 9 empregados
PE – Pequena Empresa	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
MDE – Média Empresa	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
GE – Grande Empresa	Acima de 499 empregados	Acima de 99 empregados

Fonte: SEBRAE (2013)

As micro e pequenas empresas têm características próprias de gestão, competitividade e inserção no mercado. No Brasil, em virtude do grande desequilíbrio regional, elas apresentam um importante papel para a descentralização industrial (GONÇALVES, 1994).

Segundo Gomes (1997), a pequena empresa, por possuir número reduzido de funcionários, será cada vez melhor dirigida se o seu gestor conseguir dinamizá-la por inteiro. Como uma de suas características é possuir uma estrutura funcional enxuta, a possibilidade de atingir todo o contingente de funcionários em tempo menor que uma grande empresa é uma vantagem que deve ser explorada. Percebe-se que é possível ao empreendedor das micro e pequenas empresas driblar algumas dificuldades e passar a desenvolver e implementar técnicas profissionais em sua gestão.

De acordo com Pereira Júnior e Gonçalves (1995), um dos principais problemas vividos pela pequena empresa é a dificuldade de atingir-se eficazmente o mercado com pouquíssimos recursos. Se, com recursos muito superiores aos das pequenas, as grandes empresas têm dificuldades para manterem-se longevas, pode-se imaginar o quanto de criatividade e persistência é necessário ao pequeno empresário para alcançar seus objetivos e cumprir suas metas.

Outro problema constante para as empresas de pequeno porte é a falta de mão de obra, porque são poucas as pessoas que se interessam em trabalhar nelas, pois sabem que não terão uma perspectiva de crescimento. Outros problemas que cercam a pequena empresa é a escassez de recursos, a ausência de planejamento, ou seja, o seu administrador segue sua intuição e não faz um planejamento que tenha de ser seguido (PEREIRA JÚNIOR; GONÇALVES, 1995).

Em razão da exigência de aprimoramento do conhecimento, as empresas de qualquer porte não podem mais escolher se treinam ou não seus funcionários, uma vez que as pessoas são admitidas com qualificações genéricas e toda empresa tem suas peculiaridades. Mais ainda, a capacitação e a motivação da equipe são indispensáveis para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia, isto é, com efetividade (LACOMBE, 2005). Contudo, em razão dos motivos descritos, os investimentos para treinamentos e gestão de pessoas não são prioridades para um empresário de uma empresa de pequeno porte.

No comércio varejista, evidencia-se a necessidade de aprimorar a capacidade do profissional de vendas no exercício de suas atividades, pois ele tem contato direto com o cliente final. A venda é uma prática delicada que demanda bastante cuidado. Um bom produto, acompanhado de um mau atendimento, pode permanecer na loja.

Esta pesquisa constatou que a preocupação com as qualificações dos profissionais de vendas e atendimento em lojas do comércio varejista de Blumenau, Santa Catarina, é presente, ainda que, em sua maioria, pouco relacionada com uma estratégia organizacional ou de negócios, sistematizada.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Marconi e Lakatos (1996, p. 15), “pesquisar não é apenas procurar a verdade; é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos”. A presente pesquisa foi

realizada entre abril e dezembro de 2013 na cidade de Blumenau-SC. A escolha das lojas pesquisadas foi baseada na relação obtida com o Sindicato do Comércio Varejista de Blumenau (Sindilojas). Inicialmente, foram avaliadas setenta lojas do comércio varejista localizadas na principal rua do centro da cidade.

Após a seleção, cada uma das acadêmicas recebeu o número de dezessete lojas para aplicação de questionário com gerentes ou proprietários. Em seguida, foram realizados contatos telefônicos com os gerentes ou proprietários, para verificar a possibilidade da realização de entrevistas, tentando-se agendar dia e hora para visita ao estabelecimento comercial. Quando não alcançada tal meta, as acadêmicas, sob supervisão dos orientadores e coordenadora, foram diretamente às lojas, sem agendamento prévio. Antes do início de cada entrevista, os participantes receberam um comunicado formal de que as informações e dados fornecidos ficariam sob sigilo. Por esse motivo, ao longo deste artigo não há informações acerca do nome das organizações ou pessoas entrevistadas. Ao final, foram 29 os questionários respondidos.

Embora não se tenha feito categorização prévia ou durante as visitas, sobre o porte/número de empregados nas lojas, os estudantes pesquisadores observaram que a maioria dos estabelecimentos era pequeno no seu tamanho, havia poucos funcionários, e a organização dos processos de trabalho descrita por gerentes e proprietários parece indicar tratar-se, em sua maioria, de pequenas e médias empresas.

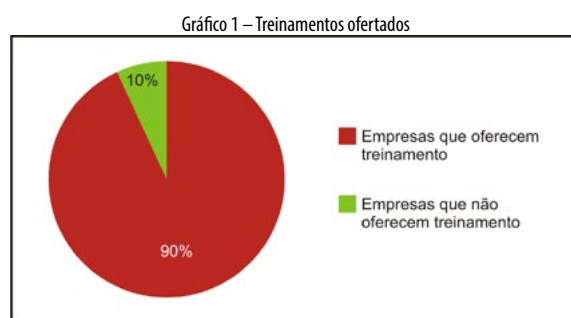
Os dados primários foram coletados por meio de um questionário elaborado com base nos conceitos teóricos de Chiavenato (2009), Gil (2001) e diretrizes metodológicas de Bauer e Gaskell (2002). As questões, de natureza qualitativa e respostas abertas, permitiam aos entrevistados expressarem suas opiniões. A pesquisa qualitativa é utilizada quando o fenômeno em estudo é complexo, de natureza social, sendo geralmente empregada em procedimentos interpretativos, pressupostos relativistas e representação verbal dos dados, em contraposição à representação numérica (BAUER; GASKELL, 2002).

Em relação aos objetivos, o estudo caracteriza-se de natureza descritiva, cujo objetivo principal é a descrição de determinadas populações e fenômenos por meio da coleta de dados via questionários. São também chamadas de pesquisas descritivas aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis de um mesmo grupo (GIL, 2001).

Após o término da pesquisa, os dados foram tabulados em gráficos para, em seguida, serem analisados a partir de um diálogo com os autores referenciados na fundamentação teórica de forma que respondessem aos objetivos propostos.

## 5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apresentam-se a seguir os gráficos criados com base nos dados da pesquisa. Estes gráficos permitem, conforme objetivo geral do trabalho, caracterizar ações relacionadas às práticas de treinamento e desenvolvimento de equipes de vendas e atendimento, nas empresas do comércio varejista de Blumenau.



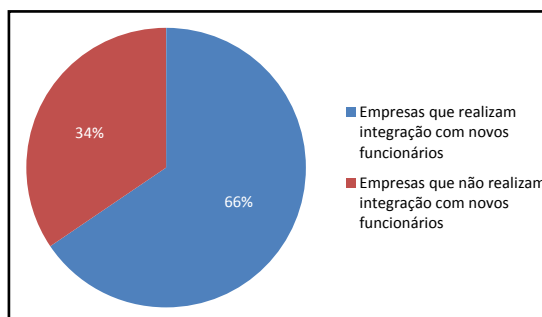
Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

Conforme Gráfico 1, de forma geral, as empresas pesquisadas oferecem treinamentos para o novo colaborador, o que é coerente com a análise de Chiavenato (2005), sobre o crescente investimento dos gestores das organizações nas pessoas que estão diretamente operando na produção ou na venda dos bens. Lacombe (2005) reforça a importância de tais investimentos para a eficiência e eficácia dos processos inerentes ao negócio, e Willians (1995) aponta que o sucesso das organizações varejistas reside no investimento a respeito da percepção do cliente, o que só se efetiva de forma positiva quando as equipes de trabalho apresentam ótimos resultados no atendimento ao cliente.

Cabe aqui ressaltar a relação deste primeiro gráfico com o Gráfico 4, que discrimina os tipos de treinamento mais frequentes nas lojas pesquisadas, relacionando-os com as informações aqui em destaque.



Gráfico 2 – Integração realizada com novos funcionários



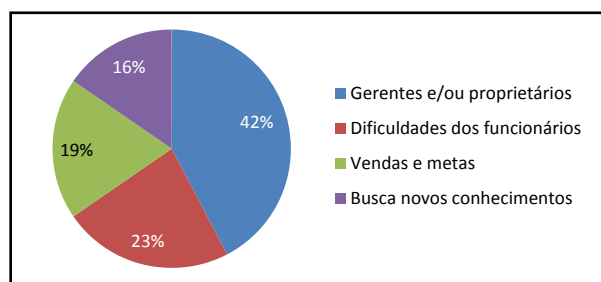
Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

Conforme o Gráfico 2, a maior parte das empresas (66%) realiza integração com novos colaboradores. Cabe aqui ressaltar que os entrevistados, em sua maioria, quando questionados sobre o modo como é realizada a integração, descreveram-na da seguinte forma: apresentação da empresa e aprendizagem de suas funções com o auxílio de um funcionário mais antigo ou do proprietário. Essa informação pode ser corroborada no Gráfico 4 (tipos de treinamentos oferecidos), quando, entre os treinamentos citados, 12% referem-se ao ensino realizado pelos funcionários mais antigos ou proprietários, aos novos colaboradores. Nesse sentido, o processo de integração tende a ser mais informal e pouco sistematizado. Além disso, 33% das empresas pesquisadas não aplicam nenhuma estratégia de integração com novos colaboradores o que ainda é uma representação bastante significativa.

O momento de adaptação é importante para que um funcionário novo possa se sentir à vontade a fim de tirar dúvidas, conhecer a cultura da empresa e facilitar a criação de vínculos com os colegas de trabalho. Pode também ser um ótimo momento para motivar o grupo de trabalho, o que, de acordo com Lacombe (2005), também é aspecto importante para que o colaborador otimize o desempenho no trabalho e, conseqüentemente, contribua para o alcance das metas e objetivos da empresa.

Além disso, a integração melhora o vínculo do colaborador com suas tarefas e com as pessoas do grupo de trabalho, podendo gerar maior comprometimento (CHIAVENATO, 2005).

Gráfico 3 – Levantamento de necessidades de treinamento



Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

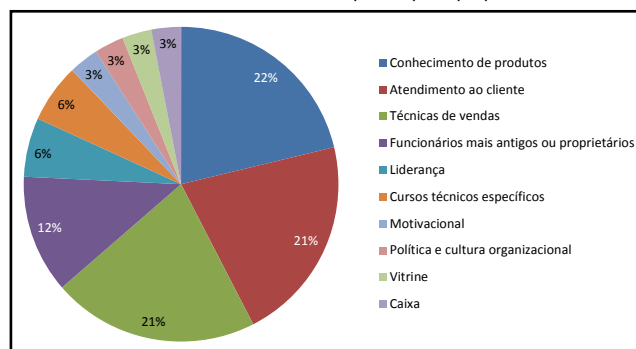
Quanto ao levantamento de necessidades de treinamento – Gráfico 3 –, na maioria das empresas que realiza treinamentos (42%), a referência principal é a análise do gerente ou dos proprietários. Ainda, em 23% dessas empresas, os entrevistados apontaram que tal levantamento se faz com base nas dificuldades dos funcionários para o exercício de suas funções. Como a pesquisa não se ateve a como ou em saber quem registra essas dificuldades – se o próprio funcionário, supervisor direto ou gerentes –, é possível considerar a possibilidade de que, em mais de 50% das empresas pesquisadas, o diagnóstico para realização de treinamentos esteja centralizado nos gerentes e proprietários.

Em 19% das empresas que realizam treinamento, as necessidades são consideradas com base no não cumprimento das metas. Dezesesseis por cento das pessoas das empresas pesquisadas responderam que buscam novos conhecimentos todos os dias, dado a partir do qual se pode sugerir que a minoria das organizações tende a investir nos treinamentos como modo de prevenção e melhoria contínua, em vez de responder a problemas já evidentes.

No entanto, a grande maioria das lojas não apresenta registros sobre os treinamentos realizados ou de avaliações pós-aplicação do treinamento. Dessa forma, cresce a dificuldade de organização de estratégias

de gestão de pessoas em conformidade com a estratégia do negócio, que, conforme Becker, Huselid e Ulrich (2001), orienta o desenvolvimento da empresa no cenário competitivo com desafios sempre prestes a aparecer.

Gráfico 4 – Treinamentos oferecidos pelas empresas pesquisadas



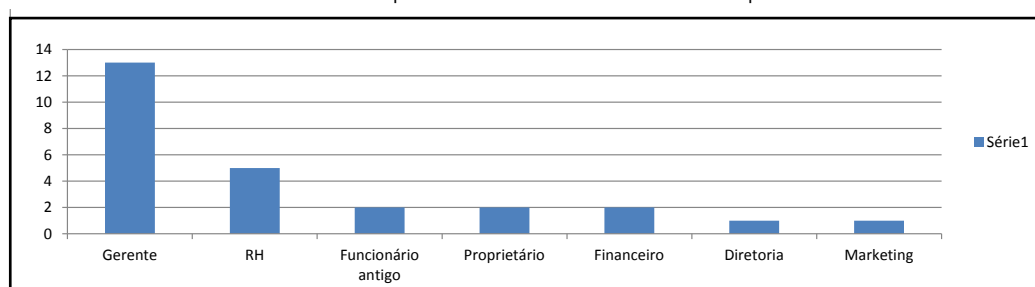
Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

Sobre o tipo de treinamento que é aplicado, conforme Gráfico 4, e de acordo com a hipótese levantada durante a elaboração do projeto, os treinamentos mais oferecidos pelas diferentes organizações são: sobre o conhecimento do produto que está sendo vendido (22%); a respeito de técnicas de vendas (21%); e acerca do atendimento ao cliente (21%). Os treinamentos de ensino dos funcionários mais antigos ou proprietários sobre tarefas e funções aos novos colaboradores (12%) refere-se ao que os entrevistados consideram como parte do processo de integração. Outros treinamentos, como de liderança (6%), motivacional (6%) e política e cultura organizacional (3%), foram pouco significativos.

Em um segmento de atuação que tende a apresentar índices consideráveis de rotatividade, os treinamentos de liderança, motivacionais e voltados para a disseminação das políticas e da cultura organizacional ainda são minoria. Esse fato chama a atenção, uma vez que os mencionados treinamentos tendem a promover a retenção de bons profissionais, daqueles que se identificam com a organização e fortalecem a cultura da empresa (CHIAVENATO, 2005).

Conforme revisão bibliográfica, o investimento em treinamentos com foco nos processos de trabalho tem a tendência de reforçar a credibilidade da loja em virtude da provável capacidade dos funcionários em oferecer o serviço correto, sem erros (GRÖNROOS, 2003). Todavia, para a confirmação desse fato, é imprescindível o acompanhamento sistemático dos resultados dos treinamentos oferecidos, no cotidiano do trabalho.

Gráfico 5 – Setores e profissionais envolvidos na escolha dos treinamentos aplicados



Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

Quando perguntados sobre quem participa da escolha do melhor treinamento para a capacitação dos funcionários da área de vendas e atendimento, grande parte das empresas cita o gerente ou o líder direto como participante desse processo. Isso pode ocorrer porque normalmente o gestor é o profissional que passa mais tempo com o colaborador, então é ele quem tem uma visão mais detalhada de como está o desempenho.

Duas empresas apontaram os gestores como determinantes na escolha dos treinamentos, e outras três citaram que tal decisão é de responsabilidade da área de recursos humanos (cinco vezes). Outros participantes foram citados de forma não tão significativa. Esses dados expressam a realidade de uma gestão de pessoas descentralizada da área de recursos humanos, o que, conforme Chiavenato (2009),



reforça o papel dos gestores na sua própria equipe. Nessa direção, há aspectos positivos que, segundo o autor, precisam ser considerados, como por exemplo, a adequação das práticas de gestão de pessoas às diferenças individuais das pessoas e à administração participativa das equipes. No entanto, a última trata-se de uma vantagem que, neste momento, não parece muito presente na realidade pesquisada.

A análise simples da situação atual feita aqui, sem avaliar todo o histórico, não permite uma análise mais detalhada, nem detectar tendências futuras, mas, de modo geral, aos poucos, as empresas estão adequando-se às necessidades de treinamento.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas precisam ter consciência de que seus colaboradores são peças fundamentais dentro da organização. Eles se tornam ainda mais importantes no segmento pesquisado – o varejo –, pois lidam diretamente com o cliente final. De nada adianta ter uma boa cartela de clientes se os colaboradores não estão preparados e treinados para atender aos clientes com excelência.

Nos dias atuais, as pessoas estão atentas ao conhecimento dos vendedores, bem como priorizam o bom atendimento. Partindo da ideia de que as tecnologias estão a cada dia que passa mais presentes na vida dos indivíduos, entende-se que não é mais possível apresentar informações falsas de um determinado produto ou serviço. Os consumidores sabem onde obter a informação correta, seja com conhecidos, seja até mesmo pela internet. A informação está ali o tempo todo, à disposição de qualquer um que a queira.

Os treinamentos de colaboradores são, certamente, uma forma de investimento para a organização, mas vale a pena salientar que a empresa precisa mensurar o que é importante no treinamento para o seu negócio. Acima de tudo, a equipe precisa estar motivada para desenvolver mudanças dentro da organização.

Tendo em vista que houve um aumento significativo da concorrência dentro do mercado, é indispensável que os gestores observem o trabalho de sua equipe no dia a dia e apontem os possíveis pontos a serem melhorados. Ao se fazerem presentes no cotidiano de seus colaboradores, fica mais fácil diagnosticar as possíveis falhas ocorridas no atendimento e nos serviços prestados.

Desse modo, é a empresa que, de certa forma, ensinará seus funcionários a desenvolver suas habilidades, sejam elas físicas, intelectuais, sejam morais. Com isso, levará o colaborador a interagir com o ambiente que o cerca, podendo assim refletir sobre as mudanças à sua volta e, partindo dessa ideia, escolher o caminho que deverá seguir.

Conforme o objetivo inicial desta pesquisa, de compreender o processo de escolha das práticas de treinamento e desenvolvimento para equipes de vendas e atendimento, nas empresas do comércio varejista de Blumenau, pôde-se constatar que há centralização do levantamento de necessidades e escolhas dos treinamentos entre os gerentes e supervisores da área de vendas. Isso pode ocorrer porque esses profissionais são, geralmente, antigos vendedores e pode haver, portanto, uma tendência a valorizar as necessidades específicas da atividade fim. Outra hipótese para tais resultados é a necessidade de formação e qualificação de profissionais com competências específicas para vendas.

Além disso, o alto índice de rotatividade e a falta de profissionais qualificados no mercado, aliados à tendência dos profissionais escolherem a área de vendas como meio de desenvolvimento profissional para outras áreas e setores de atuação, criam a constante necessidade de treinamentos voltados para as funções de vendas e atendimento. Essas considerações estão de acordo com diversas pesquisas e reportagens jornalísticas já realizadas no setor; inclusive na região de Blumenau, entre elas está a matéria confirmando que, apesar do comércio de Blumenau empregar mais de 25 mil pessoas, o número é considerado ainda insuficiente (COMÉRCIO, 2012).

Como foi possível constatar, com base na análise dos dados, processos contínuos de investimento no desenvolvimento profissional em médio e longo prazo com plano de carreira, na maioria das lojas pesquisadas, não ocorrem. Apenas quatro grandes redes de lojas citaram tal prática. Isso igualmente acontece em virtude dos motivos já aqui explícitos: características dos profissionais de vendas e atendimento, além das características de gestão das micro e pequenas empresas.

Sugere-se que a ampliação de vagas de empregos no comércio varejista pressione a profissionalização e organização dos processos de gestão de pessoas, o que reforça a necessidade de contínuas pesquisas na área em questão. Vislumbra-se outras possibilidades de estudo, como a reprodução desta mesma pesquisa de acordo com diferentes classificações de tamanho, porte e número de funcionários, num universo mais amplo de lojas. É com base em propostas semelhantes que a pesquisa será capaz de intensificar o diálogo entre produção acadêmico-científica e a realidade do mercado de trabalho regional, valorizando o potencial de desenvolvimento do comércio varejista e buscando contribuir com sua contínua evolução.

## PEOPLE DEVELOPMENT: TRAINING AND DEVELOPMENT IN THE RETAIL BUSINESS IN BLUMENAU

### ABSTRACT

Focusing in retail business in Blumenau, Santa Catarina, this research is about actions related to customer services and sales people training practices. Descriptive and qualitative techniques were employed. Data was collected through a questionnaire. It was possible to identify the types of training applied to customer services and sales teams, as well as to see the choices made for these practices. We identified that there is a concern on the companies part to offer training and development to their employees. The main focus of these trainings is on knowing the product, on sales techniques and on customer services. The research pointed to how the choices for such trainings are made and who the people responsible for their elaboration and management are.

**Keywords:** Retail Business. People Management. Training and Development.

### REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. (Org.). **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 35-49.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.
- COMÉRCIO de Blumenau emprega mais de 25 mil pessoas, mas número ainda é insuficiente. [2012]. Disponível em: <<http://jornaldesantacatarina.clicrbs.com.br/sc/noticia/2012/03/comercio-de-blumenau-emprega-mais-de-25-mil-pessoas-mas-numero-ainda-e-insuficiente-3705619.html>>. Acesso em: 18 mar. 2014.
- DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GODRI, Daniel. **Conquistar e manter clientes: práticas diárias que todos conhecem, mas só os bem-sucedidos utilizam**. 16. ed. Blumenau: Eko, 1994.
- GONÇALVES, M. F. **A pequena empresa e expansão industrial**. Lisboa: Associação Industrial Portuguesa, 1994.
- GOMES, L. O. M. O Gerente da Pequena Empresa: Algumas Discussões Desconcertantes. In: Congresso Internacional da Associação Brasileira de Estudos Canadenses, 4., 1997, Uberlândia. **ANAIS**. Uberlândia: UFU, 1997. p. 109-114.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARON JUNIOR, José Carlos. **Atendimento diferenciado aos clientes**. [2008]. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/negocios-admin-artigos/atendimento-diferenciado-aos-clientes-350253.html>>. Acesso em: 18 mar. 2014.

MORGADO, Maurício Gerbaudo; GONÇALVES, Marcelo Neves. **Varejo: administração de empresas comerciais**. 3. ed. São Paulo: SENAC, 2001.

PEREIRA JÚNIOR, Paulo Jorge C.; GONÇALVES, Paulo Roberto S. **A empresa enxuta: as ideias e a prática que fazem das pequenas empresas as organizações mais ágeis do mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

WILLIAMS, Richard. **Como implementar a qualidade total na sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SEBRAE. **Critérios de classificação de empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 22 ago. 2013.