

TREINAMENTO DE EQUIPES: ELABORAÇÃO DE UM MODELO PARA VENDAS DE MÁQUINAS OPERATRIZES

TEAM TRAINING: PREPARATION OF A MODEL FOR SALES OF MACHINE TOOLS

Dácio Fernando Quibao*
Sâmia Mercado Alvarenga**
Natali Morgana Cassola***

RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido com o intuito de auxiliar empresas de vendas de máquinas de usinagem, do segmento metalmeccânico, a desenvolver seus manuais de treinamentos para equipes de vendas, considerando as especificidades do setor, através de pesquisa de natureza aplicada, abordagem qualitativa e caráter descritivo que consiste na revisão bibliográfica, documental e levantamento de campo com observação do processo de treinamento in loco, dentro de grandes empresas nacionais e internacionais. Os resultados demonstram um fato comum nas empresas do segmento, que é a carência de um plano de treinamento, onde geralmente se contrata profissionais com experiência e logo os lança ao trabalho, com poucas instruções, ou com algum treinamento sem método, apenas transmitindo informações básicas sobre produtos e políticas de vendas. Adicionalmente foi elaborado um modelo básico para um plano de treinamento, contendo ideias para que as empresas desse segmento possam montar seus próprios planos, baseadas nos seus produtos e processos, porém tendo um método a seguir, com objetivos claros, de forma contínua, permitindo-se inclusive avaliar a possibilidade de contratar vendedores jovens, sem experiência e desenvolver suas habilidades desde a base, não ficando totalmente dependente de contratar profissionais experientes.

Palavras-chave: Usinagem. Aplicações. Qualidade. Produtividade. Investimento.

ABSTRACT

This work was developed with the aim of helping companies selling machining machines, in the metal-mechanical segment, to develop their training manuals for sales teams, considering the specificities of the sector, through research of an applied nature, qualitative approach and descriptive character. which consists of a bibliographical and documentary review and field survey with observation of the training process on site, within large national and international companies. The results demonstrate a common fact in companies in the segment, which is the lack of a training plan, where professionals with experience are generally hired and then put to work, with few instructions, or with some training without a method, just transmitting basic information. about products and sales policies. Additionally, a basic model for a training plan was developed, containing

* Pós-graduado no MBA em Gestão de Negócios, pela USP Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, USP/Esalq. dfquibao@gmail.com

** Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Economia do Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional da Universidade Federal de Minas Gerais (CEDEPLAR/UFMG). samia_alvarenga@hotmail.com

*** Graduanda de Ciências Econômicas na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). natali.cassola@acad.ufsm.br

ideas so that companies in this segment can put together their own plans, based on their products and processes, but having a method to follow, with clear objectives, on an ongoing basis, allowing them to including evaluating the possibility of hiring young, inexperienced salespeople and developing their skills from the ground up, not being totally dependent on hiring experienced professionals.

Keywords: Machining. Applications. Quality. Productivity. Investment.

Introdução

Empresas que comercializam seus produtos por meio de equipes de vendas encontram-se em um cenário dinâmico e competitivo. Diante desse contexto, surge a necessidade de proporcionar alguma instrução, para esses profissionais, sejam quanto às políticas de vendas, sistemas ou produtos. Com objetivo de capacitar e garantir o conhecimento necessário para se destacar em um ambiente de negócios desafiador (Guimarães Junior *et al.*, 2022). Segundo Azeredo (2019), os treinamentos podem ser considerados investimentos que promovem um ambiente de trabalho mais eficiente e inovador, aprimorando o desempenho individual e coletivo dos colaboradores.

O profissional de vendas, comumente possui habilidades, independentemente de sua área de atuação, que vão desde características psicológicas, permitindo uma ação proativa de busca de oportunidades, enfrentamento dos obstáculos, como concorrência, habilidades de negociação em geral, condições de mercado, além dos conhecimentos auxiliares, como matemática financeira, recursos de informática, entre outros (Santos, 2023).

Quando se trata de vendas técnicas de máquinas operatrizes, existe uma necessidade ainda maior no treinamento das equipes de vendas, considerando que se trata de vendas B2B, de bens de capital, com grau de complexidade bastante elevado no processo de comercialização, desde a seleção da solução mais adequada à necessidade do cliente, até o impacto financeiro que envolve ambas as partes, seja para a empresa que vende, como para a empresa que compra, pois se trata de investimento em um ativo, que pode ter como objetivo o aumento na produção decorrente de novos negócios, melhoria na qualidade e/ou produtividade, modernização, substituição de máquinas com defeitos, ou obsoletas, entre diversas outras razões. As empresas compram por uma necessidade real e cabe ao profissional de vendas identificar essa necessidade e buscar uma solução viável, para ajudá-las a atender tal necessidade de forma eficaz (Alvarez; Carvalho, 2020).

O trabalho dos profissionais de vendas de máquinas operatrizes, vai além de simplesmente prospectar potenciais clientes e apresentar suas soluções de catálogo. Nesse caso específico, de vendas de máquinas operatrizes, uma complexidade um pouco mais elevada, pois as aplicações do mesmo tipo de máquina, pode ser muito diferente para cada cliente, pois a mesma máquina que usina uma peça de aplicação automobilística, pode ser utilizada para a usinagem de uma prótese médica, o que demandaria métodos e parâmetros diferenciados na programação, assim como ferramental específico, sem contar que independente da aplicação, as empresas também tem seus diferenciais em relação ao porte, nacionalidade, condição financeira, entre outras. É necessário ouvir os clientes e estudar como responder às suas necessidades e assegurar que as soluções apresentadas trarão o resultado esperado, ou ainda melhor (Soares *et al.*, 2014).

Considerando que os profissionais de vendas são a linha de frente no processo comercial, torna-se essencial seu preparo prévio ao encontro com os clientes, necessitando de treinamento técnico detalhado sobre os produtos e suas potenciais aplicações, casos de sucesso e limitações tecnológicas, concorrência, clientes atuais em carteira, além das políticas de vendas como formas de pagamento possíveis, níveis de descontos aceitáveis, legislação em relação à comercialização entre empresas (B2B), entre outros, para que esse profissional possa valorizar seus produtos e serviços, despertando o desejo e segurança do cliente em adquirir sua máquina (Hanson, 2020).

Contudo, possivelmente existam empresas que não percebem a importância de um bom plano de treinamento, que contratam seus vendedores, independentemente de suas experiências, os deixam algumas horas com os profissionais mais experientes da equipe, para que recebam um mínimo de instrução e os lançam no mercado, para desempenhar essa tarefa tão importante, que é responsável por trazer sua receita.

Torna-se essencial o constante aprimoramento do profissional de vendas de máquinas, seja pelas aplicações de suas máquinas, dos concorrentes, novidades tecnológicas, para promover maior eficácia no atendimento, buscando satisfazer as necessidades dos clientes, aumentando assim as chances de obter resultados positivos de vendas (Alvarez; Carvalho, 2020).

Este estudo tem como foco as empresas comerciais, do segmento de máquinas operatrizes do setor metalmeccânico, que necessitam treinar suas equipes de vendas. Como elaborar um plano de treinamento para formar e manter uma equipe de vendas eficaz?

O objetivo deste trabalho é apresentar um modelo de treinamento, capaz de ser adaptado para diversas empresas do segmento de máquinas operatrizes, promovendo

treinamentos constantes e eficazes, para o bom desempenho de suas funções, considerando a importância do conhecimento para o futuro da empresa (Rosini, 2013).

Material e Métodos

Este trabalho foi desenvolvido através de pesquisa de natureza aplicada, abordagem qualitativa e caráter descritivo. Os procedimentos técnicos consistem em pesquisa bibliográfica, documental e levantamento de campo. No que tange ao levantamento de campo foram feitas visitas in loco em grandes empresas do setor, no intuito de coletar informações sobre o processo de treinamento e observar o funcionamento do mesmo a fim de identificar pontos fortes e fracos para a elaboração de plano de treinamento específico para esse segmento de vendas com foco em máquinas operatrizes.

Para o levantamento de campo, consultou-se quatro empresas do ramo entre fabricantes e distribuidores de marcas internacionais, conforme segue na Figura 1:

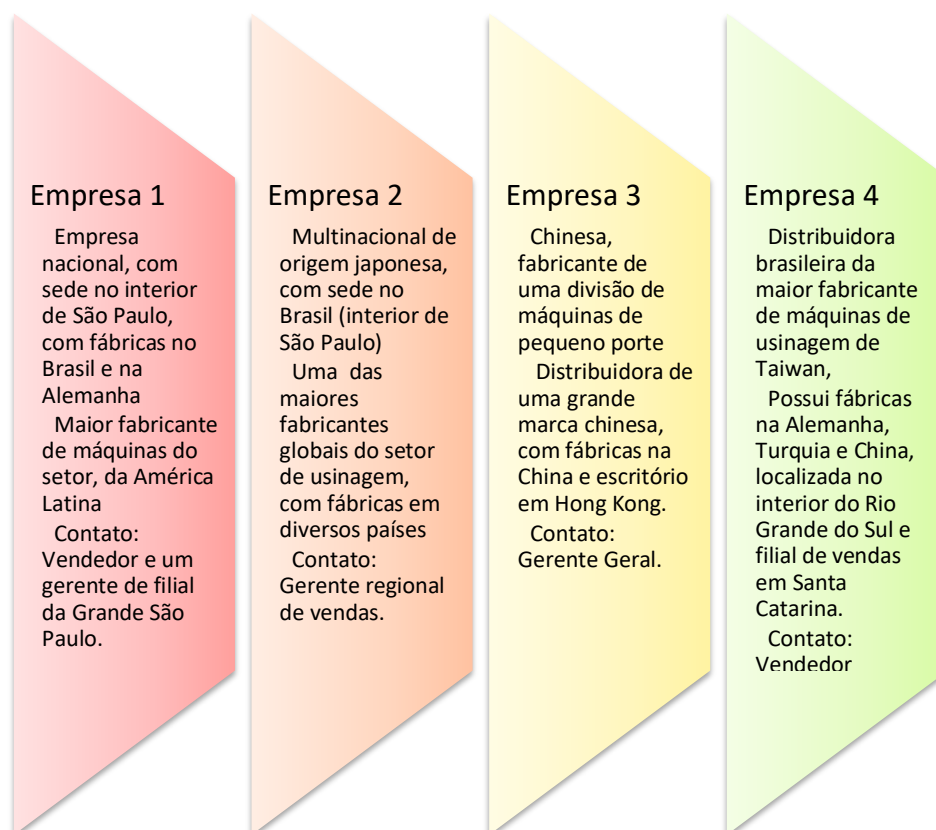


Figura 1 - Informações das Empresas visitadas

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a coleta e análise de informações, elabora-se um plano de treinamento, o qual pode conter inúmeras informações, variando conforme a política de cada empresa, mas alguns pontos são essenciais, visando a compreensão de todos os envolvidos, quanto a sua necessidade, como:

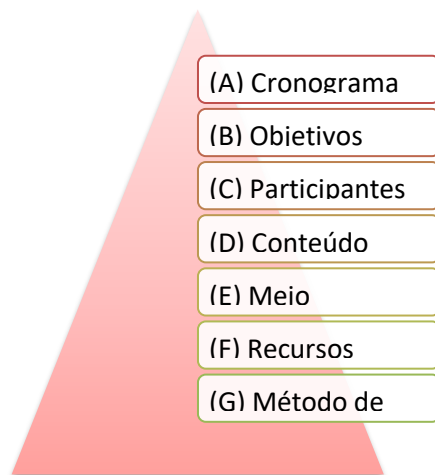


Figura 2 - Etapas do Treinamento

Fonte: Elaborado pelo autor

- A. Cronograma:** Estipula-se um cronograma, de forma que todos os participantes possam participar de forma ativa dos treinamentos, considerando as datas, horários e carga horária de cada atividade. O cronograma deve ser claro, objetivo e respeitado, considerando os esforços de todos para estarem disponíveis nas datas e horários programados.

- B. Objetivos:** É importante que fique claro os objetivos a serem alcançados com o desenvolvimento do referido plano de treinamento. Considerando que haverá um investimento direto e indireto, tanto da empresa, como dos próprios participantes, faz-se necessário deixar claro o que se pretende obter de retorno com o treinamento. A motivação da equipe e da empresa deve ser despertada nesse tópico e será através dos objetivos, que poderão ser avaliados os resultados (Alvarez; Carvalho, 2020).

- C. Participantes:** Trata-se de uma simples listagem de participantes, que além de formalizar a convocação do vendedor, é também um gesto de inclusão do mesmo, tornando-o importante para o desenvolvimento do programa, que por vezes se vê solitário no desempenho de suas funções (Silva, 2022).

D. Conteúdo Programático: O plano de treinamento será composto de diversos eventos, podendo inclusive incrementado ao longo do seu desenvolvimento, conforme novas necessidades sejam apontadas, contudo um modelo padrão deve ser desenvolvido previamente, como a base do programa, como etapas a serem atingidas e superadas, para a construção do conhecimento esperado. O conteúdo programático nada mais é que um detalhamento por tópicos e breve descrição de cada atividade descrita no cronograma, contendo seus objetivos individuais, os resultados esperados de cada evento. Os conteúdos abordados podem variar, mas especificamente no ramo de vendas de máquinas operatrizes do segmento metalmecânico, é imprescindível uma atenção sobre a aplicação das máquinas nos diversos setores dessa importante Indústria, como autopeças, ferramentarias, máquinas e equipamentos agrícolas, construção civil, utilidades domésticas, médico-hospitalares, entre outros. Pode parecer óbvio, mas é importante reforçar a necessidade dos vendedores de conhecerem profundamente as máquinas que promovem. Por maior que seja a quantidade de modelos e opcionais disponíveis, os vendedores precisam saber o que podem oferecer para cada situação, caso contrário, poderá oferecer uma solução não tanto adequada quanto poderia, simplesmente por não saber da sua disponibilidade. E no desejo de atender à necessidade do cliente, junto com sua própria necessidade de vender, pode obter um resultado negativo, seja por uma insatisfação do cliente, ou mesmo a perda da venda (Alvarez; Carvalho, 2020). Tópicos como matemática financeira, técnicas de negociação, também importantes, porém esses temas precisam acompanhar o nível dos vendedores, pois com uma equipe mais experiente, pode-se desenvolver os assuntos também em níveis mais elevados, em conjunto com um pano de fundo motivacional, buscando o máximo empenho de cada participante, para colocar em prática e obter os melhores resultados possíveis (Roca; Wilde, 2022).

E. Meio: Atualmente é bastante comum a utilização de meios virtuais de reuniões e treinamentos. Além da vantagem financeira, sem os custos com hospedagens, locações de salas e outros recursos, aumenta também as possibilidades de agenda dos participantes, considerando equipes de vendas

uma área geográfica ampla (Baniski, 2021). Não se descarta a possibilidade de eventos presenciais, pois amplia a integração da equipe, trazendo também a socialização para vendedores que, no ramo do presente estudo, comumente são externos e atuam no campo (Silva, 2020).

F. Recursos Necessários: É importante relacionar o máximo possível de recursos necessários, pois farão parte do orçamento do programa. O esquecimento de um item pode prejudicar o desenvolvimento das atividades. Esse item servirá inclusive como uma lista de conferência, no processo de preparação de cada atividade. São recursos a serem relacionados, desde uma apostila, até a reserva de hotel e sala de reunião. Parece simples, mas faz muito sentido fazer uma simulação mental sobre cada evento e assim relacionar todos os recursos necessários (Oribe, 2020). Eventualmente pode-se utilizar de vídeos, material complementar, seja físico, ou digital, para que os vendedores possam potencializar os conhecimentos compartilhados nos treinamentos, estudando previamente aos encontros, ou mesmo consultando para relembrar conceitos discutidos.

G. Método de Avaliação: A avaliação do treinamento deve conter um método, cuja finalidade é analisar o quanto das informações compartilhadas foram absorvidas e que poderão ser efetivamente colocadas em prática no desempenho das funções dos vendedores. Não é necessário um teste, como prova escolar para tal medição. Para isso existem inúmeras atividades práticas, dinâmicas de grupo, onde os conhecimentos são obrigatórios para seu bom desempenho. Tais atividades serão monitoradas de perto pelo gestor-instrutor, que poderá fazer anotações e posteriormente conversar com cada vendedor individualmente, a fim de reforçar os pontos onde percebeu eventual dificuldade. Mas a avaliação do programa de treinamento não se limita apenas aos eventos e situações cotidianas dos vendedores. O objetivo maior do plano de treinamento é sempre melhorar os resultados das vendas, sejam quantitativos, como qualitativos (Alvarez; Carvalho, 2020).

Muitas métricas poderão ser utilizadas para avaliar os resultados dos treinamentos, podendo provocar alterações no decorrer do programa, pois um plano de treinamento contínuo deve ser dinâmico, acompanhando as

mudanças do mercado, da empresa, da sociedade, da legislação etc. (Alvarez; Carvalho, 2020).

Recomenda-se fazer uma avaliação prévia, levantando a condição de cada vendedor, antes de passar por cada etapa do treinamento, apontando seus resultados e métricas, como volume de propostas, número de novos clientes, retenção de clientes, vendas efetivadas, tanto em quantidade, como valores e satisfação de clientes após as entregas das máquinas.

Com essas informações em mãos, é possível estabelecer um ponto de referência e observar melhorias no desempenho, após o processo de treinamento.

Por fim, em posse do plano de treinamento, utiliza-se a ferramenta 5W2H para estruturar uma estratégia de ação que poderá ser implantada em empresas do setor que tenham dificuldades semelhantes na contratação e treinamento de mão de obra.

Trata-se de uma ferramenta capaz de colocar de forma clara e objetiva o que se espera do referido plano (Lobo, 2010). A forma simplificada oferecida pela ferramenta 5W2H, auxilia a composição do modelo de treinamento, onde à medida que são respondidas suas questões, é possível perceber como resultado um plano de treinamento montado, ou pelo menos as diretrizes que se deve buscar para sua elaboração de forma completa.

Resultados e Discussões

O treinamento de uma equipe de vendas precisa levar em consideração as diferenças entre competências e níveis de cada vendedor, seja sobre a experiência na função, conhecimento técnico, formação acadêmica, entre outras características, potencializando a eficácia do treinamento proposto (Alvarez; Carvalho, 2020). Assim sendo, cabe ao instrutor avaliar tais diferenças e conduzir o treinamento em um ritmo equilibrado, sem expor possíveis fraquezas dos participantes, o que reforça a necessidade do instrutor ser o próprio gestor da equipe (CHIAVENATO, 2022). A partir da coleta de dados mediante visitas in loco, realizou-se um diagnóstico do sistema de treinamento aplicado nas empresas do setor estudado de acordo com a Figura 3:

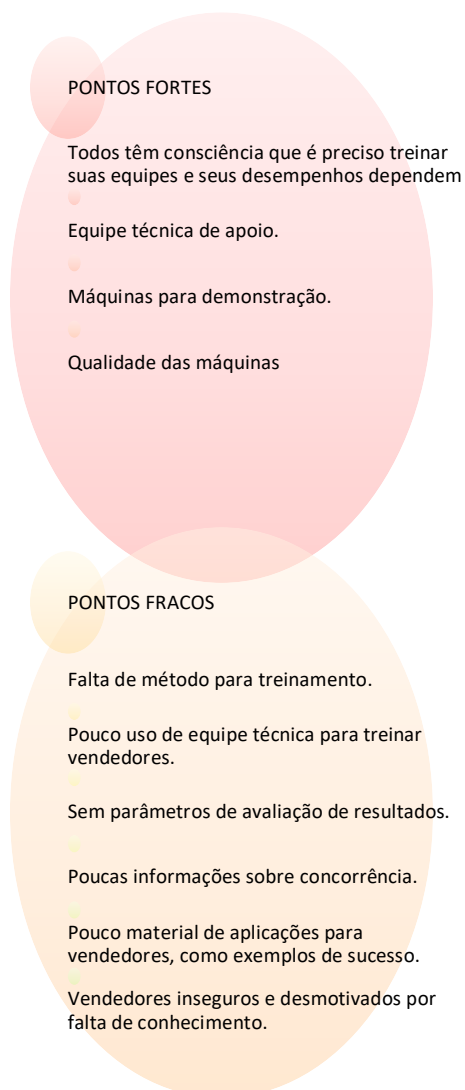


Figura 3 - Diagnóstico dos pontos fortes e fracos
Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações coletadas

A gestão de vendas está constantemente medindo a eficiência e eficácia de sua equipe, pois das vendas originam-se os resultados da empresa como um todo e no segmento de máquinas operatrizes não é diferente, onde o volume de vendas é relativamente baixo, porém com valores expressivos. Considerando uma empresa de pequeno porte, por exemplo, pode ter como meta a venda de 5 máquinas por mês, o que seria um volume impensável para uma empresa que vende material de escritório. No caso de material de escritório, o volume de vendas é bastante alto, porém com resultados individuais menores e o impacto do desempenho de um vendedor, pode não afetar tanto quanto no caso da empresa que vende máquinas. Fazer o diagnóstico da equipe é parte inerente à função do gestor comercial (Chiavenato, 2022).

Conhecer a equipe é essencial, para que se avalie suas forças e potenciais necessidades de melhoria, que através de um programa contínuo de treinamento, estarão

sempre se realimentando e otimizando suas forças (Alvarez; Carvalho, 2020). Tendo consciência das necessidades de aperfeiçoamento, é preciso desenvolver um plano de treinamento, o qual também servirá de base ao engajamento de todos, inclusive à direção da empresa, em relação ao potencial retorno esperado pelo investimento no referido treinamento (Oribe, 2022).

Treinamento de Equipe de Vendas na Prática

O treinamento da equipe de vendas é um conjunto de atividades cuja finalidade é qualificar os profissionais, visando desenvolver suas competências técnicas e comportamentais, necessárias ao bom desempenho de suas funções, não somente a parte comercial (Madruga, 2020). Sabendo do nível de competências de cada profissional, seja através de avaliações de desempenhos, como pelo próprio convívio com a equipe de vendas, é possível desenvolver um plano de treinamento, objetivando o modelo ideal de vendedor, cujas competências sejam suficientes para desempenhar suas funções em consonância com as metas de resultados esperados pela empresa.

Dito isso, o plano de treinamento contempla todas as atividades que serão desenvolvidas, visando o desenvolvimento dos vendedores, trazendo-os de um ponto de partida, até a plenitude desejada para cada profissional. No meio de uma equipe é possível encontrar profissionais em diversos níveis diferentes, o que habitualmente os classifica com cargos e remunerações diferenciadas (Alvarez, 2020). Essa diferenciação pode trazer alguns conflitos entre os vendedores, porém o plano de treinamento deve aproveitar dessas diferenças e incrementar conhecimentos dos mais experientes, assim como valorizar e destacar outros pontos dos que ainda estão no início da jornada de suas carreiras.

Uma ideia de plano de treinamento eficaz, deve contemplar etapas, considerando a evolução e desenvolvimento, buscando um nivelamento de competências na equipe, no que tange ao essencial ao seu bom desempenho e resultado. Dessa forma, o plano de treinamento pode ser dividido em fases, como:

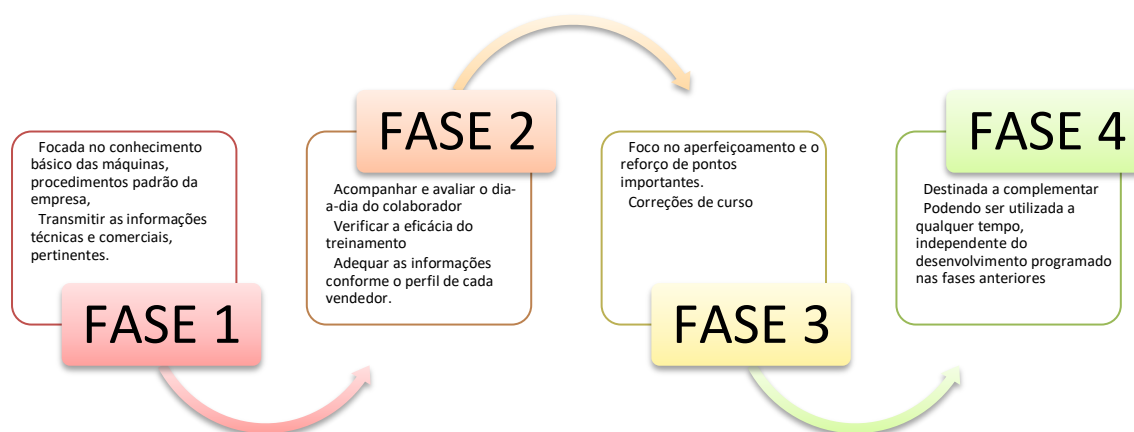


Figura 4 - Fases do Plano de Treinamento

Fonte: Elaborado pelo autor

A primeira fase deve acontecer preferencialmente presencial, focada no conhecimento básico das máquinas, procedimentos padrão da empresa, transmitindo todas as informações técnicas e comerciais pertinentes. Ainda na fase inicial dos trabalhos do novo vendedor, na segunda fase, o gestor vai ao trabalho junto com cada vendedor e simultaneamente o avalia, avalia a eficácia do treinamento e adequa as informações conforme o perfil de cada vendedor. O importante é reconhecer que nem todos assimilam da mesma forma, podendo ser necessário revisar o método a cada caso (Madruga, 2020). A terceira fase trata-se de uma fase constante, onde o foco é no aperfeiçoamento e no reforço de pontos importantes. Correções de curso também se encaixam nessa fase, pois a medida que surgem dificuldades e problemas, pode-se identificar a necessidade de reforçar algum ponto que pode não ter ficado tão claro a todos no decorrer do treinamento. Medos e inseguranças de um vendedor, pode ser comum a outros colegas e é importante que toda a equipe se sinta segura nas suas atividades, sabendo que estão no caminho certo (Silva, 2020). A quarta fase é uma fase complementar, que pode ser para divulgação de um novo produto, uma nova ferramenta de venda, mudança na política da empresa, ou legislação.

Cada fase do plano de treinamento deve cumprir uma organização básica, de forma a garantir sua perfeita execução, conforme esperado (Madruga, 2020). Detalhando cada fase desse plano de treinamento, é possível adaptá-lo conforme a necessidade de cada empresa:

Primeira Fase – Integração e Noções Básicas (30 Horas)

Cronograma

De segunda a sexta-feira, das 08h00 às 16h00

Intervalos de 1h30 para almoço e 2 intervalos de 15 minutos para café, sendo um no período da manhã e outro à tarde.

Meio: Presencial, com apresentações expositivas, atividades em grupo e demonstrações de operação.

Recursos:

- ✓ Sala de treinamento
- ✓ Quadro branco equipado
- ✓ Projetor multimídia
- ✓ Peças de demonstração
- ✓ Showroom funcionando
- ✓ Caderno e caneta para anotações
- ✓ Catálogos de todas as máquinas
- ✓ Alimentação (almoço e café)
- ✓ Hospedagem

Objetivo: apresentar todas as máquinas disponíveis para venda, suas características técnicas e aplicações, posicionamento em relação aos concorrentes, normas e políticas de vendas, para que cada vendedor seja capaz de desempenhar suas funções de forma eficiente, com foco no melhor atendimento às necessidades dos clientes.

Instrutor: Gerente de Vendas

Participantes: Todos os novos vendedores.

Conteúdo Programático:

- 1. Máquinas**
 - a. Centros de Torneamento
 - b. Centros de Usinagem
 - c. Máquinas de Eletroerosão
 - d. Máquinas de Corte a Laser
- 2. Procedimentos do Departamento de Vendas**
 - a. Planejamento de visitas
 - b. Prospecção e Retenção
 - c. Uso do CRM
 - d. Uso do Departamento de Engenharia
 - e. Regras Gerais de Vendas
 - f. Metas de Vendas
- 3. Aplicações**
 - a. Posicionamento de modelos chaves em relação aos concorrentes
 - b. Casos de sucesso da empresa
 - c. Visita ao showroom e ver máquinas operando
 - d. Especificidades de cada segmento de mercado, como automotivo, ferramentarias e matriciarias, aeronáutico, máquinas agrícolas, linha branca, médico-hospitalar, entre outros.
- 4. Técnicas de Vendas**
 - a. Como identificar um potencial cliente
 - b. Buscar oportunidades dentro das empresas
 - c. Vender soluções, para vender sempre

- d. Empatia, entender o cliente
- e. Autogerenciamento / metas
- f. Comunicação não violenta
- g. Ética nos negócios

O conteúdo programático deve ter uma lógica e trazer um conhecimento gradativo, sem acumular demais as informações, pois longos treinamentos, com assuntos desconexos podem dificultar a esperada assimilação do treinando (MADRUGA, 2020).

Segunda Fase – Rotina Diária (12h)

Dois dias consecutivos, durante horário de trabalho.

Meio: Presencial

Recursos: Carro, notebook, catálogos e celular.

Instrutor: Gerente de Vendas

Objetivo: Dar segurança ao novo vendedor, para desempenhar sozinho suas tarefas, a partir dos próximos dias.

Participante: Individualmente, com cada vendedor.

Conteúdo Programático: visitar clientes, registrar visitas no CRM, e planejar próximas visitas.

Nos casos de vendedores de localidades distantes, pode-se efetuar visitas na região do escritório, nesse primeiro momento.

Terceira Fase – Aperfeiçoamento (contínuo)

Mensalmente, podendo ser na última sexta-feira de cada mês, com duração de toda tarde, dentro do horário de trabalho da empresa.

Meio: Online

Recursos: Apresentação, internet, software de reunião.

Instrutor: Gerente de Vendas

Objetivo: Revisar informações importantes, reforçar pontos que possam apresentar dificuldades de assimilação.

Participante: Todos os vendedores

Conteúdo Programático: Condições Gerais de Vendas (revisão dos pontos chave), casos de sucesso de aplicações, máquinas específicas e suas aplicações.

Quarta Fase – Esporadicamente, quando de alguma situação nova, como o lançamento de uma nova máquina, uma mudança nas regras comerciais etc.

Meio: Online

Recursos: Apresentação, internet, software de reunião.

Instrutor: Gerente de Vendas, e/ou outro profissional especialista.

Objetivo: Manter a equipe de vendas atualizada e em sintonia com as regras e metas da empresa.

Participante: Todos os vendedores

Conteúdo Programático: Apresentar as novas informações e demonstrar suas importâncias.

No caso de lançamento de linhas de máquinas novas, é importante se avaliar a possibilidade do treinamento presencial, com demonstrações etc.

Todos os tópicos são importantes, mas alguns não podem faltar e precisam de uma atenção especial quando da formulação do plano de treinamento dos vendedores, principalmente quando houver membro novo, com pouca, ou sem nenhuma experiência, que são os relacionados diretamente ao negócio de máquinas operatrizes, como: aplicações e comparativo técnico com os principais concorrentes.

É importante que os vendedores conheçam os diferentes potenciais negócios a serem explorados. No caso de um centro de usinagem, por exemplo, é possível usinar moldes, para plástico, ferramentas para estamparia de metal, peças de automóveis, caminhões, ônibus, tratores, aviões, assim como próteses para implantes ortopédicos de humanos. São inúmeras possibilidades, mas cada uma exige um grau de conhecimento sobre o equipamento, tipo de ferramentas, software e qualificação dos operadores.

Nessas explicações sobre aplicações pode-se solicitar apoio de colegas das áreas de suporte, como Engenharia de Vendas e Engenharia de Aplicações, para ilustrar melhor as possibilidades disponíveis, mostrando exemplos, com fotos e vídeos, de forma a produzir uma experiência nos vendedores, que poderão identificar novas possibilidades, quando em visitas em clientes, ou mesmo, prospectar novos clientes, baseado nessas possibilidades de aplicações.

Exemplos de aplicações diferentes para o mesmo modelo de máquina, um centro de usinagem vertical de 5 eixos, capaz de produzir um molde para injeção de plástico do setor de calçados, assim como produzir uma peça de turbina de um equipamento industrial.



Figura 4 - Centro de Usinagem 5 eixos, com capacidade para usinar peças de diversas geometrias, desde moldes, até peças complexas de máquinas e equipamentos



Figura 5 - Molde para injeção de solados de calçados



Figura 6 - Parte de uma turbina de máquina industrial.

Conhecer a atuação da concorrência também é indispensável uma vez que são muitos os concorrentes encontrados no dia a dia, tornando uma tarefa inviável, buscar todas as informações de todos os modelos de máquinas, de todos os fabricantes, contudo, é importante identificar dentre os principais modelos que a empresa comercializa, os principais concorrentes, aqueles que mais entram em rota de conflito nas negociações que a empresa participa.

Apesar de serem muitos concorrentes, existe uma espécie de seleção natural, onde as empresas compradoras selecionam um pequeno grupo de empresas, com perfis semelhantes, adequando às suas condições e necessidades técnicas. Por exemplo, uma microempresa, que precisa de um torno CNC, para usinar um tipo de peças simples, que não geram uma receita muito expressiva, acaba dando preferência por chamar fornecedores que possam ofertar máquinas com preços mais baixos, mesmo que as condições tecnológicas não sejam as mais avançadas. Não se trata de qualidade da máquina, pois isso todos esperam que suas máquinas executem seus serviços de forma contínua, sem paradas, mas podendo ser com um tempo maior, com acabamento inferior, dentro das especificações exigidas pelo seu cliente final. Nesses casos, recomenda-se levantar as principais características desses concorrentes mais vistos nas negociações e fazer uma tabela comparativa, apontando onde é possível convencer o cliente a adquirir uma máquina em detrimento de outra.

Tabela 1 - Comparativo entre concorrentes

Características	Modelo da Empresa	Modelo do Concorrente A	Modelo do Concorrente B	Modelo do Concorrente C
Curso X, Y e Z	560/420/500	600/400/450	560/420/460	700/450/500
Potência Eixo árvore	35HP	28HP	30HP	25HP
Tipo de Transmissão	Integrado	Correia	Engrenagem	Correia
Comando	Fanuc	Siemens	Mitsubishi	Heidenhain
Origem	Taiwan	Brasil	China	Alemanha

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto mais informações, melhores serão os argumentos e contra-argumentos dos vendedores nos processos de definição de máquinas e negociação, aumentando as possibilidades de êxito diante das barreiras que os clientes costumam impor, com o intuito de obter melhores condições comerciais. Por fim, elaborou-se com auxílio da ferramenta 5w2h um plano de treinamento conforme Quadro 1:

Quadro 1 - Aplicação da 5W2H para implantação do Plano de treinamento

FASE		FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4
5 W	What? (Conteúdo Programático)	Integração e noções básicas: 1-Máquinas 2-Procedimentos 3- Aplicações 4-Técnicas de Vendas	Rotina diária: Visitar clientes, registrar visitas no CRM e planejar novas visitas.	Aperfeiçoamento (Contínuo): Condições gerais de vendas, casos de sucesso de aplicações, Máquinas específicas etc.	Esporadicamente, quando de uma nova situação, como lançamento de nova máquina, mudança de regras comerciais, ou legislação.
	Why? (Objetivos a serem atingidos)	Capacitar os vendedores para que estejam todos aptos a desempenharem suas funções com segurança e autonomia.	Dar mais segurança ao vendedor, para que possa desempenhar sozinho suas funções.	Revisar informações importantes, reforçando pontos que possam apresentar dificuldades de assimilação.	Manter a equipe atualizada e em sintonia com a empresa, suas regras e metas.
	Where? (Local de execução da atividade)	Na empresa, com visita ao show room.	Em campo.	De forma virtual (online), cada um em sua base.	De forma virtual (online), ou presencial, caso necessário demonstrações, ou situações especiais.
	When? (Cronograma)	Primeira semana de trabalho.	Nas semanas seguintes ao término da primeira fase.	Mensalmente, podendo ser toda última sexta-feira do mês.	Quando de um motivo importante.
	Who? (Instrutor e treinandos)	Gerente de Vendas como instrutor para todos os vendedores.	Gerente de Vendas, com cada vendedor individualmente	Gerente de Vendas	Gerente de Vendas, para toda a equipe de vendas.
2 H	How? (Recursos e métodos)	Sala equipada com recursos audiovisuais, catálogos, cadernos, apostilas, transporte, alimentação e hospedagem.	Carro, notebook, catálogos e celular.	Notebook, apresentação, internet, software de reunião.	Dependerá do tipo de treinamento, se virtual, ou presencial
	How Much? (Tempo e custo efetivo)	30H	12H	4H	Dependerá do tema e do tipo de treinamento, se virtual, ou presencial

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerações Finais

A principal proposta deste trabalho foi demonstrar a importância de manter uma equipe de vendas treinada, com métodos claros e objetivos, sem complicações, tornando uma ferramenta de aprimoramento da equipe, buscando sempre o nivelamento da capacitação da equipe, inclusive permitindo a inserção de novos integrantes, que gradativamente deverão alcançar os mesmos níveis dos mais experientes. Foi apresentado um modelo, o qual pode ser adaptado para cada empresa que desejar implementar, inclusive em outros segmentos de máquinas, não limitado às máquinas de usinagem.

O importante é ter claro o objetivo do treinamento, que é uma capacitação completa dos vendedores, desde as informações sobre produtos, aplicações, concorrência, passando pelas regras da empresa, técnicas de vendas/negociação e aprofundando até nas questões de relacionamento humano, comunicação, ética, que formam a imagem da empresa, quando estiverem no campo, visitando os clientes. A aplicação deste manual exige um cuidado didático pedagógico, como em um curso de educação continuada, onde o sucesso de cada etapa será importante para o sucesso da próxima.

O trabalho contribui para a gestão de negócios na medida que coloca o desenvolvimento humano em linha com os resultados da empresa, potencializando-os de forma simples, com acompanhamento contínuo do desempenho da equipe de vendas, em relação ao que pode ser implementado pela empresa, de forma participativa e colaborativa, por parte da gestão de vendas e de toda a empresa.

A despeito de tal contribuição, para estudos futuros recomenda-se aprofundar nas questões psicossociais das equipes de vendas, buscando a evolução e maturidade nos vendedores, comumente sozinhos em suas rotinas diárias, em constante conflito entre as necessidades da empresa e suas próprias.

Referências

ALVAREZ, Francisco J. S. M.; CARVALHO, Marcos R. **Gestão eficaz da equipe de vendas: venda mais adequando sua equipe aos clientes**. São Paulo: Saraiva, 2020.

AZEREDO, Fabiana Capella. Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 10, n. 1, p. 14-30, 2019.

BANISKI, Gislaíne Martinelli. **Administração contemporânea**. Ponta Grossa: Livro eletrônico. ZH4, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de vendas**. uma abordagem introdutória. 4. ed. Barueri: Atlas, 2022.

FERRARI, Alfredo Vergílio Fuentes. **Máquinas multitarefas na produção seriada**. 2012. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1806759/mod_resource/content/1/M%C3%A1quinas%20multitarefa%20na%20produ%C3%A7%C3%A3o%20seriada%20II.pdf. Acesso em: 28 set. 2022.

GUIMARAES JUNIOR, José Carlos *et al.* A relevância das práticas de treinamento para a potencialização das vendas numa empresa de cosméticos da Região Sul do Brasil. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 4, p. e57511427472-e57511427472, 2022.

HANSON, J. **Agente de Influência**: como usar habilidades da CIA para persuadir qualquer um, vender qualquer coisa e criar um negócio bem-sucedido. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

LOBO, Renato Nogueirol . **Gestão de Produção**. São Paulo: Érica, 2010.

MACHADO, Nelson Santos *et al.* A inter-relação entre competitividade e cadeia de valor: estudo de caso em empresa metal-mecânica do oeste de Santa Catarina. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 17, n. 3, p. 153-172, 2018.

MADRUGA, Roberto. **Treinamento e desenvolvimento de competências e implementação da educação corporativa**. São Paulo: Expressa, 2020.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **ADM por competências**: você gestor. São Paulo: Atlas, 2019

ORIBE, Claudemir Y. **Capital humano**: desenvolvendo planos de treinamento realmente eficazes. Rio de Janeiro: Alta Books, 2022.

ROCA, Jaime; WILDE, Sari. **O gerente conector**: por que alguns líderes constroem talentos excepcionais – e outros não. Rio de Janeiro: Alta Books, 2022.

ROSINI, Alessandro Marco. **As novas tecnologias da informação e a educação a distância**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

SANTOS, Adriano. **Gestão por competências**: modelo de avaliação de desempenho em vendas. [S. l.]: Editora Dialética, 2023.

SOARES, Glender Bruno *et al.* Aplicação do método DMAIC na área de vendas de máquinas ferramentas. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, IV., **Anais[...]**, Ponta Grossa, 2014.

SILVA, Ricardo. **Alavancando negócios com seu vendedor**: construindo planos, modelo de trabalho, processos, comportamentos, cultura e planejamento. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.