
Treinamento de vendedores no varejo

Alexandre Luzzi Las Casas

Recebido em fevereiro/97

Há, no varejo, diferentes tipos de prestadores de serviços. Há varejistas que prestam serviços completos e contínuos, como no caso da venda de produtos eletrônicos ou outros de maior complexidade tecnológica, e também os que proporcionam apenas assistência básica, principalmente para orientar os clientes a encontrar o que necessitam, como no caso de artigos de vestuário. Por outro lado, há aqueles varejistas que trabalham em auto-serviço, no qual o próprio consumidor realiza as suas compras sem auxílio dos vendedores, como nos supermercados, por exemplo.

Cada um desses estabelecimentos requer diferentes habilidades e conhecimentos dos vendedores. As lojas de departamentos e de especialidades, por exemplo, apoiam-se em intensa prestação de serviços. A prestação de serviços desses estabelecimentos depende, em grande parte, dos esforços dos vendedores, pois são eles os responsáveis pela relação empresa-cliente. Comparando as lojas de departamentos com as de descontos, Glaser (1977) observa: "Uma vantagem da loja de departamentos convencional sobre as lojas de descontos é que a maior ajuda dos vendedores proporcionada pelas lojas de departamentos melhora o nível de prestação de serviços".

Tendo em vista a importância dos vendedores nos diversos tipos de varejos, vários estudos estão sendo realizados por pesquisadores de *marketing* na área de vendas. Percebe-se que o interesse, demonstrado até agora no estudo do consumidor, está sendo direcionado para os vendedores (Hart, Moncrief & Parasuraman, 1989). Em várias pesquisas procura-se identificar o nível profissional dos vendedores em estabelecimentos varejistas.

No entanto, nem sempre os resultados desses estudos são animadores. Um deles, apesar de antigo, é digno de menção. Pesquisando o nível dos vendedores varejistas de New York, Spriegel & Towle (1951) classificaram apenas 26% dos vendedores como profissionais, enquanto todos os demais foram enquadrados como balconistas ou encarregados de estoque, de acordo com os critérios estabelecidos pelos autores. Conforme esses critérios, vendedores profissionais eram aqueles que sugeriam mercadorias no ato de venda.

Alexandre Luzzi Las Casas, Doutor em Administração Mercadológica pela Fundação Getúlio Vargas, é Professor da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, da Universidade Estadual de Campinas, da Universidade Mackenzie e do Programa de Administração de Varejo (PROVAR) da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo.
Fax: (011) 484-3930

A falta de profissionalismo no varejo vem sendo observada em diferentes épocas na literatura de *marketing* de varejo. Trinta e cinco anos depois desse estudo de New York (Spriegel & Towle, 1951) ainda se observa insatisfação, evidenciada em outra publicação norte-americana cujo autor, Mason (1986), faz o seguinte comentário: "Vá a qualquer loja e veja os vendedores. Suas expressões e atitudes negativas afastam os consumidores. O que aconteceu com aqueles vendedores-balconistas que ajudam e não atrapalham, que possuem conhecimentos do produto e estão dispostos a praticar vendas adicionais?".

Com base no exposto e considerando existir há muito tempo insatisfação com os vendedores varejistas, até mesmo nos dias atuais, como pode ser constatado empiricamente, surgem algumas indagações:

- O treinamento de vendedores de varejo é condição suficiente para que eles melhorem seus resultados?
- Que fatores afetam os resultados de uma equipe de vendas?

Assim, tem-se por objetivo neste artigo fazer uma análise da literatura sobre o tema, tanto brasileira como e principalmente norte-americana, na qual há mais trabalhos publicados, e sugerir pesquisas que possam responder a essas indagações.

FATORES QUE AFETAM O DESEMPENHO DOS VENDEDORES

Sem dúvida, um dos principais fatores que afetam o desempenho de um vendedor é o treinamento. A venda varejista é uma interação entre clientes e vendedores. A qualidade dessa interação depende muito do desempenho individual. Como melhorar essa interação se não for com o treinamento? Por definição, serviços são atos, desempenho e ações; portanto, somente o treinamento poderá melhorar a qualidade do provedor de serviços.

Alguns executivos são tão entusiastas com o treinamento de vendedores que atribuem a ele a principal razão do sucesso da atividade. Um executivo norte-americano afirma: "Vemos o treinamento como um seguro para nossos recursos humanos. Encontrem-me uma companhia sem este seguro, que tenha parado de treinar seus vendedores, que vou dirigir-me àquele mercado e ganhar seus negócios em menos de um ano (*Sales & Marketing Management*, 1990).

As vantagens do treinamento para os funcionários das empresas são muitas. Vários são os estudos que comprovam os seus benefícios. Um deles, realizado em São Paulo por Correa (1990), procurou identificar a satisfação no trabalho de acordo com a política de recursos humanos aplicada a funcionários de empresas estatais. Os resulta-

dos obtidos mostraram haver dependência entre satisfação e treinamento.

Outro estudo, de Maranto & Rogers (1984), comprovou o efeito do treinamento sobre a produtividade. Usando dados do departamento de trabalho dos Estados Unidos, os autores testaram a hipótese de que a experiência no trabalho aumenta a produtividade. Os dados obtidos comprovaram que os funcionários se tornaram mais produtivos principalmente nos primeiros seis meses de experiência. Jackson (1988) encontrou resultados semelhantes. Segundo a autora, "os resultados apoiam que ambas as empresas fabris e prestadoras de serviços podem se tornar mais produtivas aumentando os recursos que investem em atividades de treinamento".

Maranto & Rogers (1984) também concluíram em seu estudo que a educação e, particularmente, a experiência no trabalho eram importantes determinantes do salário. O estudo revelou que os programas de treinamento aumentaram o rendimento dos funcionários em US\$ 200 a US\$ 600 anualmente.

Os efeitos do treinamento na renda do funcionário também foram investigados por Bloom (1984), pesquisador norte-americano. Ao comentar sobre o estudo, o autor expõe: "Apesar de existir ainda uma ambigüidade na interpretação, o treinamento parece ter aumentado os rendimentos de todo o grupo de empregados. Para os homens, o efeito é de entre U\$ 150 e U\$ 500 no período imediatamente após o treinamento, caindo para a metade após cinco anos".

Embora esses estudos tenham sido conduzidos junto a empregados em geral e não especificamente com uma equipe de vendas, há evidências de resultados positivos por meio da prática de treinamento. Assim, pode-se perceber que o treinamento é benéfico tanto para a empresa que o implementa, proporcionando vantagens de produtividade e maior satisfação no trabalho, como para o funcionário que, além dos benefícios de produtividade e satisfação, tem elevados os seus rendimentos. A partir dessas observações parece óbvia a necessidade de treinamento dos vendedores. Melhorar a qualidade dos profissionais por meio do treinamento corresponde a melhorar a qualidade da prestação de serviços por intermédio de produtividade, satisfação e maiores salários.

Tendo em vista a importância do treinamento, tanto para a empresa como para os funcionários, faz-se necessário investigar o nível de qualidade da prestação de serviços no varejo, assim como se o treinamento aumenta a qualidade da prestação de serviços, se as insatisfações com o serviço varejista podem representar a falta de treinamento adequado.

Nesse sentido, as colocações anteriores demonstram a insatisfação com o nível dos vendedores, o que pode indicar a falta de treinamento. Segundo Glaser (1977), o mer-

cado norte-americano, pressupostamente mais evoluído do que os outros em recursos e atividades de pesquisas varejistas, apresenta desempenho insatisfatório. Essa situação diz respeito, principalmente, às atividades de Recursos Humanos responsáveis pelo capital humano.

Mason (1978) relacionou os maiores problemas da área de recursos humanos no varejo, publicados pelo *Department Store Economist*:

- falta de treinamento (33%);
- requisitos trabalhistas (19%);
- pessoal desmotivado (15%);
- recrutamento (11%);
- rotatividade (4%).

No entanto, Mason (1978) apenas identificou os problemas e não procurou revelar suas causas. Mesmo assim, esse estudo é importante para os profissionais ligados à área no mercado brasileiro, pois revela ser o treinamento um problema que também preocupa países do Primeiro Mundo. Não é um problema apenas no Brasil, apesar de toda sua herança cultural.

Melhorar a qualidade dos profissionais por meio do treinamento corresponde a melhorar a qualidade da prestação de serviços por intermédio de produtividade, satisfação e maiores salários.

Talvez um dos mais graves problemas da área de varejo não seja propriamente a falta de treinamento, mas o baixo nível dos vendedores (Keye & Cushman, 1977). Costuma-se colocar o treinamento como a causa única do sucesso ou do fracasso da equipe de uma empresa. No entanto, convém lembrar que o treinamento "não é uma panacéia que se aplica a todas as enfermidades administrativas existentes numa firma, tampouco é a resposta a todas as necessidades da empresa. É, todavia, ferramenta administrativa valiosa quando usada de maneira planejada e realmente objetiva" (Maranto & Rogers, 1984). Muitas vezes o problema dos varejistas não está na atividade de treinamento em si, mas no recrutamento e na seleção dos vendedores. A própria atividade pode atrair indivíduos com menor nível, como afirmaram Maranto & Rogers (1984). Segundo esses autores, as principais causas que favorecem a entrada de profissionais não-adequados na venda varejista são:

- demanda sazonal irregular;

- salários baixos;
- horários irregulares e períodos de trabalho maiores.

Os salários baixos parecem ser a principal causa, uma vez que a demanda irregular e os horários irregulares, além dos períodos de trabalho maiores, caracterizam a profissão de vendas em qualquer produto ou serviço e não especificamente na atividade varejista.

Diante disso, percebe-se não se tratar de uma atividade simples. Alcançar o sucesso em vendas pressupõe uma série de interações, principalmente a que ocorre no momento de contato direto entre o vendedor e o cliente. Muitas vezes o vendedor, embora treinado, pode não ser capaz de adequar aquilo que sabe às necessidades de seu cliente durante o contato na loja. O vendedor pode, também, ser afetado pelo ambiente de trabalho, motivando-se ou desmotivando-se. O problema pode estar na característica do vendedor que não possui os requisitos fundamentais para o cargo. Portanto, não é só o treinamento que desempenha importante papel, mas também outros fatores, como:

- as influências organizacionais no trabalho do vendedor;
- as influências do relacionamento vendedor-cliente;
- as influências do vendedor.

Esses fatores não podem ser considerados como suficientes e conclusivos para a análise de todas as influências que afetam o trabalho de um vendedor, mas são importantes fatores externos que interferem nos resultados da relação estratégica de uma prestação de serviços varejista, ou seja, na relação empresa-vendedor-cliente.

Os estudos que procuram identificar as causas reais do desempenho dos vendedores têm sido direcionados para três fatores principais (Kohli, 1989):

- características dos vendedores e sua percepção do papel a ser desempenhado;
- características do trabalho;
- desempenho dos supervisores.

No fator **características do trabalho** estão incluídos aspectos relacionados tanto ao cargo em si como à organização como um todo. A satisfação no trabalho é importante, uma vez que trata da motivação. Os resultados a serem alcançados têm chance de ser melhores. Assim, os tópicos de influências foram escolhidos levando-se em conta, também, as tendências desses estudos.

Influências organizacionais no trabalho do vendedor

No que diz respeito às influências organizacionais no trabalho dos vendedores, pode-se considerar como fato-

res influenciadores desde as características dos cargos desenvolvidos para a organização até os estilos de administração usados pela gerência, fatores estes considerados como motivacionais na área de Recursos Humanos.

Quanto às características dos cargos, para a melhoria da satisfação no trabalho é necessária a existência de níveis de ambigüidade no trabalho e também tarefas diversificadas. (Dubinsky & Skinner, 1984). Esses aspectos tornam os trabalhos mais dinâmicos e menos rotineiros, proporcionando motivação.

Nos estabelecimentos de pequeno porte os vendedores desempenham diferentes funções. Além de vender, entre diversas outras atividades arrumam as mercadorias na loja e no estoque, participam de reuniões. A função de vendas no varejo é, portanto, dinâmica e pouco rotineira. No entanto, nas empresas de maior porte a função de vendedor pode ser mais restrita, por haver maior disponibilidade de recursos e contratação de funcionários para desempenharem as diferentes funções. É importante registrar que a descrição dos cargos e as funções atribuídas aos vendedores afetam seu desempenho, motivando-os ou baixando-lhes o moral. Os administradores devem reavaliá-las com certa freqüência, adaptando-as ao contexto ambiental. Além disso, é importante que os novos vendedores recebam esclarecimentos sobre o seu trabalho e sejam informados quanto ao seu desenvolvimento. Quando inicia suas atividades, o trabalhador deve ser orientado sobre o que a administração espera, a quem deve se reportar, o que deve fazer etc. É do interesse dos vendedores, também, saber se estão desempenhando suas funções adequadamente ou não, com *feedback* constante. Expectativas incertas estão relacionadas com a insatisfação no trabalho (Fry, Futrell, Parasuraman & Chimielewski, 1986).

Muitos administradores, no esforço de não interferir na motivação, evitam a formalização por estar relacionada com o excesso de burocracia. Ao contrário do que muitos pensam, a formalização de procedimentos de uma empresa não causa necessariamente insatisfação entre os vendedores. Michaels, Cron & Dubinsky (1988), pesquisando profissionais do setor industrial, perceberam maior motivação entre os de vendas da empresa mais formalizada. Segundo esses autores, uma das principais conclusões de seu estudo "... é que a maior formalização organizacional é associada com menores níveis de estresse relacionados com o papel a ser desempenhado. Aparentemente, uma orientação mais administrativa, mais explícita, pode ser benéfica".

As conclusões desse estudo não podem, no entanto, ser aplicadas a todas as equipes de vendas, uma vez que é necessário considerar o tipo de cultura organizacional, o preparo dos vendedores, entre diversos outros fatores. Em muitas atividades, cargo e controle menos formaliza-

dos podem dar melhores resultados. Contudo, o estudo revela que nem sempre os vendedores gostam da ausência de controle. Um controle mais formalizado poderá ser indicado para motivar alguns profissionais. É recomendável aos administradores uma gestão justa que considere as diferenças de expectativas.

Um dos fatores que mais motivam os profissionais de vendas é a boa administração. Por boa administração entende-se aquela que firma metas, estabelece critérios de avaliação, possui empatia e demonstra conhecimentos (Doyle & Shapiro, 1981).

Percebe-se pelos estudos mencionados que as características dos cargos e a maneira de administrar interferem na satisfação e, conseqüentemente, no desempenho. No entanto, a forma como o indivíduo percebe a organização depende muito de suas expectativas. (Dubinsky & Levy, 1989).

**A diversidade de expectativas
requer a diversidade de
tratamento, uma vez que essas
expectativas são determinadas
por vários fatores, entre eles a
auto-estima, a experiência
passada e o desempenho
percebido.**

No setor de varejo, a forma como os funcionários percebem justiça nos pagamentos de salários, aumentos e promoções (trabalhos rotineiros ou não) — a chamada justiça organizacional — varia de acordo com suas expectativas. Essa percepção afeta o comprometimento organizacional, a motivação e o desempenho do indivíduo (Dubinsky & Levy, 1989). Portanto, uma organização saudável e bem-administrada é uma variável, pois depende muito de quem a analisa ou com ela interage. A motivação dos vendedores muda com a capacidade da empresa em adaptar-se às expectativas de sua equipe, dentro de limites aceitáveis.

Tal situação sugere que os supervisores desempenhem suas atividades de aconselhamento ou se comuniquem com os membros de sua equipe de forma diferenciada. A diversidade de expectativas requer a diversidade de tratamento, uma vez que essas expectativas são determinadas por vários fatores, entre eles a auto-estima, a experiência passada e o desempenho percebido. Kohli (1989) chama essa situação de comportamento adaptativo por parte da administração.

A administração que faz uso do comportamento adaptativo corre menor risco de ser mal-interpretada. A razão para evitar injustiças é que “quando o vendedor percebe insegurança em seus trabalhos, em situações de inequidade percebida, suas crenças tendem a aumentar e as expectativas a declinar” (Dubinsky & Levy, 1989).

Segundo Dubinsky & Levy (1989), os vendedores podem acreditar que um esforço adicional não irá compensar e passar a ter desempenho quantitativamente menor. Extensivamente, podem desinteressar-se pelo treinamento, a não ser quando procuram segurança no trabalho.

A administração deve procurar estimular o autodesenvolvimento para que haja melhoria qualitativa no desempenho. O esforço feito pelos funcionários apenas para preservar o emprego não tem o mesmo efeito na produtividade do que aquele em que o indivíduo procura aperfeiçoar-se para desempenhar melhor as suas funções. Nesse sentido, Bruce & Bonjean, citando Argyris (1969), afirmam: “o autodesenvolvimento está presente quando os membros de uma organização acreditam que suas demandas ocupacionais permitem expressão de suas potencialidades e também que haja potencial para expandir-se”.

Para esses autores, o “autodesenvolvimento é uma medida da total concordância entre a predisposição que um indivíduo tem para se satisfazer em seu trabalho e o comportamento que é esperado dele na situação”.

Percebe-se, assim, que a saúde organizacional é fator relevante a ser considerado para o melhor desempenho dos vendedores. Nesse sentido, o papel do supervisor é também de extrema importância. Ele necessita de constante *feedback* e deve manter o clima de organização em nível adequado que satisfaça a ambas as partes. Bagozzi (1978), após conduzir pesquisa com esses objetivos, afirma que “uma das maiores conclusões deste estudo é que é significativo para modelar o comportamento de um vendedor como sendo uma função da pessoa, a interação desta pessoa com outras, seu papel atribuído e as condições em que as pessoas devem interagir. (...) Estas três dimensões mostraram afetar significativamente vendas atuais e experiências dos vendedores”.

Influências do relacionamento vendedor-cliente (momento da interação)

Quando vendedor e cliente estão em contato, deve-se considerar que o vendedor “trabalha em um ambiente multidimensional em que ele e o cliente potencial são importantes fatores de comportamento” (Ryans, Donnely & Ivancevich, 1970).

Muitos estudos têm sido conduzidos para determinar as causas do êxito em vendas. Szymanski (1988) afirma

que o importante aspecto a considerar no sucesso dos vendedores é o conhecimento declarativo (*declarative knowledge*), ou seja, a habilidade de identificar as necessidades do cliente no que diz respeito à relação produto-venda. Para esse autor, o que faz a diferença entre os desempenhos dos vendedores está relacionado com três aspectos:

- atributos que identificam as exigências dos clientes;
- níveis quantitativos associados aos atributos;
- grau de ênfase dada aos atributos, certificando-se das necessidades dos clientes.

Segundo Cotham III (1968), o vendedor diferencia-se pela capacidade de perceber e oferecer os atributos certos. Trata-se muito mais de sensibilidade para cada situação do que aplicação prática dos métodos tradicionais. Esse argumento está de acordo com o estudo de Wortman (1990), para o qual os vendedores que utilizam a mesma apresentação de vendas para diferentes clientes não são os melhores. A padronização mostrou-se inadequada pela ausência do esforço de adaptação.

Além desse aspecto da habilidade de adaptação, o vendedor, interagindo no processo de comunicação, afeta a credibilidade da mensagem transmitida. Assim, o comportamento agressivo é acompanhado de perda de credibilidade por parte da fonte de comunicação e, conseqüentemente, há desvirtuamento das atenções das mensagens para as aparências. Nesse caso, o efeito da comunicação é perdido (Krapfel, 1988). Essa afirmativa denota a importância de relacionamento amigável entre vendedor e clientes para que as vendas se concretizem.

A relação mantida pela organização com seus vendedores afeta, também, a qualidade da prestação de serviços. Há consenso, em várias obras sobre a temática serviços, de que o vendedor transfere para os clientes o tratamento que a organização lhe dá (Weitzel & Schwarzkopf, 1989). No entanto, nem todos os estudos comprovam essa situação. Cotham III (1968) propôs-se a correlacionar satisfação e desempenho no trabalho. Utilizando-se de análise de fatores, concluiu haver pouca evidência estatística entre vários níveis de satisfação no trabalho e que funcionários satisfeitos não eram necessariamente bons produtores e vice-versa. Ray (*apud* Ryans, Donnely & Ivancevich, 1970) encontrou resultados semelhantes.

Pelo exposto, fica evidente que o momento do contato pode determinar a qualidade de um profissional. Há também evidências na literatura de *marketing* de que o bom tratamento dos vendedores apresenta resultados profícuos. Em outras palavras, a qualidade é influenciada pelo relacionamento. Conforme Weitzel & Schwarzkopf (1989), “um componente-chave para a prestação de serviços ao cliente é a atitude do pessoal de vendas. A relação do vendedor no nível da loja de varejo foi recente-

mente recuperada e redescoberta e há uma boa razão para essa nova consciência. A relação de venda é uma relação entre cliente e vendedor. Muito do que a loja faz influencia o cliente e antecipa o que irá ocorrer na transação de venda”.

Influências do vendedor

O setor de recrutamento e seleção do departamento de Recursos Humanos desempenha papel-chave na atividade de vendas. Encontrar o indivíduo certo para o trabalho de vendas é extremamente importante devido à relação entre vendedor e cliente nas situações de vendas. Deve-se levar em conta que “para a maioria dos consumidores o vendedor é a loja” (Weitzel & Schawartzkopf, 1989).

Encontrar o indivíduo certo para o trabalho de vendas é extremamente importante devido à relação entre vendedor e cliente nas situações de vendas.

Para identificar os bons profissionais, normalmente o setor tem procurado correlacionar as características dos vendedores atuais com o sucesso na atividade e, a partir daí, localizar o indivíduo que mais próximo esteja dessas condições. Muitos testes têm sido feitos com esses objetivos (Weaver, 1969). No entanto, esses trabalhos não são uniformes. Alguns são positivos e outros não, o que dificulta chegar a uma conclusão a respeito das características essenciais para o bom desempenho dos vendedores.

Weaver (1969) pesquisou 123 vendedores em uma loja de departamentos para determinar a variação de desempenho entre eles, considerando aspectos como idade, educação, estado civil, desempenho nas vendas e desempenho em sensibilidade e incentivo nas vendas. Chegou à conclusão que os melhores vendedores tendem a ser mais velhos, mais bem-educados e casados ou divorciados. Os produtores mais fracos tendem a ser mais novos, menos educados e ainda solteiros ou separados.

Esse estudo, evidentemente, não pode ser considerado conclusivo devido às limitações da amostra e circunstâncias que cercam as diferentes lojas de departamentos. São muitas as variáveis inter-relacionadas que afetam a situação de vendas, conforme mencionado anteriormente. Cotham (1969), por sua vez, procurou identificar os melhores profissionais comparando suas fichas de aplica-

ção ao trabalho com o desempenho. O autor concluiu que entre os vários formulários de aplicação investigados, poucos tinham correlação com o desempenho dos vendedores. Todavia, o uso do histórico pessoal pode ajudar na identificação, dependendo da validação ou da aplicação do formulário em situações de varejo. Segundo Cotham, “o uso da informação do histórico do trabalho depende da avaliação do formulário de aplicação em cenários do varejo específicos. Além de validar-se o formulário situacionalmente, deve-se determinar que critérios de medida serão utilizados pelo gerente de pessoal para adequadamente selecionar os vendedores para determinados trabalhos”.

Mosel (1952) identificou o sucesso no varejo de acordo com dados pessoais. Encontrou similaridade com outros estudos e afirmou: “Estes resultados estão de acordo com outras descobertas de vendedores de lojas de departamentos, isto é, personalidade, situações pessoais e experiências relevantes são previsores úteis de sucesso no trabalho”.

Ryans, Donnelly & Ivancevich (1970), por sua vez, encontraram posição diferente. Segundo eles, o sucesso do pessoal de vendas em nível de varejo ainda deve ser, na maioria das vezes, estatisticamente comprovado, identificado e isolado. Portanto, o que se percebe é a não-existência de estudos conclusivos acerca das características ideais do vendedor varejista.

Há muitos mitos no setor em relação ao vendedor ideal, área em que têm sido feitas algumas pesquisas. Um dos mitos é a afirmação que quanto maiores a experiência do vendedor e o nível de educação que possui e menor a idade — preferivelmente abaixo dos 40 anos —, melhor. Esses são os vendedores mais visados para contratação. No entanto, Mayer & Greenberg (1964) não encontraram fortes evidências que correlacionassem esses atributos aos resultados obtidos. Segundo esses autores, o que conta é se o candidato ajusta-se à posição, ou seja, se as características das pessoas estão de acordo com os requisitos funcionais do cargo.

Churchill, Collins & Strang (1975) estudaram o aspecto de similaridade entre o vendedor e o comprador. Segundo essa crença, os melhores vendedores são parecidos com os clientes. A semelhança cultural entre comprador e vendedor harmoniza o relacionamento, criando condições favoráveis para a venda. Os autores também encontraram dificuldades em obter dados conclusivos sobre esse aspecto, uma vez que a duração da relação entre vendedor e cliente é muito curta, ocorrendo em apenas alguns minutos na maioria dos estabelecimentos varejistas. No entanto, os autores constataram alguma evidência de que foi obtido resultado mais favorável de venda quando o vendedor e o cliente eram mais parecidos (culturalmente) do que quando diferentes.

Outro mito muito comum na atividade de vendas refere-se à idade dos vendedores. Geralmente, o desempenho declina à medida que o vendedor envelhece. Uma das causas para esse declínio seria a falta de motivação. Atribui-se a esse aspecto o fato de o vendedor, após muito tempo na atividade, poder perder o interesse pelas vendas. Além disso, atribui-se à decadência física o declínio da atividade (Kirshner, McElwain & Dunnette, 1960). No entanto, não foram encontradas provas que confirmassem o declínio do desempenho dos vendedores por causa da idade.

O perfil do vendedor deve ser traçado com base nas necessidades específicas do negócio e não em mitos ou crenças tão comuns em vendas.

Há mais evidências de baixa produtividade conforme o estágio do vendedor na carreira. As etapas da carreira de vendedor são, segundo Moncrief II (1986), exploração, estabelecimento, manutenção e desimpedimento. Existem evidências de que o desempenho dos vendedores varia de acordo com esse ciclo de carreira e não, necessariamente, por serem mais velhos. Há também, nesse sentido, tendência para que, à medida que se torne mais velho, o indivíduo avance no ciclo. Assim, o indivíduo alcança o declínio com a idade, mas também com o tempo de trabalho. Contudo, a passagem pelas etapas do ciclo é variável.

O vendedor escolhido pela empresa deve possuir certas características peculiares que se adequem à venda varejista. O perfil desse vendedor deve ser traçado com base nas necessidades específicas do negócio e não em mitos ou crenças tão comuns em vendas. A contratação sem bases definidas poderá acarretar problemas para atividades futuras da empresa, bem como para o nível da relação no momento da venda, para o treinamento ou a motivação. O vendedor interfere na qualidade de venda e pode influir em todo o esforço de recursos humanos de uma organização.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Como pode-se perceber, torna-se lógico analisar o treinamento dos vendedores em relação ao público-alvo, à sua condição de trabalho e, acima de tudo, ao tipo de pessoa que está sendo contratada. Esses fatores devidamente reunidos determinarão o sucesso ou o fracasso de

um treinamento. De acordo com os vários estudos mencionados, há evidências de que isoladamente o treinamento não produz resultados positivos. A empresa, para a melhoria do desempenho de seus vendedores, deve conduzir uma análise organizacional adequada em que a estrutura, a relação de poder e a liderança, bem como os cargos e salários, sejam bem-delineados e definidos. Somente assim, dentro de ambiente harmonioso, será possível desenvolver uma equipe motivada.

Recrutar profissionais qualificados que tenham afinidade com os produtos da empresa é também um pré-requisito. Acima de tudo, devem ser pessoas que tenham condições de receber os treinamentos programados. A qualidade de um vendedor varejista começa no processo de contratação. O treinamento não pode fazer **milagres**.

Na maioria das vezes, um programa de técnicas de vendas enfoca os conhecimentos de todos os passos de uma venda e as habilidades para sua aplicação. O treinamento deve também considerar o momento de interação da importante relação vendedor-cliente e preparar os profissionais para desenvolverem a qualidade dessa relação, considerando os vários aspectos que a afetam.

Tendo em vista essas considerações, muitas pesquisas ainda deverão ser feitas para que se obtenha orientação para a melhoria do desempenho dos vendedores varejistas, principalmente quanto aos aspectos qualitativos.

Uma das pesquisas poderia, por exemplo, procurar estabelecer a causa da rotatividade no varejo. Algumas das variáveis importantes seriam a forma de remuneração e as suas influências no nível de satisfação. Outras variáveis poderiam ser estudadas.

Outro importante trabalho para o setor seria procurar determinar o perfil ideal do vendedor varejista brasileiro. Quanto maior o número de estudos feitos com esse objetivo, maior será a possibilidade de identificação de um perfil confiável.

Estudo adicional poderia buscar a identificação do relacionamento entre o aspecto cultural de uma organização e a tendência para a atividade de treinamento. Essa pesquisa estabeleceria a cultura mais favorável para a implantação de programas.

Poderia ser analisada, também, a técnica de treinamento mais adequada aos vendedores brasileiros. Para tanto, estabelecer-se-ia uma ordem de procedimentos, como a proposta na técnica de *modeling* (Las Casas, 1993), e analisar-se-iam os efeitos em diferentes equipes de vendedores.

Outra pesquisa poderia procurar identificar quais atividades do cargo de vendas estão mais relacionadas com a satisfação no trabalho, assim como se as empresas que procuram dar *feedback* do desempenho aos vendedores obtêm maior motivação. Duas ou mais empresas poderiam ser comparadas, tomando-se cuidado para que a

proporção entre empresas que dão *feedback* e aquelas que não dão seja mantida. Nesse caso, o pesquisador deverá estabelecer critérios para a definição da motivação. Nessa mesma linha de raciocínio, algumas empresas poderiam ser investigadas para procurar determinar se as mais burocratizadas, ou que mantêm maior controle, têm equipes mais motivadas ou não. Esses resultados poderiam ser comparados com o estudo de Michaels, Cron & Dubinsky (1988) mencionado neste artigo.

Outro estudo de interesse seria buscar a identificação do nível de satisfação dos clientes de alguma empresa e comparar o desempenho entre as empresas de três grupos diferentes: as que não oferecem treinamento a seus vendedores; as que treinam os vendedores somente em técnicas de vendas; e as que treinam os vendedores nas técnicas de vendas e no relacionamento com os clientes (atendimento). Uma comparação entre os resultados obtidos poderia por em evidência alguma consequência do

tipo de treinamento aplicado. Investigações posteriores poderiam identificar uma relação de causa-efeito.

O varejo é uma área em que há muito para pesquisar. Todo o trabalho realizado poderá trazer benefícios para os estudiosos e profissionais. Neste artigo, teve-se como objetivo apenas identificar alguns pontos extremamente cruciais para a atividade de venda varejista, pois ela convive com problemas há muito tempo. Assim, chegou o momento de procurar identificar as causas dos problemas na qualidade das vendas varejistas, em vez de somente apontá-los. Todos têm opinião formada a esse respeito, mas muito pouco foi feito até agora, como pôde ser observado na análise da literatura citada neste artigo. Talvez a solução para a melhoria da qualidade da venda varejista não seja tão óbvia assim. Esse é um campo fértil para todos os pesquisadores de *marketing*, cuja busca científica poderá ajudar a delinear os caminhos do futuro com as novas descobertas. ♦

RESUMO

A prestação de serviços pelos estabelecimentos varejistas depende, em grande parte, do desempenho dos vendedores, por serem eles os responsáveis pela relação empresa-consumidor. No entanto, estudos apontam para a baixa qualificação desses profissionais. Nesse contexto, surgem algumas questões: O treinamento de vendedores de varejo é condição suficiente para que eles melhorem seus resultados? Que fatores afetam os resultados de uma equipe de vendas? Assim, tem-se por objetivo neste artigo fazer uma análise da literatura sobre o tema, tanto brasileira como e principalmente norte-americana, na qual há mais trabalhos publicados, procurando responder a essas indagações e sugerindo pesquisas que possam orientar os esforços para a melhoria do desempenho dos vendedores varejistas.

Palavras-chave: treinamento, vendedores, influências organizacionais, prestação de serviços, relacionamentos, pesquisas bibliográficas, variáveis.

ABSTRACT

Retail business is strongly dependent on their salesmen because they are responsible for the link between the company and its customers. However, many researches show a lack of professionalism in retailer salesmanship. In this context, some questions arise: Is the salesman's training a sufficient condition to improve performance? What are the variables that interfere in the sales team performance? The main goal in this paper is to review the Brazilian and specially the North American bibliography upon the theme, trying to answer these questions and suggesting researches that will guide the efforts to the improvement of the retail salesmen performance.

Uniterms: training, salesmen, organizational influences, services, relationships, bibliographic researches, variables.

- ARE YOU overspreading on training? *Sales & Marketing management*, New York, v.142, n.1, p.56-60, jan. 1990.
- BAGOZZI, Richard. Sales performance and satisfaction as a function of individual differences, interpersonal and situational effects. *Journal of Marketing Research*, v.XV, p.517-531, 1978.
- BLOOM, Howard. Estimating the effects of job training programs using longitudinal data: ashenfelters finding reconsidered. *The Journal of Human Resources*, University of Wisconsin Press, v.XI, n.4, p.544-546, Fall 1984.
- BRUCE, Erandy D. & BONJEAN, Charles. Self actualization among retail sales personnel. *Journal of Retailing*, New York, v.45, n.2, p.75, Summer 1969.
- CHURCHILL, Gilbert; COLLINS, Robert; STRANG, William. Should retail salesperson be similar to their customers? *Journal of Retailing*, New York, v.51, n.3, Fall 1975.
- CORREA, Dalila Alves. *Características dos impactos das políticas de recursos humanos sobre a satisfação no trabalho*. São Paulo, 1990. Dissertação (Mestrado) — Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.
- COTHAM III, James. Job attitudes and sales performance of major appliance salesmen. *Journal of Marketing Research*, Minneapolis, v.V, p.370-375, nov. 1968.
- COTHAM, James C. Using personal history information in retail salesman satisfaction. *Journal of Retailing*, New York, v.45, n.2, p.31, 1969.
- DOYLE, Stephen K. & SHAPIRO, Benson P. O que mais motiva sua equipe de vendas? *Exame*, p.51-65, 17 jun. 1981.
- DUBINSKY, Alan & LEVY, Michael. Influence of organizational fairness on work outcomes of retail. *Journal of Retailing*, New York, v.65, n.2, p.221, Summer 1989.
- DUBINSKY, Alan & SKINNER, Stven. Impact of job characteristics on retail salespeople reaction to their jobs. *Journal of Retailing*, New York, v.60, n.2, p.53, Summer 1984.
- FRY, Louis W.; FUTRELL, Charles M.; PARASURAMAN, A.; CHIMIELEWSKI, Margaret. An analysis of alternative causal models os salesperson role perceptions and works related attitudes. *Journal of Marketing Research*, v.XXIII, n.2, p.156-163, 1986.
- GLASER, Rollin. *Retail personnel management*. New York, Lebhar-Fiedman Books, 1977.
- HART, Sandra Hile; MONCRIEF, William C.; PARASURAMAN, A. An empirical investigation of sales people performance. Effort and selling during a sales contest. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.17, n.1, p.29-39, 1989.
- JACKSON, Suzan E. The nature of behavior control: fact and theory. *Behavior Science*, v.33, n.3, p.735, 1988.
- KEYE, Ruth & CUSHMAN, Ronald. *Essential of retailing*. New York, Fairshild Publications, 1977.
- KIRSHNER, Wayne; Mc ELWAIN, Carolyn; DUNNETTE, Marilyn. A note on the relationship between age and fales effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, v.44, n.2, p.93, 1960.
- KOHLI, Ajai K. Effects of supervisory behavior: the role of individual differences among salespeople. *Journal of Marketing*, v.53, n.4, 1989.
- KRAPFEL, Robert. Customer complaint and salesperson response: the effect of the communication soume. *Journal of Retailing*, New York, v.64, n.22, p.181-198, 1988.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Treinamento de vendedores no varejo: estado da arte e as tendências em lojas especializadas e de departamentos em São Paulo*. São Paulo, 1993. Tese (Doutoramento) — Fundação Getúlio Vargas.
- MARANTO, Cheryl & ROGERS, Robert C. Does work experience increase productivity? A test of the on-the-job training hypothesis. *The Journal of Human Resources*, University of Wisconsin Press, v.XIX, n.3, p.341-357, 1984.
- MASON, Joseph Barry. *Modern retailing: theory and practice*. Dallas, Texas, Business Publications, 1978.
- _____. Redefining excellence in retailing. *Journal of Retailing*, New York, v.62, n.2, p.115-119, Summer 1986.
- MAYER, David & GREENBERG, Herbert. What makes a good salesman. *Harvard Business Review*, Boston, July/Aug. 1964.
- MICHAELS, Ronald E.; CRON, William; DUBINSKY, Alan. Influence of formalization on the organizational commitment and work alienation of salespeople and industrial buyer. *Journal of Marketing Research*, v.XXV, 1988.
- MONCRIEF II, William C. Selling activity and sales position taxonomies for industrial salesforce. *Journal of Marketing Research*, v.XXIII, p.261-270, 1986.
- MOSEL, James. Prediction of department store sales performance from personal data. *Journal of Applied Research*, v.36, n.1, p.8-10, Feb. 1952.
- RYANS, John; DONNELLY, James; IVANCEVICH, John. *New dimensions in retailing: a decision oriented approach*. Belmont, California, Wadsworth Publishing, 1970.
- SPRIEGEL, William R. & TOWLE, Joseph W. *Retail personnel management*. New York, Mc-Graw-Hill, 1951.
- SZYMANSKI, David M. Determinants of selling effectiveness: the importance of declarative knowledge to the personal selling concept. *Journal of Marketing*, Chicago, v.52, p.64-77, jan. 1988.
- WEAVER, Charles. An empirical study to aid in the selection of retail salesclerks. *Journal of Retailing*. New York, v.45, n.3, 1969.
- WEITZEL, William & SCHWARZKOPF, Peach. The influence of employee perceptions of customer service on retail store sales. *Journal of Retailing*, New York, v.65, n.1, p.28, 1989.
- WORTMAN, Leon Will the repeater ever learn? *Business Marketing*, May 1990.