INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION IN MANAGEMENT AND INDUSTRY

TREINAMENTO COMERCIAL PARA MELHORIA DE RESULTADOS EM UMA EMPRESA DE SOLUÇÕES ENERGÉTICAS

COMMERCIAL TRAINING TO IMPROVE RESULTS IN AN ENERGY SOLUTIONS COMPANY

Ronaldo Yano Toraiwa[I]
Gustavo Barbieri Lima[II]

RESUMO

Treinamento e desenvolvimento da equipe de vendas são considerados de suma importância para melhorar os resultados das empresas, em termos de vendas e faturamento.O objetivo central da presente pesquisa é investigar os resultados obtidos sobre eficiência e eficácia, em termos de prospecção de clientes e faturamento, de um treinamento na forma presencial e remota para a equipe de vendas da empresa ALPHA. A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória. Para tal, utilizou-se o método de estudo de caso único para se analisar a empresa ALPHA, do setor de soluções energéticas, sediada no sul do país com atuação em todo o território nacional. O principal resultado mostrou que: neste estudo, a capacitação se mostrou eficiente, onde 62,5% dos representantes avaliados tiveram crescimento nas vendas. E ao contrário do resultado geral que está 15% abaixo comparado com o mesmo período do ano de 2022, esta equipe avaliada teve um crescimento de 9,94% na soma dos faturamentos dos representantes de 1 a 17.

Palavras-chave: competitividade; diferenciação; treinamento em vendas; venda consultiva.

ABSTRACT

Training and development of the sales team are considered extremely important to improve the enterprises' results in terms of sales and revenue. This paper aims to investigate the results obtained on efficiency and effectiveness, in terms of client prospecting and revenue, of in-person and remote training for the sales team of the ALPHA enterprise. This research is characterized as qualitative and exploratory. To this end, the single case study was used as a method of research to analyze the ALPHA enterprise that belongs to the sector of energy solutions and is in the south of the country (which operates in the whole national territory). The main result pointed out that: training proved to be very efficient; 62.5% of the salespeople evaluated obtained growth in sales. And unlike the general result which is 15% below compared to the same period in 2022, this team had a growth of 9.94% in the sum of revenues of the salespeople 1 to 17.

Keywords: competitiveness; differentiation; sales training.

[I]Estudante do Curso de MBA em Gestão de Negócios – PECEGE/ ESALQ – Universidade de São Paulo – Piracicaba – S.P. – Brasil. E-mail: ronaldotoraiwa@gmail.com
[II]Prof. Ms. do PECEGE/ ESALQ – Universidade de São Paulo – Piracicaba – S.P. – Brasil. E-mail: barbieri.lima@yahoo.com.br

INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION IN MANAGEMENT AND INDUSTRY

Data de submissão do artigo: 25/05/2025
Data de aprovação do artigo: 23/06/2025

1 INTRODUÇÃO[1]

O processo de vendas existe desde os primórdios da humanidade. No início, os seres humanos faziam trocas de mercadorias e produtos que eram de sua necessidade e interesse.Como é de conhecimento na história do Brasil, os portugueses faziam escambo com os índios. Traziam utensílios domésticos até então desconhecidos pelos índios em troca de pau-brasil para levarem para a Europa e que possuía um alto valor (Castro; Neves, 2005).

Ainda segundo Castro e Neves (2005), durante a Idade Média, produtos do campo coletados por vendedores eram comercializados na cidade e no próprio campo. Porém, a figura do vendedor surgiu de fato na Revolução Industrial a partir do século XVII. Neste período, ocorreu o grande aumento da produção, tendo um excesso de bens que justificou o surgimento do vendedor A atividade de vendas surgiu para satisfazer a necessidade de itens não supridos pela produção de subsistência e para absorver a produção excedente gerada pela escala de produção.

Em um mercado cada dia mais competitivo, clientes com mais acesso à informação, é necessário estar melhor preparados para atingir os objetivos. É evidente que o treinamento em vendas gera resultados positivos no desempenho (Román, Ruiz, Munuera, 2002).

> O vendedor deve estar sempre preparado: deve conhecer todos os procedimentos e produtos da empresa, saber se o contato que está realizando é realmente com um cliente potencial, procurar conhecer suas características e práticas de compras e comportamento, estar ciente das técnicas e métodos mais eficazes para cada perfil de cliente, saber apresentar seus produtos e serviços, superar objeções e saber como manter os clientes. Só assim ele conseguirá maximizar suas vendas, tanto em quantidade (volume) quanto em qualidade (rentabilidade para a empresa e satisfação dos clientes), e minimizar seu desperdício de tempo e outros importantes recursos (Consoli; Castro; Neves, 2007, p. 19).

Assim sendo, o objetivo central da presente pesquisa é investigar os resultados obtidos sobre eficiência e eficácia, em termos de prospecção de clientes e faturamento, de um treinamento de planejamento presencial e remoto para a equipe de vendas da empresa ALPHA.

Ressalta-se que ALPHA é o nome fictício dado à empresa do setor de soluções em água quente e geração de energia, objeto de estudo desta pesquisa, visando-se não a identificar.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA SOBRE O TREINAMENTO

De acordo com Moreira e Munck (2010), o treinamento tem como objetivo desenvolver pessoas para aprender novas habilidades e reforçar as que já possuem, mas o aprendizado dos processos depende unicamente da dedicação do treinado. Assim, a

[1] Esse artigo foi aprovado no VII Sitefa da Fatec Sertãozinho, no ano 2024, e publicado nos anais do respectivo evento.

INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION IN MANAGEMENT AND INDUSTRY

metodologia utilizada nos treinamentos é um fator determinante para o fracasso ou sucesso dele.

> Criar e manter uma força de vendas bem-motivada é uma tarefa desafiadora. A confiança e a motivação dos vendedores são constantemente desgastadas pelas inevitáveis rejeições que sofrem dos compradores como parte das atividades cotidianas. Em alguns domínios, especificamente seguros de vida, o número de rejeições pode ser muito superior sucessos; portanto, a motivação pode ser um grande problema. Isto é agravado pelo fato que o vendedor e o supervisor normalmente estão separados geograficamente, então o vendedor pode se sentir isolados ou até mesmo negligenciados, a menos que a administração preste atenção especial estratégias motivacionais que tenham em conta as suas necessidades (Jobber; Lancaster, 2009; p.404).

Recentemente, passou-se por uma situação extremamente atípica que foi a pandemia da Covid-19, que trouxe uma realidade diferente de tudo que viveu-se até hoje. No segmento de aquecimento de água para banho, a demanda cresceu muito durante o período pandêmico. Vendas via *e-commerce*, de materiais de construção e decoração foram impulsionadas. Com a impossibilidade de sair de casa, muitas pessoas realizaram melhorias em suas residências que não eram priorizadas no ritmo do cotidiano. Segundo a Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção (ANAMACO, 2022), as vendas durante a pandemia cresceram mais de 20%. Como o mercado de aquecimento de água está atrelado, o crescimento acompanhou do material de construção. A demanda veio com este acontecimento jamais previsto e inimaginável.

Num cenário pós-pandemia, a tendência é de um mercado mais disputado. Ter um planejamento mais estruturado é necessário para buscar a demanda em locais onde não há atuação e tentando retomar clientes que se tornaram inativos durante este período. Em um mercado com vendas abaixo do esperado, gera disputas mais acirradas com empresas concorrentes com preços mais agressivos que dificultam a atuação no mercado. Os treinamentos para desenvolvimento da equipe de vendas externa são de extrema necessidade e importância para conseguir superar as adversidades e conseguir atingir os objetivos traçados no planejamento de vendas.

Em um mercado com vendas abaixo do esperado, gera disputas mais acirradas com empresas concorrentes com preços mais agressivos que dificultam a atuação no mercado. Os treinamentos para desenvolvimento da equipe de vendas externa são de extrema necessidade e importância para conseguir superar as adversidades e conseguir atingir os objetivos traçados no planejamento de vendas.

O quadro 1 apresenta algumas premissas para a reciclagem de vendedores.

Quadro 1 – Treinamento para reciclagem de vendedores

- O vendedor deve conhecer a sua empresa e vestir a camisa dela;
- Deve conhecer os produtos e os seus benefícios;
- Deve conhecer os clientes e suas necessidades;
- Deve conhecer a concorrência e seus métodos de atuação;
- Deve saber fazer apresentações de vendas convincentes;
- Deve saber vencer objeções;
- Deve conhecer a zona de vendas;
- Deve cumprir roteiros e administrar o seu tempo;
- Deve conhecer os procedimentos de campo e responsabilidades.

Fonte: Adaptado a partir de Cobra (2014, p. 323)

INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION IN MANAGEMENT AND INDUSTRY

O quadro 2 apresenta alguns aspectos a serem considerados em treinamento de vendas.

Quadro 2 – Aspectos a serem considerados em treinamento de vendas

• **Quem deve ser treinado?** Na maioria das organizações, os novos recrutas de vendas recebem uma combinação de treinamento e orientação às políticas e procedimentos da empresa. Mas isto levanta questões de formação para diferentes tipos de vendedores e, dependendo de como as mudanças de mercado ou competitivas podem ter alterado o natureza das tarefas de vendas, treinamento para diferentes estágios do mesmo vendedor carreira.
• **Qual deve ser a ênfase principal no programa de treinamento?** O treinamento de vendas pode abrangem o seguinte: conhecimento do produto, conhecimento da empresa, conhecimento do cliente conhecimento ou habilidades de vendas (por exemplo, gerenciamento de tempo ou habilidades de apresentação). Todos esses podem ser importante, mas a importância relativa de cada tipo de treinamento difere dependendo da situação de venda, do escopo viável e dos custos do treinamento e a natureza da estratégia de marketing da empresa.
• **Como deve ser estruturado o processo de formação?** Os seguintes métodos são opções: Treinamento e experiência no trabalho *versus* uma abordagem centralizada formal e mais consistente programa; Treinamento baseado na Web ou com instrutor e treinamento interno versus perícia externa.

Fonte: Adaptado a partir de Johnston e Marshall (2016, p. 313)

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A Alpha é uma empresa brasileira, sediada no sul do país com atuação em todo o território nacional. Tem um portfólio de produtos e soluções amplo na geração de água quente e energia. Destaca-se pela qualidade e inovação, agregando cada vez mais tecnologia em seus produtos e soluções integradas com foco na sustentabilidade aliada a conforto com economia. Com faturamento superior a R$300 milhões/ano é líder de mercado em vários setores de sua atuação.

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória.

Utilizou-se o método de estudo de caso para se analisar a empresa ALPHA, do setor de soluções em água quente e geração de energia no que tange a importância do treinamento em vendas para melhora nos resultados do faturamento. ALPHA é o nome fictício dado à empresa, objeto de estudo desta pesquisa, visando-se não a identificar.

Segundo Yin (2015), o estudo de caso é como uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real.

O estudo de caso serve para várias finalidades (Yin, 2015), incluindo:- Contextualização: Ele fornece *insights* sobre como um fenômeno se relaciona com seu contexto, ajudando a compreender como fatores ambientais, culturais e sociais afetam o fenômeno em estudo; - Exploração de causalidade: O estudo de caso pode ser usado para investigar relações de causa e efeito, examinando como variáveis específicas influenciam o resultado ou o comportamento observado; - Teorização: Os estudos de caso também podem contribuir para o desenvolvimento teórico, fornecendo exemplos concretos que podem ser usados para criar ou refinar teorias; - Teste de teorias existentes: Eles permitem que os pesquisadores testem teorias existentes em contextos da vida real, avaliando sua aplicabilidade e validade em situações específicas; - Tomada de decisão: Os resultados de estudos de caso podem ser usados por profissionais e decisores para tomar decisões informadas em áreas como negócios, política, saúde e educação.

INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION IN MANAGEMENT AND INDUSTRY

Em resumo, o estudo de caso é uma abordagem de pesquisa que visa aprofundar a compreensão de um fenômeno particular, analisando-o em seu contexto natural. É uma ferramenta valiosa para pesquisadores e profissionais que desejam explorar, explicar e contextualizar eventos, processos e comportamentos em situações do mundo real.

O primeiro autor faz parte do quadro de funcionários da empresa analisada e atuou como observador participante (fonte de evidência para o estudo de caso), assim como utilizou-se de usa *expertise* e da análise documental (análise de documentos e relatórios) da empresa Alpha para avaliar os resultados da equipe.

Sobre a atuação de cada profissional representante, tem-se uma análise sobre cada perfil.

Para avaliar os pontos mais críticos de treinamento comercial, o gerente de vendas responsável elaborou uma matriz de conhecimento, avaliando e elencando alguns tópicos como Assiduidade em visitas, amplitude de mercado, ser um consultor de vendas, solucionador de problemas do cliente, direcionador de negócios, proximidade com clientes e planejamento. O treinamento é voltado para toda a equipe, mas o objetivo principal é conseguir com que os que possuem avaliação média abaixo de 60% sejam os mais impactados.

- Assiduidade em visitas → verificar qual a frequência que nosso representante visita os clientes de sua carteira de vendas.
- Amplitude de mercado → verificar se o representante atende os mercados de varejo, construtoras, hotéis, motéis, clubes e academias.
- Ser um consultor de vendas →hoje, o vendedor "tirador de pedidos" não tem mais espaço no mercado de trabalho. Ser um consultor de vendas significa saber direcionar o cliente para potencializar suas vendas. Saber orientar quanto a marketing, saber especificar o melhor produto que atenderá às necessidades do cliente, na falta de algum produto, buscar alguma alternativa que o atenda, entre outros pontos.
- Solucionador de problemas do cliente → Ser a referência do cliente, onde terá a segurança que os problemas serão resolvidos pelo representante. O cliente ficar tranquilo que o representante lhe prestará todo o apoio necessário.
- Direcionador de negócios → o representante tem uma visão mais ampla de mercado por transitar em regiões e ter contatos com outros players do mercado diferente do seu cliente. Desta maneira, consegue muitas vezes mostrar novos mercados, novas setores de atuação para que seu cliente aumente o potencial de vendas.
- Proximidade com cliente → ter um bom relacionamento para ter um bom contato como cliente para conseguir desenvolver os itens acima. É necessário ter esta proximidade para ter a liberdade de conversar e direcionar.
- Planejamento → este item é extremamente importante. Sem planejamento, não sabemos para onde temos que ir e nem como chegaremos. O planejamento diário, semanal, mensal e anual.

INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION IN MANAGEMENT AND INDUSTRY

Tabela 1 - Matriz de Avaliação dos representantes

Representante	Assiduidade em visitas	Amplitude de mercado	Consultor de vendas	Solucionador de problemas do cliente	Direcionador de negócios	Proximidade com os clientes	Planejamento	Pontuação	Máximo	Média
1	0	0	1	0	1	0	0	2	14	14,29%
2	0	0	1	0	1	0	0	2	14	14,29%
3	0	0	1	0	1	0	0	2	14	14,29%
4	0	0	1	0	1	0	0	2	14	14,29%
5	1	1	1	1	1	0	0	5	14	35,71%
6	1	1	1	1	1	0	0	5	14	35,71%
7	1	1	1	1	1	0	0	5	14	35,71%
8	1	1	1	0	1	1	0	5	14	35,71%
9	1	1	1	1	1	0	0	5	14	35,71%
10	1	1	1	1	0	1	0	5	14	35,71%
11	1	1	1	1	0	1	0	5	14	35,71%
12	1	1	1	1	1	1	0	6	14	42,86%
13	1	1	1	1	1	1	0	6	14	42,86%
14	1	1	1	1	1	1	0	6	14	42,86%
15	2	1	1	1	1	1	1	8	14	57,14%
16	2	1	1	1	1	1	1	8	14	57,14%
17	1	1	2	2	1	1	0	8	14	57,14%
18	2	2	1	1	1	1	1	9	14	64,29%
19	2	1	1	2	1	1	1	9	14	64,29%
20	2	1	1	1	2	2	1	10	14	71,43%
21	2	2	2	1	2	2	1	12	14	85,71%
22	2	2	2	2	2	1	1	12	14	85,71%
23	2	2	2	2	2	2	1	13	14	92,86%

Considerando a pontuação abaixo:

0	Não possui
1	Possui pouco conhecimento
2	Bons conhecimentos

$$\text{média} = \frac{\text{Pontuação}}{\text{Pontos máximos}}$$

Fonte: Resultados originais da pesquisa (2023)

Um alinhamento sobre o planejamento da empresa com cada representante foi realizado no final do ano de 2022. Neste trabalho, vamos alinhar o planejamento do representante com o mercado. Serão comparados os resultados do mesmo período do ano de 2022 com 2023. Os treinamentos foram realizados e disponibilizados para toda a equipe com todos os tópicos, a fim de avaliar os representantes com avaliação abaixo de 60%. Por motivos de sigilo, não serão divulgados nomes e números absolutos. Serão apresentados dados percentuais do crescimento no faturamento de cada representante. Os dados de faturamento serão extraídos do sistema CRM utilizado na empresa.

O treinamento foi feito por tópicos:

- Prospecção de clientes
    - Como fazer uma prospecção
    - Uso de ferramentas digitais para prospecção
- Abordagem
    - Formas de abordagem

INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION IN MANAGEMENT AND INDUSTRY

- Linguagem técnica para contato com construtoras, projetistas, engenheiros e arquitetos
- Direcionamento de negócios
- Como ser um consultor de negócios para seus clientes
- Direcionamento de trabalho junto ao cliente
- Gestão de estoque
- Análise financeira para verificar a saúde da empresa
- Oportunidades de negócio
- Apresentar todas as oportunidades de negócio com produtos da empresa ALPHA
- Funil de vendas
    - Como elaborar um funil de vendas
    - Cálculo de taxa de conversão
    - Verificação de efetividade
- Planejamento estratégico e tático
    - Como elaborar um plano estratégico e tático

Os treinamentos foram realizados de forma *on-line* e/ou presenciais. Sendo uma equipe de representantes a nível Brasil, o *on-line* ajudará na aplicação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO - Investigação Empírica

A seguir será apresentado o estudo de caso da empresa ALPHA, do setor de soluções em água quente e geração de energia, no que tange ao treinamento em vendas e a performance obtida.

4.1 Histórico e caracterização da empresa

Na atualidade, enfrenta-se um momento de retração econômica em nosso setor de aquecimento de água. Os cinco primeiros meses foram de uma instabilidade econômica atrelada ao novo governo que assumiu em 2023. Muitas pessoas deixaram de investir em sistemas de conforto, mesmo que gerem economia em sua conta de energia elétrica.

O setor de construção civil sofre em 2023 um corte no crescimento considerável. Com crescimento de 6,9% em 2022 em relação a 2021, o ano de 2023 tem uma previsão de 2%, antes considerada 2,5%. Isto tudo se deve à incerteza econômica no nosso país com muitas pessoas sacando a poupança, afetando diretamente as linhas de financiamento que tem seus juros em alta. O impacto direto no setor de construção faz com que nossa demanda diminua e a disputa por um mercado comum se torne mais forte. Há diversos concorrentes praticando preços baixos a fim de tentar suprir suas necessidades básicas.

4.2 Treinamento comercial na empresa e resultados obtidos

Dentro dos resultados esperados, a equipe de representantes conseguiu realizar um aumento de 50% nas prospecções, mas não atingiram o objetivo do aumento do faturamento de 20%.Ao contrário do esperado, há um faturamento 15% menor comparando os meses de janeiro a agosto de 2022 com 2023.

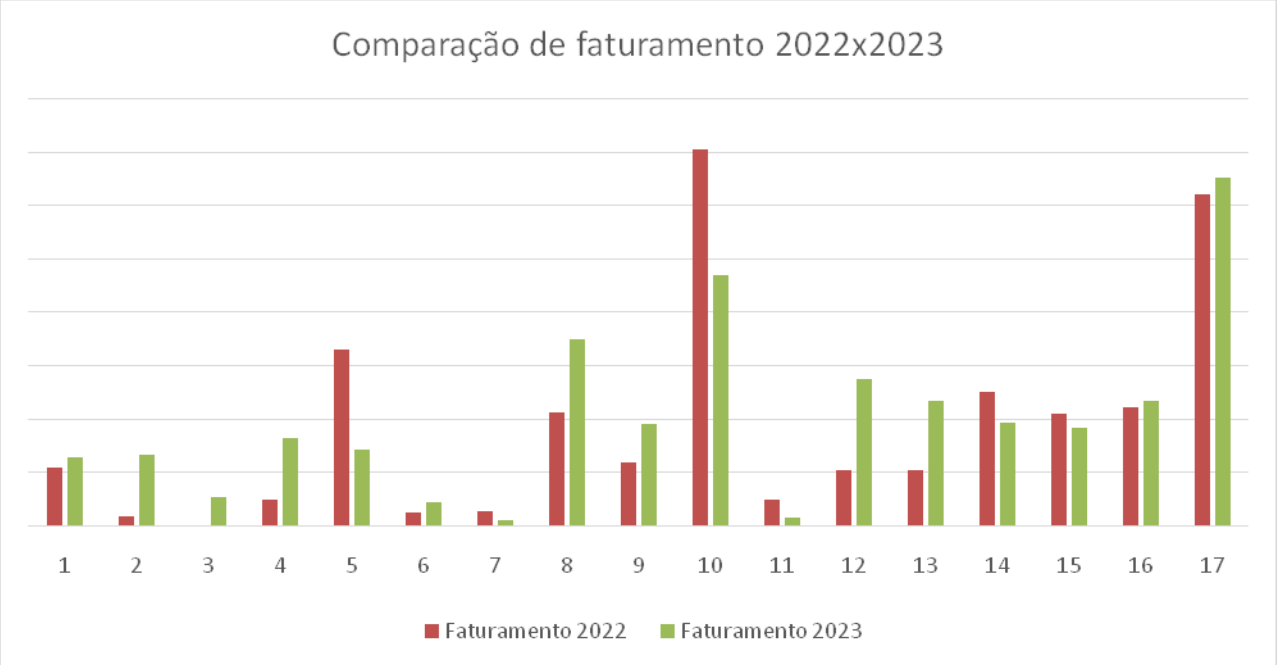
INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION IN MANAGEMENT AND INDUSTRY

O mercado é desafiador, mas há um progresso em mercados que tinham menor expressão, onde há grandes oportunidades de crescimento. Assim, a análise foi focada nos representantes com avaliação abaixo de 60% que são os que mais necessitam de treinamento e acompanhamento.

Os demais que possuem avaliação acima de 60% possuem um domínio maior sobre o mercado e região que atuam, tendo menos oportunidades de melhorias e crescimento. Então, a análise foi feita sobre os representantes de 1 a 17.

O gráfico abaixo mostra a comparação entre os anos de 2022 e 2023 dos representantes de 1 a 17.

Gráfico 1 - Comparação de faturamento 2022 x 2023



Fonte: Resultados originais da pesquisa (2023)

O representante 3 foi excluído da análise por não ter tido vendas em 2022, pois foi integrado à equipe em 2023.

Analisando-se o gráfico 1, tem-se os resultados abaixo:

- **Representante 1**com uma avaliação de 14,29% teve um crescimento de 18,23%.
- **Representante 2**com uma avaliação de 14,29% teve um crescimento de 639,95%.
- **Representante 4**com uma avaliação de 14,29% teve um crescimento de 225,23%.
- **Representante 5**com uma avaliação de 35,71% teve uma queda de 56,66%.
- **Representante 6**com uma avaliação de 35,71% teve um crescimento de 73,56%.
- **Representante 7**com uma avaliação de 35,71%teve uma queda 60,18
- **Representante 8**com uma avaliação de 35,71% teve um crescimento de 63,79%.
- **Representante 9**com uma avaliação de 35,71% teve crescimento de 59,47%.
- **Representante 10**com uma avaliação de 35,71% teve uma queda de 33,17%.
- **Representante 11**com uma avaliação de 35,71% teve uma queda de 67,12%.

INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION IN MANAGEMENT AND INDUSTRY

- **Representante 12**com uma avaliação de 42,86% teve um crescimento de 160,86%.
- **Representante 13**com uma avaliação de 42,86% teve crescimento 121,24%.
- **Representante 14**com uma avaliação de 42,86% teve uma queda de 23,47%.
- **Representante 15**com uma avaliação de 57,14% teve uma queda de 12,87%.
- **Representante 16**com uma avaliação de 57,14% teve um crescimento de 5,34%.
- **Representante 17** com uma avaliação de 57,14% teve um crescimento de 4,92%.

Pode-se observar também na Figura 1 que dos 16 representantes avaliados, 10 tiveram crescimento em suas vendas, representando do faturamento total desta equipe o valor de 69,20%. Os demais, que representaram 30,80% deste total, diminuíram suas vendas. É importante a avaliação dos representantes que tiveram avaliação abaixo de 60% e diminuíram suas vendas para entender se foi uma movimentação de mercado ou uma baixa aderência aos treinamentos e ensinamentos passados. Como citado acima, somente o treinamento não é o suficiente para conseguirmos resultados melhores sem ter ação e comprometimento na execução.

Tabela 2 - Crescimento do faturamento

Representante	Crescimento
1	18,69%
2	639,95%
3	-
4	225,33%
5	-56,66%
6	73,56%
7	-60,18%
8	63,79%
9	59,47%
10	-33,17%
11	-67,12%
12	160,86%
13	121,24%
14	-23,47%
15	-12,87%
16	5,34%
17	4,92%

$$\text{Crescimento} = \frac{\text{Faturamento 2023}}{\text{Faturamento 2022}} - 1$$

Fonte: Resultados originais da pesquisa (2023)

A tabela 2 mostra as porcentagens de crescimentos dos representantes analisados.

INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATION IN MANAGEMENT AND INDUSTRY

Mesmo tendo representantes com queda no faturamento, no total dos representantes avaliados, obteve-se um resultado positivo. Na soma dos faturamentos dos representantes de 1 a 17, comparado com o mesmo período de 2022, houve um crescimento de 9,94%.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resgatando-se o objetivo central da presente pesquisa tem-se: investigar os resultados obtidos sobre eficiência e eficácia, em termos de prospecção de clientes e faturamento, de um treinamento de planejamento presencial e remoto para a equipe de vendas da empresa ALPHA. Após o que foi exposto na investigação empírica, constatou-se que o treinamento em vendas é uma etapa extremamente importante para atingir os objetivos pretendidos. Fazendo a avaliação dos representantes, é possível identificar os pontos fortes e fracos de cada profissional. E a avaliação sendo no formato de matriz, nos permite verificar quais os tópicos mais relevantes para desenvolvimento da equipe e quem deve ser treinado em cada um deles.

Buscar capacitação e ser diferenciado no mercado passou a ser obrigatório em um mercado tão disputado, considerando a concorrência e clientes com mais informações, além da venda da internet influenciar. Neste estudo, a capacitação se mostrou eficiente, onde 62,5% dos representantes avaliados tiveram crescimento nas vendas. E ao contrário do resultado geral que está 15% abaixo comparado com o mesmo período do ano de 2022, esta equipe avaliada teve um crescimento de 9,94%na soma dos faturamentos dos representantes de 1 a 17.

Após este trabalho, a continuidade de treinamento e capacitação da equipe se torna ainda mais relevante para que os resultados sejam atingidos. Além dos treinamentos, o acompanhamento e gestão serão determinantes para avaliar a efetividade e eficácia do que foi passado. E, consequentemente, reavaliar os representantes para focar nos pontos que não trouxeram o resultado pretendido.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS COMERCIANTES DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO (ANAMACO). **Base de dados**. 2022. Disponível em: http://www.anamaco.com.br. Acesso em: 10 jul. 2022.

CASTRO, L. T; NEVES, M. F. **Administração de Vendas:** planejamento, estratégia e gestão. São Paulo: Atlas, 2005.

COBRA, M. **Administração de vendas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CONSOLI, M. A.; CASTRO, L. T.; NEVES, M. F. **Vendas:** técnicas para encantar seus clientes. Porto Alegre: Bookman, 2007.

JOBBER, D.; LANCATER, G. **Selling and Sales Management**. 8. ed. London: Pretice-Hall, 2009.

JOHNSTON, M. W.; MARSHALL, G. W. **Sales Force Management:** Leadership, Innovavion, Technology. 12. ed. New York: Routledge, 2016.

MOREIRA, C. E. R.; MUNCK, Luciano. Estilos de Aprendizagem versus Treinamento Vivencial ao Ar Livre. **Revista de Administração da UFSM**, v. 3, p. 9-25, 2010.

ROMÁN, S., RUIZ, S.; MUNUERA, J.L. (2001). The effects of sales training on sales force activity. **European Journal of Marketing**, 36(11-12), 1344-1366.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. - Porto Alegre: Bookman, 2001.