

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CURSO DE MEDICINA VETERINÁRIA**

BRUNA POZZER KAHLER BERRO

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO CURRICULAR OBRIGATÓRIO: UM ESTUDO
MERCADOLÓGICO DO APERFEIÇOAMENTO DA COMUNICAÇÃO MEDIANTE
TREINAMENTO DOS INTERMEDIÁRIOS DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO PARA
O INCREMENTO DE VENDAS**

CAXIAS DO SUL

2026

BRUNA POZZER KAHLER BERRO

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO CURRICULAR OBRIGATÓRIO: UM ESTUDO
MERCADOLÓGICO DO APERFEIÇOAMENTO DA COMUNICAÇÃO MEDIANTE
TREINAMENTO DOS INTERMEDIÁRIOS DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO PARA
O INCREMENTO DE VENDAS**

Relatório de estágio curricular obrigatório
apresentado ao Curso de Medicina Veterinária
da Universidade de Caxias do Sul, na Área de
Comercialização e Marketing Veterinário,
como requisito para obtenção do grau de
bacharel em Medicina Veterinária.

Orientadora: Prof.^a Ma. Juliana Raquel de
Souza Luchesi.

CAXIAS DO SUL

2026

BRUNA POZZER KAHLER BERRO

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO CURRICULAR OBRIGATÓRIO: UM ESTUDO
MERCADOLÓGICO DO APERFEIÇOAMENTO DA COMUNICAÇÃO MEDIANTE
TREINAMENTO DOS INTERMEDIÁRIOS DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO PARA
O INCREMENTO DE VENDAS**

Relatório de estágio curricular obrigatório
apresentado ao Curso de Medicina Veterinária
da Universidade de Caxias do Sul, na Área de
Comercialização e Marketing Veterinário,
como requisito para obtenção do grau de
bacharel em Medicina Veterinária.

Aprovado(a) em ____ de _____ de ____.

Banca examinadora

Prof.^a Ma. Juliana Raquel de Souza Luchesi
Universidade de Caxias do Sul – UCS.

Prof.^a Ma. Leticia Dossin Regianini
Universidade de Caxias do Sul – UCS.

Prof.^a Esp. Priscila Medica da Costa
Centro Universitário e Faculdades – UNIFTEC.

RESUMO

O presente estudo teve, como objetivo, estruturar e analisar práticas de treinamento técnico e comercial voltadas à linha *Select*, da *Nutrire Indústria de Alimentos Ltda.*, com foco nos diferentes intermediários do canal de distribuição e na efetividade da comunicação de valor no mercado *pet food*. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem qualitativa e com objetivo exploratório-descritivo, desenvolvida a partir da vivência prática durante o estágio supervisionado em uma indústria de alimentos do segmento pet. Foram realizados treinamentos direcionados a representantes comerciais, promotores de venda, lojistas, médicos veterinários e tutores de animais, utilizando metodologias adaptadas ao perfil e ao nível de conhecimento de cada público. Para avaliação das ações, foram aplicados questionários estruturados, voltados à percepção dos participantes quanto à compreensão dos conteúdos, clareza das informações, segurança na recomendação dos produtos e valor percebido da linha *Select*. Os resultados demonstraram que estratégias de treinamento segmentadas e alinhadas às características do público-alvo, favorecem a assimilação do conhecimento, fortalecem a argumentação técnica e comercial, contribuindo para maior padronização da comunicação ao longo do canal de distribuição. Observou-se, ainda, que abordagens práticas, objetivas e contextualizadas apresentaram maior adesão em públicos operacionais, enquanto treinamentos técnicos e estruturados mostraram-se mais adequados para profissionais com maior demanda de conhecimento especializado. Conclui-se que a implementação de práticas estruturadas de capacitação possui relevância estratégica no fortalecimento da comunicação de marketing, no apoio ao desempenho comercial e na construção de valor para produtos de maior posicionamento técnico e mercadológico no setor pet.

Palavras-chave: Treinamento comercial; Canal de distribuição; *Pet food*; Comunicação de Marketing; Aprendizagem; Capacitação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fábrica <i>Nutrire</i> em Garibaldi	67
Figura 2 – Logomarca da empresa	68
Figura 3 – Organograma da empresa.....	69
Figura 4 – Organograma Marketing <i>Nutrire</i>	71
Figura 5 – Linha Standard	75
Figura 6 – Linha Birbo	75
Figura 7 – Linha Monello	76
Figura 8 – Linha <i>Select</i>	76
Figura 9 – Monello Bites	77
Figura 10 – Monello Delice e Diversão.....	77
Figura 11 – Rede social Instagram Institucional	78
Figura 12 – Rede social Instagram Marca Birbo	79
Figura 13 – Rede social Instagram Marca Monello	79
Figura 14 – Rede social Instagram Marca <i>Select</i>	79
Figura 15 – Treinamento com promotores	81
Figura 16 – Fachada Loja Coelho Pet Center.....	91
Figura 17 – Treinamento com materiais usados na Loja Coelho Pet Center	92
Figura 18 – Treinamento e apresentação Linha <i>Select</i>	96
Figura 19 – Treinamento para representante com uso de materiais impressos	100
Figura 20 – Abordagens realizadas com tutores.....	104
Figura 21 – Abordagens realizadas com tutores.....	104
Figura 22 – Evento e material utilizado	105
Figura 23 – Evento e material utilizado	105

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Intermediários do Canal e Estratégias de Treinamento	556
Quadro 2 – Estrutura metodológica.....	59
Quadro 3 – Linha do tempo da <i>Nutrire</i>	68
Quadro 4 – Comparação entre diretrizes teóricas e prática do treinamento para promotores de venda	82
Quadro 5 – Comparação entre diretrizes teóricas e prática do treinamento em loja.....	90
Quadro 6 – Comparação entre diretrizes teóricas e prática do treinamento com representante	100
Quadro 7 – Comparação entre diretrizes teóricas e prática do treinamento com tutores	107
Quadro 8 – Comparação entre diretrizes teóricas e prática do treinamento com Médicos Veterinários.....	110
Quadro 9 – Síntese comparativa dos resultados dos treinamentos aplicados.....	117

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Desempenho dos participantes na avaliação do treinamento	86
Tabela 2 – Resultados da avaliação do treinamento em loja.....	93

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Desempenho dos participantes na avaliação do treinamento	87
Gráfico 2 – Percentual e acerto por tipo de questão	88
Gráfico 3 – Nível de satisfação de treinamento em loja.....	93
Gráfico 4 – Nível de segurança para indicar produtos <i>Select</i>	111
Gráfico 5 – Intenção de indicação de <i>Select</i>	112

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO	15
1.2	OBJETIVOS.....	16
1.2.1	Objetivo Geral	16
1.2.2	Objetivos específicos.....	17
1.3	JUSTIFICATIVA	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	DEFINIÇÃO DE MARKETING	21
2.1.1	Mix de Marketing	22
2.1.2	Produto	23
2.1.3	Preço	24
2.1.4	Praça	25
2.1.4.1	Canais de distribuição.....	26
2.1.4.1.1	<i>Intermediários do canal.....</i>	<i>26</i>
2.1.5	Comunicação de Marketing.....	27
2.1.5.1	Publicidade e propaganda.....	29
2.1.5.2	Venda Pessoal.....	30
2.1.5.3	Trade Marketing	31
2.1.5.3.1	<i>Merchandising</i>	<i>32</i>
2.1.5.3.2	<i>Merchandising Visual.....</i>	<i>33</i>
2.1.5.3.3	<i>Merchandising editorial</i>	<i>34</i>
2.2	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	35
2.2.1	Conceito de Treinamento.....	36
2.2.2	Conceito de Desenvolvimento	37
2.2.3	Treinamento X Desenvolvimento	38
2.2.4	Tipos de Desenvolvimento Profissional	39
2.2.4.1	Mentoria	39
2.2.4.2	Rotação de cargos.....	40
2.2.5	Diagnóstico de Necessidade de Treinamento	40
2.2.6	Tipos de Treinamento	42
2.2.7	Adequação do Treinamento ao Público-Alvo	45

2.2.8	Desenvolvimento de Competências e Skills.....	48
2.2.9	Educação Corporativa	49
2.2.10	Psicologia Aplicada ao Treinamento	51
2.2.11	Avaliação de Treinamento e Retorno Sobre Investimento	52
2.2.12	Intermediários do Canal e o Treinamento e Desenvolvimento	54
3	METODOLOGIA.....	59
3.1	ABORDAGEM DA PESQUISA: PESQUISA QUALITATIVA	59
3.2	NATUREZA E OBJETIVO DA PESQUISA: PESQUISA EXPLORATÓRIA	60
3.3	ESTRATÉGIA DE PESQUISA: ESTUDO DE CASO	61
3.4	PROCEDIMENTOS TÉCNICOS DA PESQUISA	62
3.4.1	Pesquisa Bibliográfica	62
3.4.2	Pesquisa Documental.....	63
3.4.3	Pesquisa-Ação	63
3.5	CONTEXTO E PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	64
3.6	AMOSTRAGEM.....	65
4	DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS.....	67
4.1	LOCAL DE ESTÁGIO	67
4.1.1	História da Empresa.....	68
4.1.2	Logomarca da Empresa	68
4.1.3	Organograma Comercial Nutrire	69
4.1.4	Organograma Marketing Nutrire.....	71
4.1.5	Estrutura tecnológica	73
4.1.6	Principais Linhas	75
4.1.7	Redes Sociais	77
4.2	ATIVIDADE DESENVOLVIDA NO ESTÁGIO	79
4.3	TREINAMENTO TÉCNICO COM PROMOTORES – LINHA MONELLO	80
4.3.1	Avaliação de reação (satisfação do treinamento)	83
4.3.2	Avaliação de desempenho (resultado do treinamento)	85
4.4	TREINAMENTO EM PONTO DE VENDA – LINHA <i>SELECT</i>	89
4.4.1	Avaliação de treinamento em loja.....	92
4.5	TREINAMENTO PARA CLIENTES NA SEDE DA EMPRESA SOFIA PET	94
4.5.1	Avaliação do Treinamento para clientes na sede da empresa Sofia Pet.....	97

4.6	TREINAMENTO COM REPRESENTANTE COMERCIAL	98
4.6.1	Avaliação treinamento com representante comercial	102
4.7	TREINAMENTO COM RESPONSÁVEL PELO ANIMAL (TUTOR).....	103
4.7.1	Avaliação do treinamento com responsável pelo animal (tutor).....	106
4.8	TREINAMENTO PARA MÉDICOS VETERINÁRIOS	109
4.8.1	Avaliação do Treinamento para Médicos Veterinários	110
4.9	ANÁLISE INTEGRADA DOS RESULTADOS DOS TREINAMENTOS.....	113
5	CONCLUSÃO.....	118
	REFERÊNCIAS	120
	ANEXO A – DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTA DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL	129
	APÊNDICE A – APRESENTAÇÃO USADA NO TREINAMENTO PROMOTORES*	130
	APÊNDICE B – PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO TREINAMENTO PROMOTORES	134
	APÊNDICE C – PROVA APLICADA APÓS TREINAMENTO PROMOTORES	135
	APÊNDICE D – RESULTADO DAS PROVAS APÓS TREINAMENTO.....	137
	APÊNDICE E – PESQUISA DE SATISFAÇÃO E AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO EM LOJA	149
	APÊNDICE F – RESPOSTAS QUESTIONÁRIO PARA CLIENTES AGROCAMPO GIORDANI	151
	APÊNDICE G – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE CONHECIMENTO TÉCNICO - REPRESENTANTE COMERCIAL	160
	APÊNDICE H – AUTORIZAÇÃO USO DE IMAGEM REPRESENTANTE	162
	APÊNDICE I – AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGENS TUTORES.....	163

APÊNDICE J – QUESTIONÁRIO PARA OS RESPONSÁVEIS PELOS PETS (TUTORES)	164
--	------------

APÊNDICE K– RESPOSTAS QUESTIONÁRIO PARA OS RESPONSÁVEIS PELOS PETS (TUTORES)	166
---	------------

APÊNDICE L – RESPOSTAS QUESTIONÁRIO PARA OS MÉDICOS VETERINÁRIOS	169
---	------------

1 INTRODUÇÃO

O mercado pet tem apresentado crescimento consistente nas últimas décadas, consolidando-se como um dos segmentos mais relevantes da economia brasileira, especialmente no que se refere à alimentação animal. Nesse contexto, a indústria de pet food destaca-se como um dos segmentos mais representativos do mercado pet brasileiro, exercendo papel central na movimentação econômica do setor e na consolidação de hábitos de consumo voltados à saúde, nutrição e bem-estar dos animais de companhia (Abempet, 2024). Esse cenário evidencia a importância estratégica desse segmento e a necessidade de qualificação dos profissionais envolvidos em sua cadeia de distribuição, especialmente no que se refere à comunicação de valor e à atuação nos canais de distribuição (Kotler; Keller, 2012).

Diante desse contexto, o presente trabalho tem como tema o treinamento técnico e comercial aplicado aos intermediários do canal de distribuição no setor de nutrição animal, com foco na linha de alimentos *super premium Select*, da empresa *Nutrire Indústria de Alimentos Ltda.* A delimitação do estudo concentra-se na análise e estruturação de práticas de capacitação voltadas aos diferentes públicos do canal, tais como representantes comerciais, promotores de venda, lojistas, médicos veterinários e tutores, considerando as suas particularidades, níveis de conhecimento e influência no processo de decisão de compra.

O estudo está inserido no contexto do estágio curricular supervisionado, realizado no ano de 2026, junto à *Nutrire Indústria de Alimentos*, localizada em Garibaldi (RS). A vivência prática proporcionou a observação direta das dinâmicas do mercado, das relações entre indústria e canal de distribuição e das necessidades de capacitação dos diferentes agentes envolvidos, especialmente em relação à comunicação técnica e comercial dos produtos.

A relevância do tema está associada à crescente complexidade dos mercados contemporâneos, nos quais a diferenciação dos produtos não se limita às suas características físicas, mas envolve atributos técnicos, nutricionais e de posicionamento. Nesse cenário, a comunicação de valor torna-se essencial para a efetividade das estratégias de marketing. De acordo com Kotler e Keller (2012), o marketing envolve a criação, comunicação e entrega de valor, sendo necessário que os atributos dos produtos sejam compreendidos pelos diferentes públicos envolvidos no processo de compra.

No contexto dos canais de distribuição, os intermediários desempenham papel fundamental não apenas na disponibilização dos produtos, mas, também, na transmissão de informações ao mercado. Segundo Rosenbloom (2013) e Coughlan *et al.* (2012), os canais exercem funções informacionais e promocionais, influenciando diretamente a percepção de

valor e a decisão de compra dos consumidores. Dessa forma, a capacitação desses agentes torna-se essencial para garantir a consistência da comunicação e o alinhamento estratégico entre indústria e mercado.

Sob a perspectiva da gestão de pessoas, o treinamento pode ser compreendido como um processo educacional planejado, voltado ao desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho profissional (Chiavenato, 2014; Gil, 2014). Nesse sentido, programas de treinamento estruturados contribuem para a melhoria do desempenho organizacional e para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa. Conforme destaca Noe (2020), treinamentos alinhados às estratégias organizacionais impactam diretamente os resultados do negócio. No âmbito comercial, Madruga (2017) ressalta que ações de capacitação fortalecem a argumentação de valor e a consistência da comunicação com o mercado.

Dessa forma, o treinamento aplicado aos intermediários do canal de distribuição configura-se como uma ferramenta estratégica, especialmente em mercados técnicos como o de nutrição animal, nos quais o processo de decisão de compra depende de orientação qualificada. A ausência de capacitação adequada pode comprometer a percepção de valor do produto, enquanto treinamentos estruturados tendem a potencializar o desempenho comercial e fortalecer o posicionamento da marca.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo contribui para a ampliação das discussões sobre treinamento aplicado a canais de distribuição, tema ainda pouco explorado na literatura, especialmente no contexto brasileiro. A integração entre conceitos de marketing, canais de distribuição e treinamento e desenvolvimento possibilita uma abordagem interdisciplinar, alinhada às demandas contemporâneas das organizações (Kotler; Keller, 2012; Chiavenato, 2014).

A escolha do tema foi motivada pela experiência prática durante o estágio, na qual se evidenciou a necessidade de estruturar treinamentos mais assertivos, adaptados aos diferentes públicos do canal e alinhados aos objetivos estratégicos da empresa. A atuação na área de promotoria técnica veterinária permitiu compreender a importância do treinamento como ferramenta de educação, comunicação e geração de valor no mercado.

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro apresenta a caracterização da empresa e das atividades desenvolvidas durante o estágio. O segundo aborda os principais conceitos de marketing, com ênfase no mix de marketing, canais de distribuição e comunicação. O terceiro capítulo discute os fundamentos teóricos de treinamento e desenvolvimento. O quarto capítulo descreve as atividades práticas realizadas, incluindo os

treinamentos aplicados aos diferentes públicos. O quinto capítulo apresenta a análise dos resultados obtidos, seguido das considerações finais do estudo.

1.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO

O Treinamento e Desenvolvimento de intermediários em canais de distribuição constitui um dos pilares estratégicos da gestão de marketing *business-to-business* (B2B), especialmente em setores caracterizados por elevada complexidade técnica, múltiplos níveis de intermediação e necessidade contínua de transferência de conhecimento entre fabricantes e mercado. Nesse contexto, a capacitação dos intermediários envolvidos no canal torna-se fundamental para garantir a adequada comunicação de valor, a padronização de informações e a efetividade das estratégias comerciais (Redaelli; Siqueira; Almeida, 2015).

Na indústria de alimentos para animais de companhia (*pet food*), essa dinâmica assume maior relevância, uma vez que o canal de distribuição envolve diferentes perfis de intermediários, como médicos veterinários, representantes comerciais, promotores de venda e lojistas, além dos próprios consumidores finais. Esses atores desempenham papéis distintos no processo de decisão de compra e demandam níveis variados de conhecimento técnico e comercial. Médicos veterinários, por exemplo, atuam como prescritores e influenciadores, sendo responsáveis por orientar os tutores quanto à alimentação e saúde dos animais, enquanto representantes comerciais e promotores de venda atuam diretamente na execução das estratégias comerciais e no relacionamento com o varejo (Shree, 2017; Tailored, 2022).

A literatura evidencia que programas estruturados de treinamento contribuem significativamente para o desenvolvimento de competências dos intermediários e para o desempenho das atividades comerciais. Estudos indicam que a qualidade dos programas de capacitação impacta diretamente na performance dos vendedores, na gestão do território de vendas e na eficácia das estratégias de distribuição (Novita; Husein; Riyanto, 2018; Hadiprasetya; Ferdinand; Kusumawardhani, 2017). Além disso, a transferência de conhecimento ao longo do canal é um fator determinante para o alinhamento entre fabricante e intermediários, contribuindo para melhores resultados operacionais e comerciais (Redaelli; Siqueira; Almeida, 2015).

Entretanto, apesar da relevância do tema, observa-se uma lacuna na literatura quanto à análise específica das práticas de treinamento e desenvolvimento de intermediários no setor *pet food*, especialmente no contexto brasileiro. Grande parte dos estudos concentra-se em abordagens gerais sobre vendas e canais de distribuição, sem considerar as particularidades de

setores que demandam elevado nível de conhecimento técnico e interação consultiva com o consumidor (Novita; Husein; Riyanto, 2018).

No cenário atual, marcado pela transformação digital e pela evolução das práticas de marketing B2B, as organizações enfrentam novos desafios relacionados à capacitação de seus intermediários nos canais de distribuição. A incorporação de tecnologias digitais e novos formatos de aprendizagem exige a adaptação das estratégias de treinamento, ampliando as possibilidades de acesso à informação e de desenvolvimento de competências (Ritter; Pedersen, 2020). No contexto brasileiro, o crescimento do mercado pet e a crescente exigência dos consumidores reforçam a necessidade de qualificação contínua dos intermediários, tornando o treinamento um fator crítico para a competitividade das empresas do setor (Connolly; Heinze; Freeman, 2014).

O treinamento técnico e comercial, aplicado aos intermediários dos canais de distribuição, representa um fator estratégico para empresas do setor *pet food*, especialmente em segmentos de maior valor agregado, como produtos *super premium*. Nesse contexto, a correta transmissão de informações sobre os produtos influencia diretamente a recomendação, a argumentação de vendas e a decisão de compra no ponto de venda.

Durante a prática de estágio na empresa *Nutrire*, observou-se que, apesar da existência de treinamentos, há oportunidades de padronização das informações e de fortalecimento da argumentação técnica e comercial, especialmente em relação à linha *super premium Select*.

Dessa forma, o problema de pesquisa do presente estudo é: como estruturar um modelo de treinamento técnico e comercial para a linha *Select* que contribua para a padronização da comunicação e apoio ao incremento de vendas nos intermediários dos canais de distribuição?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Os objetivos orientam o desenvolvimento do estudo e devem estar alinhados à sua aplicabilidade prática no contexto do estágio, garantindo coerência entre a proposta teórica e a realidade organizacional. Conforme destacam Raymond Noe (2020) e Elaine Biech (2018), a definição clara de objetivos em programas de treinamento é fundamental para direcionar o desenvolvimento de conteúdos, métodos e formas de avaliação, contribuindo para a efetividade das ações de capacitação nas organizações. De acordo com Raymond Noe (2020), treinamentos alinhados aos objetivos estratégicos da empresa contribuem para o desenvolvimento de

competências essenciais à execução das atividades e impactam diretamente os resultados do negócio. Além disso, Roberto Madruga (2017) destaca que ações de capacitação voltadas à área comercial fortalecem a argumentação de valor e a consistência da comunicação com o mercado, favorecendo o desempenho em vendas.

O objetivo geral é estruturar um roteiro de treinamento técnico e comercial para a linha *Select*, visando apoiar a comunicação no canal de distribuição e contribuir para o incremento de vendas.

1.2.2 Objetivos específicos

A identificação dos atributos técnicos e comerciais de um produto é essencial para a construção de uma proposta de valor consistente no mercado. Conforme Philip Kotler, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan (2021), a comunicação eficaz de valor depende da capacidade da empresa em traduzir características técnicas em benefícios percebidos pelos diferentes públicos. Nesse contexto, compreender os diferenciais do produto é fundamental para sua correta recomendação ao longo do canal de distribuição.

- a) Identificar os principais diferenciais técnicos e comerciais da linha *Select* relevantes para o canal de distribuição:

A padronização de conteúdos de treinamento contribui para a consistência da comunicação organizacional e para a uniformização das práticas comerciais. Segundo Thomas Nagle e Georg Müller (2018), a clareza na comunicação de valor, ao longo dos canais, depende da organização estruturada das informações e da coerência na forma como são transmitidas aos diferentes intermediários. Dessa forma, a construção de roteiros padronizados favorece a eficiência na disseminação do conhecimento.

- b) Organizar as informações em um roteiro padronizado de treinamento voltado a representantes, promotores e lojistas:

A escolha de metodologias de treinamento deve considerar o perfil do público e os objetivos de aprendizagem, sendo um fator determinante para a eficácia da capacitação. De acordo com Eduardo Salas *et al.* (2012), treinamentos eficazes são aqueles que utilizam métodos compatíveis com o contexto de aplicação e com as características dos participantes, incluindo estratégias como aprendizagem ativa, prática e contextualizada. Além disso, abordagens como *microlearning* e aprendizagem digital têm se mostrado eficientes em ambientes corporativos dinâmicos.

- c) Definir formatos e métodos de aplicação do treinamento adequados ao público-alvo:

A mensuração de resultados em treinamento é essencial para avaliar sua contribuição para o desempenho organizacional. Conforme Jack Phillips e Patricia Phillips (2019), a utilização de indicadores permite analisar não apenas a aprendizagem, mas também a aplicação prática e o impacto financeiro das ações de capacitação. Nesse sentido, métricas como retenção de conhecimento, mudança de comportamento e resultado em vendas são fundamentais para validar a efetividade dos treinamentos.

- d) Propor indicadores simples para mensurar a efetividade dos treinamentos (ex.: conhecimento, aplicação e impacto em vendas).

1.3 JUSTIFICATIVA

A realização deste estudo justifica-se pela crescente importância da capacitação de intermediários em canais de distribuição, especialmente em setores caracterizados por elevada complexidade técnica e necessidade de comunicação especializada, como a indústria *pet food*. Nesse contexto, o treinamento dos intermediários desempenha papel estratégico na transferência de conhecimento, no alinhamento entre fabricante e canal e, ainda, na efetividade das ações comerciais (Redaelli; Siqueira; Almeida, 2015).

De acordo com a Abempet (2024), a venda de alimentos industrializados para animais de estimação alcançou, no ano de 2024, R\$ 40,8 bilhões, representando 54,1% do faturamento total do setor pet no Brasil. Esse dado evidencia a centralidade do segmento de *pet food* na indústria, reforçando a necessidade de estratégias eficazes de comunicação e capacitação dos intermediários ao longo do canal de distribuição.

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa contribui para o avanço do conhecimento em uma área ainda pouco explorada, particularmente no contexto brasileiro. Embora existam estudos sobre treinamento de equipes comerciais e gestão de canais, observa-se uma lacuna quanto à análise integrada dos diferentes perfis de intermediários e suas necessidades específicas de capacitação, especialmente em setores com forte componente técnico (Novita; Husein; Riyanto, 2018; Hadiprasetya; Ferdinand; Kusumawardhani, 2017).

Além disso, o estudo contribui para a compreensão das particularidades do setor *pet food*, no qual profissionais como médicos veterinários desempenham papel relevante na orientação do consumidor e na recomendação de produtos, exigindo estratégias específicas de treinamento e desenvolvimento (Shree, 2017; Tailored, 2022).

Sob a perspectiva prática, a pesquisa apresenta contribuições relevantes para a gestão organizacional, ao analisar como uma empresa do setor estrutura e implementa seus programas

de capacitação. A compreensão dessas práticas pode auxiliar gestores na melhoria dos processos de treinamento, contribuindo para maior alinhamento estratégico, redução de assimetrias de informação e melhoria do desempenho no canal de distribuição (Rivai *et al.*, 2024; Barros, 2025).

Adicionalmente, o estudo se insere em um contexto de transformação digital, no qual novas tecnologias e formatos de aprendizagem vêm modificando as práticas tradicionais de treinamento. A análise dessas mudanças permite compreender como as organizações podem adaptar suas estratégias de capacitação para atender às novas demandas do mercado (Ritter; Pedersen, 2020).

A pesquisa apresenta, ainda, relevância profissional e social ao considerar as percepções dos diferentes intermediários do canal, contribuindo para o desenvolvimento de programas de treinamento mais eficazes, alinhados às necessidades reais dos participantes e capazes de gerar melhores resultados organizacionais.

Igualmente, destaca-se a escolha da linha *Select* como foco deste estudo, a qual se justifica por seu posicionamento estratégico dentro do portfólio da empresa. Trata-se de uma linha classificada como *super premium*, caracterizada por maior valor agregado, diferenciação técnica e necessidade de comunicação mais qualificada junto ao mercado. Produtos com esse nível de posicionamento exigem maior domínio de informações por parte dos intermediários do canal, especialmente no que se refere aos seus benefícios nutricionais, diferenciais de formulação e argumentos de venda.

Nesse sentido, a linha *Select* apresenta-se como um objeto de estudo relevante para a análise de treinamentos técnico-comerciais, uma vez que sua efetiva inserção e desempenho no mercado dependem diretamente da capacidade dos profissionais envolvidos em comunicar valor de forma adequada ao consumidor final. Além disso, observa-se que a linha ainda possui potencial de expansão em determinados canais de distribuição, o que reforça a importância da capacitação como ferramenta estratégica para seu desenvolvimento comercial. Nesse contexto, o papel do treinamento torna-se fundamental para apoiar a argumentação de vendas e fortalecer o posicionamento do produto no mercado.

Durante a vivência de estágio, observou-se que equipes comerciais, promotores e lojistas possuem níveis distintos de conhecimento sobre os produtos, o que pode gerar inconsistências na comunicação e perda de oportunidades de venda. A ausência de um roteiro padronizado de treinamento dificulta a transmissão uniforme das informações e reduz a eficiência das ações no ponto de venda.

Dessa forma, a elaboração de um modelo estruturado de treinamento para a linha *Select* justifica-se pela necessidade de:

- a) padronizar a comunicação técnica e comercial;
- b) apoiar o desempenho das equipes no canal de distribuição;
- c) contribuir para o aumento da confiança no produto;
- d) potencializar os resultados de vendas.

Além disso, o estudo apresenta relevância prática, pois propõe uma ferramenta aplicável à realidade da empresa, podendo ser utilizada em treinamentos internos e externos, com possibilidade de mensuração de resultados por meio de indicadores simples.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÃO DE MARKETING

O Marketing constitui um campo teórico e prático em constante evolução, cuja base conceitual foi construída a partir de abordagens clássicas centradas na troca, na oferta e na satisfação de necessidades dos consumidores. Para Kotler e Keller (2012), o Marketing é um processo social e gerencial por meio do qual indivíduos e organizações criam, comunicam e entregam valor aos seus públicos-alvo. Essa definição consolidou o Marketing como disciplina estratégica fundamental nas organizações contemporâneas.

Kotler e Armstrong (2023) destacam que o Marketing pode ser operacionalizado por meio do chamado Composto de Marketing, também denominado Mix de Marketing, que corresponde ao conjunto de ferramentas estratégicas utilizadas pelas organizações para influenciar o mercado-alvo. Entre essas ferramentas estão o Produto, Preço, Praça (distribuição) e Promoção (comunicação), elementos que estruturam as decisões gerenciais relacionadas à oferta de valor ao consumidor. Esta abordagem clássica dos quatro Ps permanece relevante, pois estabelece fundamentos teóricos que sustentam as estratégias contemporâneas de marketing.

Com a evolução do mercado e do comportamento do consumidor, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) ampliaram essa visão ao propor o Marketing 3.0, no qual o consumidor passa a ser compreendido como um ser humano integral, portador de valores, crenças e expectativas sociais que transcendem a simples relação de compra e venda. Essa perspectiva introduz o conceito de propósito organizacional como elemento central da estratégia de marketing, reconhecendo que as empresas devem contribuir para questões sociais e ambientais relevantes.

No Marketing 4.0, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) avançam ao integrar o Marketing tradicional ao digital, destacando a conectividade, a interação e a influência social como fatores determinantes na jornada de compra do consumidor. Esse modelo reforça o papel de profissionais técnicos especializados, como médicos veterinários no setor de nutrição animal e influenciadores qualificados no processo decisório dos consumidores.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), ao desenvolverem o Marketing 5.0, são incorporados o uso de tecnologias avançadas, tais como inteligência artificial, internet das coisas e automação ao Marketing, mantendo o foco na centralidade humana e na criação de experiências personalizadas. Mais recentemente, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2025) aprofundam essa abordagem no Marketing 6.0, enfatizando sustentabilidade, ética,

transparência e impacto social como elementos estruturantes da criação de valor nas organizações contemporâneas.

Autores nacionais, como Las Casas (2017), reforçam que o marketing deve ser entendido como um sistema integrado de atividades orientadas ao relacionamento de longo prazo com clientes, canais de distribuição e demais *stakeholders*. O autor complementa que a coerência entre estratégia, comunicação e execução é fundamental para o sucesso das ações de marketing, especialmente em mercados técnicos como o de nutrição animal, nos quais o conhecimento especializado desempenha papel central na decisão de compra.

2.1.1 Mix de Marketing

O Mix de Marketing, também denominado Composto de Marketing, representa o conjunto de variáveis controláveis utilizadas pelas organizações para influenciar o mercado-alvo e alcançar seus objetivos estratégicos. De acordo com Kotler e Keller (2012), o composto de Marketing corresponde ao conjunto de ferramentas estratégicas que as empresas utilizam para gerar valor ao consumidor e alcançar seus objetivos no mercado. Entre essas ferramentas destacam-se Produto, Preço, Praça e Promoção, conhecidas como os quatro Ps do Marketing.

Kotler e Armstrong (2023) definem o Mix de Marketing como ferramentas táticas de implementação estratégica, que permitem às organizações operacionalizar suas estratégias de posicionamento e segmentação de mercado. Churchill e Peter (2013) ressaltam que o equilíbrio entre os elementos do mix é essencial para o posicionamento competitivo da organização, pois cada elemento deve ser planejado de forma integrada aos demais.

Embora o Mix de Marketing tenha sido originalmente estruturado a partir dos quatro Ps, a literatura contemporânea apresenta modelos ampliados desse conceito para contextos específicos. No contexto do Marketing de serviços, autores como Lovelock e Wirtz (2016) destacam a ampliação do modelo para os 7 Ps, incorporando os elementos pessoas (*people*), processos (*process*) e evidências físicas (*physical evidence*). Segundo os autores, o elemento pessoas (*people*) refere-se a todos os atores humanos envolvidos na prestação do serviço, incluindo colaboradores, equipe de atendimento e os próprios clientes, cujas atitudes, comportamentos e interações influenciam diretamente a percepção de qualidade e a experiência do consumidor. O componente processos diz respeito aos procedimentos, mecanismos e fluxos operacionais utilizados para a entrega do serviço, abrangendo a padronização, a eficiência e a consistência das atividades que garantem a qualidade da prestação. As evidências físicas, por sua vez, correspondem aos elementos tangíveis que cercam a experiência de serviço, tais como

instalações, equipamentos, materiais de comunicação, uniformes e demais aspectos visuais que contribuem para a percepção de credibilidade, profissionalismo e qualidade por parte dos clientes.

Esses três componentes adicionais refletem as particularidades do setor de serviços, caracterizado pela intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade, aspectos que exigem estratégias de marketing diferenciadas em relação aos produtos tangíveis. A ampliação proposta por Lovelock e Wirtz (2016) reconhece que, em contextos de serviços, o papel dos colaboradores na prestação, a organização e padronização dos processos operacionais e os elementos tangíveis que envolvem a experiência são determinantes para a satisfação do cliente e para o posicionamento competitivo da organização.

Além do modelo dos 7 Ps voltado ao marketing de serviços, a literatura contemporânea apresenta ampliações ainda mais recentes do Mix de Marketing, especialmente vinculadas ao marketing digital, à experiência do cliente e ao marketing relacional. Autores alinhados às abordagens do Marketing 4.0, 5.0 e 6.0, como Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017; 2021; 2025), indicam a incorporação de elementos como personalização (*personalization*), que enfatiza a customização da oferta e da comunicação com base em dados e preferências individuais dos consumidores; participação (*participation*), que reconhece o papel ativo dos clientes na cocriação de valor, conteúdo e experiências de marca; e parcerias (*partnerships*), que destacam a importância de alianças estratégicas, colaborações e ecossistemas de valor na construção de vantagens competitivas sustentáveis.

Kotler e Keller (2012) e Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) destacam que tais ampliações não substituem o modelo clássico dos quatro Ps, mas representam adaptações do Mix de Marketing às transformações do mercado, ao comportamento do consumidor e à crescente centralidade da experiência do cliente. Dessa forma, os quatro Ps permanecem como base conceitual do marketing mix, enquanto os Ps adicionais atuam como complementos analíticos em contextos específicos, como serviços, relacionamento com clientes e ambientes digitais.

2.1.2 Produto

O Produto, no contexto do Marketing, é definido como qualquer bem ou serviço capaz de satisfazer necessidades ou desejos do consumidor e que pode ser oferecido ao mercado para aquisição, uso ou consumo (Kotler; Keller, 2012). Os autores propõem a análise do produto em cinco níveis hierárquicos: benefício central (necessidade fundamental que o produto satisfaz),

produto básico (versão essencial do produto), produto esperado (conjunto de atributos e condições que os compradores normalmente esperam), produto ampliado (benefícios adicionais que excedem as expectativas) e produto potencial (todas as possíveis ampliações e transformações futuras do produto). Essa abordagem evidencia que o valor percebido pelo consumidor extrapola as características físicas do produto.

Kotler e Keller (2012) abordam também que as estratégias de marketing devem priorizar a compreensão profunda das necessidades e expectativas dos consumidores em relação aos produtos oferecidos. A organização precisa direcionar suas ações para a geração de valor percebido, evitando uma visão limitada centrada apenas nas características técnicas ou físicas do produto. A análise do comportamento do consumidor permite identificar benefícios relevantes e orientar o desenvolvimento de ofertas mais alinhadas às demandas do mercado, contribuindo para a diferenciação competitiva da organização.

Boone e Kurtz (2013) destacam a importância da inovação e da qualidade percebida para a competitividade das organizações no mercado contemporâneo. A inovação em produtos permite às empresas atender necessidades emergentes dos consumidores e diferenciar-se da concorrência, enquanto a qualidade percebida influencia diretamente a satisfação e a lealdade dos clientes.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) acrescentam que, nas abordagens mais contemporâneas do marketing, o produto deve refletir propósito organizacional, valores e posicionamento da marca, sem romper com os fundamentos clássicos de satisfação de necessidades. No setor de nutrição animal, por exemplo, os produtos devem comunicar não apenas benefícios nutricionais, mas também valores relacionados ao bem-estar animal, sustentabilidade e responsabilidade social.

2.1.3 Preço

O Preço corresponde ao valor monetário atribuído ao produto ou serviço e representa um dos elementos mais sensíveis do Mix de Marketing, pois influencia diretamente a percepção de valor e a decisão de compra do consumidor. Kotler e Armstrong (2023) destacam que o preço é o único componente do mix capaz de gerar receita direta para a organização, ao mesmo tempo em que comunica posicionamento de mercado e qualidade percebida do produto.

Foggetti (2019) demonstra que o Preço atua como um sinal psicológico de valor para os consumidores, sendo frequentemente utilizado como indicador de qualidade, especialmente em situações nas quais há dificuldade de avaliação técnica prévia do produto. Nesse cenário,

preços mais elevados podem reforçar a percepção de superioridade e qualidade, desde que estejam sustentados por benefícios claros e comunicados adequadamente ao mercado.

Nagle e Müller (2018) defendem a precificação baseada em valor, estratégia na qual o preço deve refletir os benefícios percebidos pelo cliente, e não apenas os custos de produção ou distribuição do produto. Essa abordagem pressupõe profundo conhecimento do mercado, do comportamento do consumidor e da proposta de valor da marca, permitindo à organização capturar parte do valor criado para os clientes.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) acrescentam que, nas abordagens contemporâneas do marketing, a estratégia de preços deve estar integrada à experiência do cliente, ao posicionamento da marca e à coerência com os demais elementos do mix de marketing. Em mercados técnicos, como o de nutrição animal, a geração de valor depende fortemente da comunicação clara dos diferenciais do produto, da credibilidade técnica da marca e do alinhamento entre preço, qualidade percebida e benefícios oferecidos.

2.1.4 Praça

Na teoria básica do Mix de Marketing, a Praça refere-se ao conjunto de decisões estratégicas relacionadas à forma como o produto é disponibilizado ao mercado, ou seja, onde, como e por meio de quais estruturas o produto chega ao consumidor final. Segundo Kotler e Armstrong (2023), no contexto do composto de Marketing, a Praça corresponde às decisões relacionadas aos canais de distribuição, estruturas responsáveis por tornar o produto acessível ao público-alvo e garantir sua disponibilidade no mercado no momento e local adequados.

Kotler e Keller (2012) ampliam esse entendimento ao afirmar que a Praça compreende o planejamento e a gestão dos Canais de Distribuição, ou seja, o sistema integrado de acesso ao Produto, incluindo decisões estratégicas sobre cobertura de mercado, seleção de intermediários, logística, armazenagem e transporte. Dessa forma, a Praça responde simultaneamente às perguntas fundamentais "onde o produto será vendido?" e "como ele chegará até esse local?", integrando aspectos logísticos e comerciais.

A Praça, no composto de Marketing, pode ser compreendida como o conjunto de estratégias utilizadas para disponibilizar produtos e serviços aos consumidores, por meio de diferentes canais de distribuição. Esses canais podem envolver estruturas físicas, digitais ou híbridas, integrando diversos ambientes de acesso ao Produto, tais como lojas especializadas, distribuidores, clínicas veterinárias, hospitais veterinários e plataformas digitais de comércio

eletrônico, nos quais ocorre a interação entre produto, marca e consumidor (Kotler; Armstrong, 2023).

2.1.4.1 Canais de distribuição

Os Canais de Distribuição consistem em organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização do produto ao mercado consumidor. São estruturas essenciais para a entrega de valor, responsáveis por conectar a produção ao consumidor final, desempenhando funções que vão além do simples transporte físico de produtos (Coughlan *et al.*, 2012; Rosenbloom, 2013).

Nesse contexto, Rosenbloom (2013) classifica os canais de distribuição em duas categorias principais: diretos e indiretos. Nos canais diretos, a indústria ou fabricante comercializa seus produtos diretamente ao consumidor final, sem a participação de intermediários no processo de venda. Já nos canais indiretos, há a presença de um ou mais intermediários, como distribuidores, atacadistas, varejistas e representantes comerciais, que facilitam o acesso do produto ao mercado.

Coughlan *et al.* (2012) explicam que os canais podem variar em extensão e complexidade, dependendo do número de níveis ou intermediários envolvidos no processo de distribuição. Canais curtos, com poucos intermediários, tendem a oferecer maior controle à indústria sobre aspectos como preço, comunicação e experiência do cliente, enquanto canais longos, com múltiplos intermediários, ampliam o alcance geográfico de mercado, porém exigem maior coordenação entre os agentes envolvidos.

Os autores acrescentam que, além do fluxo físico de produtos, os canais desempenham funções informacionais, promocionais e de relacionamento, sendo fundamentais para a comunicação de valor ao mercado. A escolha adequada do canal de distribuição influencia diretamente custos operacionais, nível de serviço oferecido aos clientes e a experiência geral do consumidor com a marca (Coughlan *et al.*, 2012).

2.1.4.1.1 Intermediários do canal

Os Intermediários do Canal de Distribuição correspondem aos agentes responsáveis por intermediar a relação entre a indústria ou fabricante e o consumidor final, desempenhando funções logísticas, comerciais, informacionais e relacionais no processo de distribuição. Segundo Kotler e Keller (2012), os intermediários existem para aumentar a eficiência do

sistema de distribuição, reduzindo custos de transação, ampliando o alcance geográfico de mercado e facilitando o acesso dos consumidores aos produtos.

Rosenbloom (2013) classifica os intermediários em diferentes categorias, tais como distribuidores (que compram produtos e os revendem), atacadistas (que vendem grandes volumes para varejistas), varejistas (que vendem diretamente ao consumidor final), representantes comerciais (que atuam como vendedores sem assumir a propriedade dos produtos) e agentes especializados (que prestam serviços específicos no canal). Cada um desses atores exerce funções específicas no canal de distribuição, tais como armazenamento, fracionamento de volumes, negociação comercial, promoção e prestação de serviços ao cliente.

Coughlan *et al.* (2012) destacam que os intermediários não apenas facilitam o fluxo físico dos produtos, mas, também, desempenham papel essencial no fluxo de informações, transmitindo ao mercado dados sobre características técnicas, benefícios, formas de uso e aplicações dos produtos. Em mercados técnicos, como o de nutrição animal, essa função informacional assume maior relevância, pois os consumidores frequentemente dependem de orientação especializada para tomar decisões de compra.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) ressaltam que esses intermediários exercem influência direta sobre a decisão de compra dos consumidores, especialmente quando o consumidor final depende de orientação técnica especializada para avaliar alternativas e selecionar produtos adequados às suas necessidades específicas.

Las Casas (2017) apresenta que, em mercados nos quais o conhecimento técnico é determinante para a decisão de compra, os intermediários assumem também a função de formadores de opinião e educadores do mercado, tornando indispensável o treinamento e o alinhamento estratégico desses agentes por parte da indústria. No setor de nutrição animal, por exemplo, médicos veterinários, representantes comerciais e lojistas especializados desempenham papel fundamental na recomendação e orientação sobre produtos.

2.1.5 Comunicação de Marketing

A Comunicação de Marketing compreende o conjunto de estratégias e ferramentas utilizadas pelas organizações para informar, persuadir e lembrar o mercado sobre produtos, serviços e marcas. Trata-se de um processo essencial para a transmissão de valor ao consumidor, permitindo que atributos, benefícios e diferenciais dos produtos sejam adequadamente compreendidos pelo público-alvo. A comunicação contribui para reduzir

incertezas no processo de decisão de compra e fortalecer o posicionamento da marca no mercado (Kotler; Keller, 2012).

No contexto do Marketing Estratégico, a Comunicação desempenha papel relevante na construção e manutenção de relacionamentos duradouros entre organizações e consumidores. As mensagens transmitidas pelas empresas influenciam percepções sobre qualidade, credibilidade, confiança e diferenciação de produtos e marcas. Assim, a comunicação não se restringe à simples divulgação de ofertas comerciais, mas envolve a construção de significados, valores e experiências capazes de orientar o comportamento de compra e fortalecer a identidade da marca no mercado (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2017).

A Comunicação Integrada de Marketing (CIM) é a abordagem estratégica que propõe a coordenação e integração das diferentes ferramentas comunicacionais utilizadas pela empresa. A integração das ações de comunicação permite maior consistência na mensagem transmitida ao consumidor e contribui para a construção de uma imagem de marca mais clara, coerente e memorável. Nesse modelo, a publicidade, promoção de vendas, relações públicas, marketing digital e venda pessoal são planejados de forma articulada e integrada, evitando contradições entre mensagens e aumentando a eficácia das estratégias de comunicação (Belch; Belch, 2018; Kotler; Keller, 2012).

As ferramentas de Comunicação de Marketing representam os instrumentos específicos utilizados pelas empresas para interagir com o mercado e transmitir suas mensagens. Entre as principais ferramentas destacam-se a publicidade e propaganda, a promoção de vendas, as relações públicas, o marketing direto e a venda pessoal. Cada uma dessas ferramentas possui características específicas, vantagens e limitações, podendo ser utilizada de acordo com os objetivos estratégicos da organização, o perfil do público-alvo e as características do mercado em que a empresa atua (Ogden; Crescitelli, 2007).

No ambiente de varejo, a comunicação assume papel ainda mais relevante no momento da decisão de compra do consumidor. O ponto de venda representa um espaço estratégico de interação entre consumidor, produto e marca, no qual diversos elementos podem influenciar o comportamento de compra. Elementos visuais, disposição estratégica dos produtos, materiais de divulgação, ações promocionais e comunicação no ponto de venda podem influenciar significativamente o comportamento do consumidor no ambiente de compra. Dessa forma, estratégias de *merchandising* e comunicação do ponto de venda contribuem para aumentar a visibilidade dos produtos, facilitar a identificação de alternativas e estimular a decisão de compra (Blessa, 2018).

Além disso, práticas de comunicação no ponto de venda também fazem parte das estratégias de *Trade Marketing*, que buscam fortalecer a presença da marca nos canais de distribuição e melhorar a experiência de compra do consumidor. A organização adequada do espaço de venda, a sinalização clara dos produtos, o uso estratégico de materiais promocionais e a disponibilização de informações técnicas contribuem para facilitar a identificação do produto pelo consumidor e reforçar o posicionamento da marca no ambiente de varejo (Prado, 2023).

2.1.5.1 Publicidade e propaganda

A Propaganda e a Publicidade constituem formas de comunicação não pessoal, pagas e identificadas, utilizadas pelas organizações com o objetivo de informar, persuadir e reforçar a lembrança da marca junto ao mercado-alvo. A Propaganda é uma ferramenta estratégica fundamental para a construção de imagem de marca, posicionamento no mercado e geração de valor percebido pelos consumidores (Kotler; Armstrong, 2023).

Sampaio (2003) destaca que a Publicidade eficaz exige planejamento estruturado, no qual são definidos objetivos claros, identificação do público-alvo, desenvolvimento da mensagem central, seleção de meios de comunicação adequados e formas de avaliação de resultados. Para o autor, a Propaganda não deve ser entendida apenas como criação de peças publicitárias, mas como um processo estratégico integrado ao marketing da organização, alinhado aos objetivos de negócio e ao posicionamento de marca.

Perez (2004) acrescenta que a publicidade exerce também uma função simbólica importante, sendo responsável por atribuir significados, valores e personalidade aos produtos e marcas.

Em mercados nos quais há similaridade técnica entre produtos concorrentes, como no setor de nutrição animal, a Publicidade contribui para a diferenciação percebida pelos consumidores e para a construção de confiança e credibilidade junto aos consumidores finais e intermediários do canal de distribuição.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) reforçam que, nas abordagens contemporâneas do marketing, a Propaganda deve dialogar com diferentes pontos de contato da jornada do consumidor, mantendo coerência entre comunicação tradicional (televisão, rádio, impressos) e digital (redes sociais, websites, aplicativos), sem perder os fundamentos clássicos de persuasão, construção de marca e posicionamento estratégico no mercado.

2.1.5.2 Venda Pessoal

A venda pessoal caracteriza-se pela interação direta entre o vendedor e o cliente potencial, permitindo comunicação bidirecional, adaptação da mensagem às necessidades específicas do cliente e construção de relacionamentos de longo prazo. Essa ferramenta de comunicação é especialmente relevante em mercados técnicos, nos quais o processo de compra envolve maior complexidade, necessidade de esclarecimentos técnicos e orientação especializada (Kotler; Keller, 2012).

Nesse sentido, constitui-se em uma das ferramentas mais tradicionais e estratégicas do composto de comunicação de marketing. De acordo com Kotler e Armstrong (2023), o vendedor atua como representante da organização perante o mercado, sendo responsável não apenas pela negociação comercial e fechamento de vendas, mas também pela construção de confiança, pela transmissão de informações técnicas e comerciais e pela manutenção do relacionamento de longo prazo com clientes e intermediários do canal.

A literatura de vendas apresenta o processo de venda pessoal como um conjunto estruturado de etapas que orientam a atuação profissional do vendedor. Futrell (2014) descreve esse processo como composto por atividades sequenciais, que incluem prospecção de clientes potenciais, abordagem inicial, apresentação da solução ou produto, tratamento de objeções e dúvidas, fechamento da venda e acompanhamento pós-venda. Esse modelo busca alinhar as necessidades específicas do cliente às soluções oferecidas pela empresa, favorecendo relações comerciais mais duradouras, satisfatórias e eficientes para ambas as partes.

Além do caráter processual estruturado, a venda pessoal também possui forte dimensão relacional. O desenvolvimento de confiança mútua entre vendedor e comprador é considerado elemento central no sucesso das interações comerciais de longo prazo. Em mercados especializados, como aqueles que envolvem produtos técnicos ou de maior valor agregado, o vendedor assume, frequentemente, uma função consultiva, auxiliando o cliente na identificação de necessidades, na avaliação de alternativas disponíveis e na tomada de decisão de compra (Kotler; Armstrong, 2023).

No marketing contemporâneo, observa-se uma evolução significativa no papel tradicional do vendedor. A atividade de vendas deixa de ser associada exclusivamente à persuasão direta e insistente, passando a incorporar práticas orientadas à geração de valor para o cliente e à construção de relacionamentos duradouros. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017; 2021) destacam que, em um ambiente de mercado marcado por maior acesso à informação por parte dos consumidores e maior autonomia nas decisões de compra, a função do vendedor torna-

se mais consultiva e relacional, exigindo conhecimento técnico aprofundado, capacidade de comunicação eficaz e compreensão profunda das necessidades específicas do mercado.

A literatura também discute a importância da persuasão ética no processo de vendas. Persuadir não significa apenas convencer o cliente a realizar uma compra a qualquer custo, mas sim influenciar positivamente a decisão por meio de argumentos consistentes, demonstração clara de benefícios e construção de credibilidade profissional. A efetividade da persuasão está relacionada à capacidade do vendedor em compreender as motivações e necessidades do cliente, adaptar sua comunicação ao perfil do interlocutor e apresentar soluções que possam ser percebidas como genuinamente relevantes e benéficas para o consumidor (Dixon; Adamson, 2013).

No que se refere à atividade de vendas, os estudos também abordam os chamados mitos e estereótipos historicamente associados à profissão de vendedor. Durante muito tempo, o profissional de vendas foi retratado como alguém cuja principal habilidade seria persuadir ou convencer o cliente a qualquer custo, utilizando técnicas de manipulação. No entanto, a literatura contemporânea enfatiza que o desempenho efetivo em vendas está fortemente relacionado a competências profissionais, tais como conhecimento aprofundado do produto, compreensão das dinâmicas do mercado, capacidade analítica, habilidades de comunicação interpessoal e gestão eficaz de relacionamentos com clientes (Futrell, 2014).

A integração da Venda Pessoal com outras ferramentas de comunicação de marketing também se torna cada vez mais relevante nas estratégias empresariais. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017; 2021) destacam que, no contexto atual do marketing, a atuação do vendedor deve ser apoiada por conteúdos técnicos qualificados, materiais promocionais adequados, estratégias digitais integradas e ações estruturadas de relacionamento com clientes. Essa integração fortalece o processo de comunicação com o cliente e amplia a capacidade da organização de construir relacionamentos duradouros e mutuamente benéficos no mercado.

2.1.5.3 Trade Marketing

O *Trade Marketing*, um termo em inglês que pode ser traduzido como marketing voltado ao comércio ou Marketing de Canal, consiste em uma abordagem estratégica voltada à gestão integrada da relação entre a indústria ou fabricante e os Canais de Distribuição, tendo como foco principal a criação de valor no ponto de venda e a otimização da experiência do *shopper*, termo em inglês que designa o comprador no momento da compra. Diferentemente do marketing tradicional, que se orienta prioritariamente ao consumidor final, o Trade Marketing

considera o canal de distribuição como um cliente estratégico, demandando ações específicas de planejamento, comunicação, negociação e execução no ponto de venda (Sant'anna, 2018; 2022).

Segundo Kotler e Keller (2012), a eficiência dos canais de distribuição depende não apenas de decisões logísticas e operacionais, mas também do alinhamento estratégico entre indústria, intermediários e varejo. Nesse contexto, o *Trade Marketing* surge como uma resposta organizacional à crescente complexidade do ambiente de varejo, à intensificação da concorrência entre marcas e à necessidade de maior coordenação entre as áreas de marketing e vendas das organizações.

Sant'anna (2018) define o *Trade Marketing* como a integração estratégica entre as áreas de marketing, vendas e logística, orientada à execução eficiente da estratégia de marca no ponto de venda. Para o autor, o *Trade Marketing* é responsável por traduzir o posicionamento da marca e as diretrizes estratégicas da indústria em ações práticas e executáveis no ambiente de varejo, tais como definição de sortimento de produtos, políticas promocionais, gestão de espaço nas gôndolas, desenvolvimento de material de apoio ao ponto de venda e gestão do relacionamento com os canais de distribuição.

Com a transformação acelerada do varejo e a crescente digitalização dos pontos de contato com consumidores, Sant'anna (2022) amplia essa definição ao destacar que o *Trade Marketing* contemporâneo incorpora o uso estratégico de dados, indicadores de desempenho e tecnologias digitais para compreender o comportamento do comprador no ponto de venda e aprimorar continuamente a experiência de compra. Assim, o *Trade Marketing* passa a atuar como elo fundamental entre estratégia de marca, gestão de canal e execução no ponto de venda, o que garante a coerência entre planejamento estratégico e prática operacional.

Las Casas (2017) complementa que o *Trade Marketing* contribui significativamente para a redução de conflitos potenciais nos canais de distribuição, ao alinhar interesses e objetivos entre diferentes agentes envolvidos no processo de comercialização. Portanto, o *Trade Marketing* assume papel central na construção de vantagem competitiva sustentável, especialmente em mercados nos quais a orientação técnica especializada e a confiança dos intermediários são determinantes no processo decisório dos consumidores finais.

2.1.5.3.1 Merchandising

O *Merchandising*, termo em inglês que pode ser traduzido como técnicas de comercialização ou apresentação de produtos, corresponde ao conjunto de técnicas aplicadas

no ponto de venda com o objetivo de facilitar a identificação do produto pelo consumidor, estimular a decisão de compra e otimizar a experiência de compra. O *merchandising* é considerado um instrumento estratégico de comunicação no ponto de venda, integrando elementos visuais, informativos e promocionais (Sant'anna, 2022).

Prado (2023) destaca que o *Merchandising* envolve o planejamento cuidadoso e a organização estratégica do espaço comercial, considerando aspectos como fluxo de clientes, visibilidade de produtos, facilidade de acesso e criação de experiências positivas de compra. Kotler e Keller (2012) inserem o *merchandising* como importante suporte à comunicação de marketing, destacando sua função que vai além da simples exposição física de produtos, envolvendo a criação de experiências sensoriais e emocionais, que facilitam a escolha do consumidor e aumentam o valor percebido do produto e da marca.

No âmbito do *Trade Marketing*, o *Merchandising* assume função operacional e estratégica simultaneamente, sendo considerado a principal ferramenta de execução das estratégias de *Trade Marketing* no ponto de venda. O *Merchandising* materializa as decisões estratégicas da indústria em ações concretas e visíveis no ambiente de varejo, destacando a definição de *layout*, exposição estratégica de produtos, desenvolvimento de materiais promocionais e implementação de comunicação visual. Dessa forma, o *Merchandising* deixa de ser uma ação isolada e pontual, passando a integrar um sistema estruturado e integrado de gestão do canal de distribuição (Sant'anna, 2018; Prado, 2023).

2.1.5.3.2 *Merchandising Visual*

O *Merchandising Visual* refere-se ao planejamento e à organização estética e funcional do ponto de venda, com o objetivo de orientar o comprador, facilitar a navegação pelo espaço comercial e destacar produtos de forma estratégica. O *merchandising* visual pode ser compreendido como o conjunto de técnicas que utilizam elementos visuais para atrair a atenção do consumidor, organizar categorias de produtos de forma lógica e estimular a decisão de compra no ponto de venda (Prado, 2023).

Underhill (2009) demonstra, por meio de estudos comportamentais, que o Comportamento do Consumidor no ponto de venda é fortemente influenciado pelo *layout*, termo em inglês que designa a disposição espacial, e pela disposição estratégica dos produtos no ambiente comercial. O autor explica que existem áreas no ponto de venda com maior fluxo de pessoas e visibilidade, conhecidas como zonas quentes, que tendem a gerar maior volume de vendas, enquanto áreas de menor circulação de clientes, denominadas zonas frias, exigem

estratégias específicas e criativas para atrair a atenção do comprador. Esse fenômeno ocorre em função de fatores como circulação natural dos clientes, ergonomia visual, iluminação e facilidade de acesso aos produtos.

Entre as principais ferramentas do *Merchandising* Visual destacam-se a definição estratégica da posição do produto na gôndola, termo que designa as prateleiras de exposição de produtos no varejo, a altura de exposição (sendo a linha dos olhos considerada a posição mais privilegiada), a organização por categorias de produtos, o uso estratégico de cores, iluminação adequada, sinalização clara, cartazes informativos e promocionais, *displays*, termo em inglês que designa expositores especiais de produtos, materiais de ponto de venda (PDV) e ilhas promocionais. Morgan (2016) ressalta que essas ferramentas devem ser utilizadas de forma coerente com o posicionamento da marca, reforçando sua identidade visual e criando experiências memoráveis para os consumidores.

No contexto contemporâneo do varejo, Sant'anna (2022) acrescenta que o *merchandising* visual passa a integrar também o ambiente digital, considerando vitrines virtuais, apresentação de imagens de produtos em plataformas de *e-commerce*, organização de categorias online e comunicação visual em plataformas digitais de venda. Assim, o *merchandising* visual deixa de ser exclusivamente físico e passa a compor uma experiência multicanal integrada, alinhada ao comportamento do comprador moderno que transita entre ambientes físicos e digitais.

2.1.5.3.3 *Merchandising editorial*

O *Merchandising* Editorial consiste na utilização estratégica de conteúdos informativos e educativos no ponto de venda, com o objetivo de apoiar o processo decisório do consumidor por meio da disponibilização de informações relevantes sobre produtos. Esse tipo de *merchandising* atua, especialmente, na redução da incerteza e da percepção de risco por parte do consumidor, sendo particularmente relevante em mercados caracterizados por complexidade técnica dos produtos (Ogden; Crescitelli, 2007).

Las Casas (2017) afirma que materiais informativos, como folders explicativos, cartilhas técnicas, *displays* explicativos, *QR codes* que direcionam para conteúdos digitais, vídeos institucionais e educativos e treinamentos presenciais de equipes de venda, contribuem significativamente para aumentar a confiança do consumidor e reforçar a credibilidade da marca. Em mercados técnicos, como o setor de nutrição animal, o *merchandising* editorial assume papel fundamental ao traduzir informações técnicas complexas de forma acessível e

compreensível para diferentes públicos, desde profissionais especializados até consumidores finais.

Sant'anna (2022) enfatiza que, no contexto do novo varejo integrado, o *Merchandising* Editorial passa a integrar estratégias mais amplas de marketing de conteúdo, conectando o ponto de venda físico ao ambiente digital. Segundo o autor, a informação qualificada e relevante fortalece o relacionamento entre indústria, canal de distribuição e consumidor final, além de apoiar efetivamente o trabalho de vendedores, promotores de vendas e profissionais técnicos que atuam no ponto de venda.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2025) complementam que a educação do consumidor, a transparência na disponibilização de informações e a comunicação baseada em valor são elementos centrais para a construção de marcas sustentáveis, confiáveis e bem-posicionadas no mercado contemporâneo. Dessa forma, o *Merchandising* Editorial se consolida como uma ferramenta estratégica para a geração de valor de longo prazo, contribuindo para a construção de relacionamentos duradouros entre marcas e consumidores.

2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

As transformações tecnológicas aceleradas, o aumento da competitividade nos mercados globais e as mudanças significativas nas formas de organização do trabalho têm ampliado, consideravelmente, a importância estratégica do desenvolvimento de pessoas nas organizações contemporâneas. O Treinamento e o Desenvolvimento passaram a ser reconhecidos como instrumentos estratégicos fundamentais da Gestão de Pessoas, contribuindo para o fortalecimento das competências organizacionais e para a melhoria contínua do desempenho profissional dos colaboradores (Chiavenato, 2021). Segundo Boog e Boog (2013), o Desenvolvimento de Pessoas representa um processo estruturado de aprendizagem organizacional voltado para a construção de competências capazes de sustentar o crescimento institucional e a competitividade das empresas em longo prazo.

De acordo com Meneses, Zerbini e Abbad (2011), as ações de treinamento organizacional constituem intervenções planejadas e sistemáticas que buscam promover mudanças positivas nos conhecimentos, nas habilidades e nas atitudes dos colaboradores, permitindo que estes desempenhem suas atividades profissionais de maneira mais eficiente e alinhada aos objetivos organizacionais.

Silva (2016) ressalta que organizações que investem de forma consistente no desenvolvimento contínuo de seus profissionais conseguem fortalecer significativamente seu

capital humano e ampliar sua capacidade de adaptação às mudanças constantes do ambiente empresarial. Assim, programas estruturados de Treinamento e Desenvolvimento contribuem para promover a aprendizagem organizacional e alinhar as competências individuais dos colaboradores às estratégias institucionais de médio e longo prazo.

Diante desse cenário de transformações constantes, a gestão estratégica do treinamento e desenvolvimento passa a integrar as práticas fundamentais de gestão de pessoas, permitindo que as organizações desenvolvam profissionais mais qualificados, preparados e engajados para enfrentar os desafios de ambientes organizacionais cada vez mais complexos, dinâmicos e competitivos (Madruga, 2017; Noe, 2020).

2.2.1 Conceito de Treinamento

O Treinamento pode ser compreendido como um processo educacional planejado, estruturado e sistemático, voltado para o desenvolvimento de competências específicas necessárias ao desempenho adequado das atividades profissionais no contexto organizacional (Chiavenato, 2021).

Segundo Meneses, Zerbini e Abbad (2011), o Treinamento organizacional envolve um conjunto de ações estruturadas e intencionais, que buscam promover a aprendizagem de conhecimentos, habilidades e atitudes, visando melhorar o desempenho dos colaboradores no ambiente de trabalho e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Boog e Boog (2013) afirmam que o Treinamento constitui um instrumento essencial da Gestão de Pessoas, pois possibilita alinhar as competências dos profissionais às necessidades operacionais e estratégicas das Organizações. Programas estruturados de capacitação contribuem para melhorar a qualidade dos processos organizacionais, aumentar a produtividade das equipes de trabalho, reduzir falhas operacionais e promover a padronização de procedimentos e práticas profissionais.

Freire (2014) destaca que o Treinamento também desempenha papel relevante na adaptação dos colaboradores às mudanças tecnológicas, organizacionais e de processos de trabalho. Em ambientes empresariais caracterizados por constantes transformações e inovações, se torna fundamental que as organizações promovam ações contínuas de capacitação e que sejam capazes de atualizar conhecimentos técnicos e habilidades profissionais dos colaboradores, garantindo a competitividade e a sustentabilidade Organizacional.

Noe (2020) acrescenta que o Treinamento Organizacional deve ser compreendido como parte integrante de um sistema mais amplo de aprendizagem organizacional, no qual as

atividades de capacitação contribuem para desenvolver competências que impactam diretamente o desempenho profissional individual, o desempenho das equipes de trabalho e os resultados institucionais de curto e médio prazo.

Chiavenato (2021) complementa que o Treinamento representa um investimento estratégico em Capital Humano, permitindo que as organizações desenvolvam internamente as competências necessárias para responder aos desafios do mercado, reduzindo a dependência de contratações externas e fortalecendo a cultura de aprendizagem contínua dentro da organização.

2.2.2 Conceito de Desenvolvimento

O Desenvolvimento de pessoas refere-se ao processo de crescimento profissional e pessoal dos colaboradores, ao longo de suas trajetórias nas organizações. Diferentemente do treinamento, que possui foco na melhoria imediata do desempenho nas atividades profissionais atuais, o desenvolvimento apresenta uma perspectiva de longo prazo, voltada para a ampliação das competências dos colaboradores e para a preparação dos profissionais para assumir novos desafios, responsabilidades e posições dentro da organização (Noe, 2020).

Segundo Silva (2016), o Desenvolvimento Profissional envolve experiências diversificadas de aprendizagem, que ampliam o potencial dos colaboradores e fortalecem suas capacidades de atuação dentro da organização em diferentes contextos e situações. Essas experiências incluem programas estruturados, de formação de liderança, participação em projetos institucionais estratégicos, iniciativas de aprendizagem organizacional, programas de mentoria, *coaching*, termo em inglês que designa processo de orientação profissional individualizada, assim como outras práticas de desenvolvimento de talentos.

Boog e Boog (2013) destacam que o Desenvolvimento de pessoas envolve práticas organizacionais voltadas para a formação de competências estratégicas de longo prazo, permitindo que os colaboradores assumam responsabilidades mais complexas, participem de forma mais ativa e estratégica nos processos organizacionais e contribuam para a inovação e a transformação organizacional.

Gil (2014) ressalta que o Desenvolvimento Profissional está intimamente relacionado à Gestão de Carreiras nas organizações, pois permite aos colaboradores visualizar trajetórias de crescimento profissional dentro da empresa, aumentando o engajamento, a motivação e a retenção de talentos. Programas estruturados de desenvolvimento contribuem para criar ambientes organizacionais nos quais os profissionais percebem as oportunidades concretas de crescimento e valorização.

Assim, o desenvolvimento profissional acaba se constituindo um investimento estratégico fundamental para as organizações, pois contribui para fortalecer o capital humano, promover a melhoria contínua do desempenho institucional, aumentar o engajamento e a retenção de talentos preparando, assim, a organização para os desafios futuros do ambiente de negócios (Madruga, 2017; Noe, 2020).

2.2.3 Treinamento X Desenvolvimento

Embora os conceitos de Treinamento e Desenvolvimento estejam intimamente relacionados e sejam frequentemente utilizados de forma integrada nas organizações, eles apresentam diferenças importantes quanto aos seus objetivos, horizontes temporais e formas de aplicação nas organizações. O Treinamento está, geralmente, associado à melhoria do desempenho imediato dos colaboradores em suas funções atuais, concentrando-se na aquisição de conhecimentos técnicos específicos e habilidades operacionais necessárias para a execução adequada das tarefas e atividades profissionais (Gil, 2014).

Por outro lado, o Desenvolvimento apresenta uma perspectiva mais ampla, estratégica e de longo prazo, voltada para a formação de competências que possibilitam o crescimento profissional contínuo e a preparação dos colaboradores para assumir novas responsabilidades, posições de liderança e desafios estratégicos dentro da organização, ao longo do tempo (Silva, 2016).

Meneses, Zerbini e Abbad (2011) destacam que Treinamento e Desenvolvimento devem ser compreendidos como processos complementares e integrados dentro da Gestão Estratégica de Pessoas nas organizações. Enquanto o Treinamento contribui para aprimorar o desempenho operacional e técnico no curto prazo, o Desenvolvimento busca fortalecer competências estratégicas, comportamentais e de liderança necessárias para o crescimento organizacional e a sustentabilidade de longo prazo.

Chiavenato (2021) acrescenta que o Treinamento possui caráter mais reativo, respondendo às necessidades imediatas de capacitação identificadas na organização, enquanto o Desenvolvimento apresenta caráter mais proativo, antecipando necessidades futuras de competências e preparando a organização para cenários futuros de atuação. Dessa forma, organizações que integram, de forma efetiva, programas de treinamento e desenvolvimento conseguem promover a melhoria contínua do desempenho profissional e fortalecer sua capacidade de adaptação, inovação e resposta às mudanças constantes no ambiente competitivo.

Boog e Boog (2013) complementam que a distinção entre Treinamento e Desenvolvimento também se reflete nas metodologias utilizadas, nos públicos-alvo e nos indicadores de avaliação. Programas de treinamento tendem a ser mais estruturados, padronizados e focados em resultados mensuráveis de curto prazo, enquanto programas de desenvolvimento são mais flexíveis, personalizados e orientados para resultados de médio e longo prazo, como formação de líderes, sucessão organizacional e construção de cultura de aprendizagem.

2.2.4 Tipos de Desenvolvimento Profissional

O desenvolvimento profissional, nas organizações, pode ocorrer por meio de diferentes estratégias e práticas voltadas para a ampliação das competências dos colaboradores, assim como para a preparação de profissionais para assumir posições de maior responsabilidade. Programas estruturados de desenvolvimento profissional contribuem significativamente para fortalecer o capital humano das empresas, promover a melhoria contínua dos processos organizacionais e aumentar o engajamento e a retenção de talentos nas organizações (Madruga, 2017).

2.2.4.1 Mentoria

Entre as principais estratégias de desenvolvimento profissional utilizadas pelas organizações se destacam programas de formação de liderança, *mentoring*, termo em inglês que designa processo de orientação por profissional experiente, *coaching* e rotação de cargos. O *coaching* consiste em um processo estruturado de orientação profissional individualizada, voltado para o desenvolvimento de competências específicas e para o aprimoramento do desempenho individual por meio de sessões regulares de orientação, feedback e definição de metas de desenvolvimento (Oliveira, 2018).

O *mentoring* caracteriza-se pela relação de orientação estabelecida entre profissionais mais experientes, denominados mentores, e colaboradores em processo de desenvolvimento profissional, denominados mentorados. Nesse modelo de desenvolvimento, o mentor compartilha conhecimentos técnicos, experiências profissionais e entendimentos sobre a cultura organizacional que contribuem para o crescimento profissional e a socialização organizacional do mentorado (Oliveira, 2018).

Adkins (2020) destaca que práticas de *coaching* e *mentoring* são especialmente relevantes em ambientes organizacionais ágeis e dinâmicos, nos quais a capacidade de adaptação, aprendizagem contínua e desenvolvimento de competências comportamentais são fundamentais para o sucesso profissional. O autor ressalta que essas práticas contribuem para criar ambientes de trabalho mais colaborativos, nos quais o conhecimento é compartilhado de forma estruturada e sistemática entre diferentes níveis hierárquicos da organização.

2.2.4.2 Rotação de cargos

Outra estratégia frequentemente utilizada pelas organizações, para promover o desenvolvimento profissional, é a rotação de cargos, também conhecida pelo termo em inglês *job rotation*. Segundo Silva (2016), essa prática permite que os colaboradores atuem temporariamente em diferentes áreas, departamentos ou funções da organização, ampliando sua visão sistêmica sobre os processos institucionais, desenvolvendo novas competências técnicas e comportamentais, preparando-se para assumir posições de maior responsabilidade e liderança no futuro.

Gil (2014) acrescenta que programas de desenvolvimento profissional também podem incluir diversas ações, tais como participação em projetos estratégicos multidisciplinares, formação acadêmica continuada com apoio da organização, participação em congressos e eventos técnicos, programas de educação executiva e intercâmbios profissionais com outras organizações. Essas iniciativas contribuem para ampliar o repertório de conhecimentos e experiências dos profissionais, fortalecendo sua capacidade em contribuir estrategicamente para os resultados organizacionais.

2.2.5 Diagnóstico de Necessidade de Treinamento

Segundo Meneses, Zerbini e Abbad (2011), o diagnóstico de necessidades de treinamento, também denominado levantamento de necessidades de treinamento (LNT), constitui uma etapa fundamental e inicial no planejamento das ações de capacitação organizacional. Esse processo consiste na identificação sistemática de lacunas existentes entre as competências necessárias para o desempenho adequado das atividades profissionais e aquelas efetivamente apresentadas pelos colaboradores no contexto atual de trabalho.

Meneses, Zerbini e Abbad (2011) afirmam que o levantamento de necessidades de treinamento permite identificar, de forma precisa, quais conhecimentos técnicos, habilidades

práticas ou atitudes comportamentais precisam ser desenvolvidos ou aprimorados para melhorar o desempenho dos profissionais dentro da organização, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais e para a eficiência dos processos de trabalho.

Boog e Boog (2013) destacam que esse diagnóstico pode ser realizado por meio de diferentes métodos e técnicas de coleta de informações, tais como avaliação formal de desempenho dos colaboradores, entrevistas estruturadas com gestores e supervisores, análise de indicadores organizacionais de desempenho, observação direta das atividades realizadas pelos colaboradores, questionários de autoavaliação e análise de descrições de cargos e competências requeridas.

Chiavenato (2021) ressalta que o diagnóstico de necessidades de treinamento deve considerar três níveis de análise organizacional: análise organizacional, que identifica necessidades de capacitação relacionadas aos objetivos estratégicos da empresa; análise de tarefas, que identifica os conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho adequado de cada função e análise individual, que identifica as lacunas de competências específicas de cada colaborador ou grupo de colaboradores.

Freire (2014) acrescenta que o levantamento de necessidades de treinamento também deve considerar mudanças previstas no ambiente organizacional, citando implementação de novas tecnologias, mudanças em processos de trabalho, lançamento de novos produtos ou serviços e expansão de mercados. Essa perspectiva prospectiva permite que as organizações antecipem necessidades futuras de capacitação e preparem seus colaboradores para os desafios que surgirão.

Assim, o diagnóstico adequado e sistemático das necessidades de treinamento permite direcionar, de maneira mais eficiente e estratégica, os programas de capacitação organizacional, otimizando recursos investidos, aumentando a efetividade das ações de treinamento e garantindo o alinhamento entre as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores e os objetivos estratégicos da organização (Madruga, 2017; Noe, 2020).

É nesse sentido que autores como Kotler e Keller (2012) destacam que, em estruturas que envolvem canais de distribuição, diferentes intermediários apresentam níveis distintos de conhecimento, funções e necessidades informacionais, o que exige abordagens de capacitação específicas para cada público.

Dessa forma, o diagnóstico das necessidades de treinamento torna-se fundamental para adequar conteúdos, metodologias e estratégias de comunicação, garantindo maior eficácia na transmissão de valor ao longo do canal.

2.2.6 Tipos de Treinamento

Os programas de treinamento organizacional podem assumir diferentes formatos, metodologias de aprendizagem e modalidades de entrega, dependendo das necessidades específicas da organização, das características do público-alvo e dos objetivos de aprendizagem estabelecidos.

Uma das modalidades mais tradicionais e amplamente utilizadas pelas organizações é o treinamento no trabalho, denominado em inglês *on-the-job training*, no qual o aprendizado ocorre diretamente no ambiente profissional, durante a execução das atividades, o que permite a aplicação imediata dos conhecimentos adquiridos e a observação prática de procedimentos e técnicas de trabalho (Meneses; Zerbini; Abbad, 2011).

Outra modalidade amplamente utilizada é o treinamento em sala de aula, que permite a transmissão estruturada de conhecimentos técnicos e conceituais necessários ao desempenho das funções profissionais, facilitando a interação entre participantes e instrutores, a realização de exercícios práticos e discussões em grupo e, também, a padronização de conteúdos transmitidos a diferentes grupos de colaboradores (Freire, 2014).

Com o avanço acelerado das tecnologias digitais de informação e comunicação, novas metodologias de aprendizagem passaram a ser incorporadas às estratégias de treinamento organizacional. Madruga (2017) destaca que plataformas digitais de aprendizagem, cursos online, ambientes virtuais de ensino, *webinars* e outras tecnologias educacionais têm ampliado, significativamente, as possibilidades de capacitação nas organizações, permitindo maior flexibilidade de horários e locais de estudo, alcance geográfico ampliado, redução de custos com deslocamentos e infraestrutura, personalização das experiências de aprendizagem, de acordo com o ritmo e as necessidades individuais dos participantes.

Entre as metodologias contemporâneas de treinamento organizacional destaca-se o *microlearning*, termo em inglês que designa aprendizagem em pequenas unidades de conteúdo, caracterizado pela disponibilização de conteúdos educacionais em formatos curtos, focados e de rápida assimilação, geralmente com duração entre três e dez minutos.

Segundo Salas *et al.* (2012), essa abordagem responde à necessidade de aprendizagem contínua em ambientes organizacionais dinâmicos, nos quais os profissionais dispõem de tempo limitado para participar de programas extensos de capacitação. O *microlearning* permite que os colaboradores acessem conhecimentos específicos quando necessitam, aplicando-os imediatamente em suas atividades profissionais, o que favorece a retenção de conhecimentos e a transferência de aprendizagem para o contexto de trabalho.

Adkins (2020) acrescenta que o *microlearning* é especialmente eficaz em contextos de trabalho remoto ou híbrido, nos quais os colaboradores necessitam de flexibilidade para acessar conteúdos de aprendizagem em diferentes momentos e dispositivos. A fragmentação do conteúdo em unidades menores e mais focadas também contribui para reduzir a sobrecarga cognitiva dos participantes, facilitando a assimilação e a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos.

Outra metodologia contemporânea amplamente utilizada é a gamificação, termo que designa o uso de elementos e mecânicas de jogos em contextos de aprendizagem organizacional, com o objetivo de aumentar o engajamento, a motivação e a participação dos colaboradores em programas de treinamento. A gamificação pode incluir elementos como sistemas de pontuação, níveis de progressão, conquistas e recompensas, desafios competitivos, *rankings* de desempenho e narrativas envolventes, que contextualizam as atividades de aprendizagem (Salas *et al.*, 2012).

Noe (2020) destaca que a gamificação contribui para tornar os processos de aprendizagem mais atrativos e motivadores, especialmente para colaboradores mais jovens, que cresceram em ambientes digitais e estão familiarizados com dinâmicas de jogos. A introdução de elementos lúdicos e competitivos nos programas de treinamento pode aumentar significativamente a participação ativa dos colaboradores, a persistência diante de desafios de aprendizagem e a retenção de conhecimentos ao longo do tempo.

As tecnologias de realidade virtual (VR) e realidade aumentada (AR) representam outra fronteira importante nas metodologias contemporâneas de treinamento organizacional. Essas tecnologias permitem criar ambientes imersivos de aprendizagem nos quais os colaboradores podem praticar habilidades técnicas, procedimentos operacionais e tomadas de decisão em situações simuladas que reproduzem com alta fidelidade as condições reais de trabalho, sem os riscos ou custos associados ao treinamento em ambientes reais (Salas *et al.*, 2012).

Madruga (2017) ressalta que as simulações em realidade virtual são especialmente relevantes para treinamentos técnicos, que envolvem procedimentos complexos, situações de risco ou equipamentos de alto custo. No setor de saúde animal, por exemplo, simulações em realidade virtual podem ser utilizadas para treinar médicos veterinários em procedimentos cirúrgicos, diagnósticos clínicos ou manejo de emergências, permitindo que os profissionais desenvolvam competências técnicas em ambientes controlados antes de aplicá-las em situações reais com animais.

O *blended learning*, termo em inglês que designa aprendizagem híbrida, combina metodologias presenciais e digitais de ensino, integrando as vantagens de ambas as abordagens. Segundo Freire (2014), essa modalidade permite que conteúdos teóricos e conceituais sejam disponibilizados em formatos digitais assíncronos, que os participantes podem acessar de acordo com sua disponibilidade e ritmo de aprendizagem, enquanto encontros presenciais são reservados para atividades práticas, discussões aprofundadas, resolução de problemas complexos e construção colaborativa de conhecimentos.

Noe (2020) acrescenta que o *blended learning* oferece maior flexibilidade aos participantes, reduz custos operacionais de treinamento e permite personalizar trajetórias de aprendizagem de acordo com as necessidades individuais dos colaboradores. Essa abordagem também facilita a integração de diferentes metodologias de ensino, como vídeos educacionais, leituras complementares, exercícios interativos, simulações e atividades práticas presenciais.

O *social learning*, termo em inglês que designa aprendizagem social ou colaborativa, baseia-se no princípio de que a aprendizagem ocorre não apenas por meio de processos formais de ensino, mas, também, por meio da interação social, da observação de comportamentos de outros profissionais e do compartilhamento de experiências e conhecimentos entre colaboradores (Adkins, 2020). Nesse contexto, ambientes como comunidades de prática, fóruns de discussão, grupos de trabalho colaborativo e redes sociais corporativas favorecem a construção coletiva do conhecimento nas organizações (Silva, 2016).

Além disso, essa abordagem é especialmente relevante em organizações que valorizam a aprendizagem contínua, uma vez que reconhece que grande parte do conhecimento organizacional é de natureza tácita, sendo construída por meio da experiência prática e compartilhada informalmente entre profissionais. Assim, o *social learning* contribui para a sistematização desse conhecimento e para o fortalecimento da cultura de troca e colaboração no ambiente organizacional (Adkins, 2020).

O *mobile learning*, termo em inglês que designa aprendizagem móvel, refere-se à utilização de dispositivos móveis como *smartphones* e *tablets* para disponibilizar conteúdos de aprendizagem aos colaboradores. Essa modalidade permite que os profissionais acessem materiais de treinamento em qualquer momento e local, favorecendo a aprendizagem *just-in-time*, ou seja, no momento exato em que o conhecimento é necessário para a realização de uma atividade profissional (Madruga, 2017).

Salas *et al.* (2012) ressaltam que o *mobile learning* é particularmente adequado para profissionais que atuam em campo, entre estes, representantes comerciais, promotores de vendas e técnicos que realizam visitas a clientes, pois permite o acesso a informações técnicas,

materiais de apoio à venda e conteúdo de atualização profissional durante as atividades diárias. Nesse contexto, essa modalidade não substitui os treinamentos estruturados, mas atua como ferramenta complementar, voltada ao reforço do conhecimento, atualização contínua e apoio à tomada de decisão no ponto de venda, especialmente em situações que demandam acesso rápido à informação.

O treinamento adaptativo representa uma abordagem inovadora, que utiliza tecnologias de inteligência artificial e análise de dados para personalizar automaticamente os conteúdos, o ritmo e as estratégias de ensino, de acordo com o desempenho, as preferências e as necessidades individuais de cada participante. Sistemas adaptativos de aprendizagem monitoram continuamente o progresso dos colaboradores, identificam dificuldades específicas de aprendizagem e ajustam dinamicamente os conteúdos apresentados para otimizar os resultados de aprendizagem (Noe, 2020).

Chiavenato (2021) destaca que o treinamento adaptativo representa o futuro da educação corporativa, pois permite oferecer experiências de aprendizagem verdadeiramente personalizadas em escala organizacional, maximizando a eficiência dos programas de capacitação e garantindo que cada colaborador receba exatamente o suporte de aprendizagem que necessita para desenvolver suas competências profissionais.

2.2.7 Adequação do Treinamento ao Público-Alvo

O planejamento efetivo de programas de treinamento, nas organizações, deve considerar, cuidadosamente, as características específicas do público ao qual as ações de capacitação se destinam. Diferentes grupos de colaboradores apresentam níveis distintos de experiência profissional, formação acadêmica, estilos de aprendizagem e necessidades específicas de desenvolvimento, o que exige a utilização de metodologias de ensino e estratégias pedagógicas bem adequadas ao perfil dos participantes (Meneses; Zerbini; Abbad, 2011).

Segundo Noe (2020), a andragogia estabelece princípios fundamentais que devem orientar o planejamento de programas de treinamento organizacional, reconhecendo que adultos aprendem de forma diferente de crianças e adolescentes. Para Freire (2014), adultos apresentam maior autonomia e autodirecionamento em seus processos de aprendizagem, trazendo experiências prévias significativas que devem ser valorizadas e integradas às novas aprendizagens, demonstrando maior motivação para aprender quando percebem a relevância

imediate dos conhecimentos para suas atividades profissionais e para a resolução de problemas práticos que enfrentam em seu cotidiano de trabalho.

Noe (2020) acrescenta que a aplicação dos princípios da andragogia ao treinamento organizacional implica em criar ambientes de aprendizagem, nos quais os participantes são tratados como profissionais experientes e cujas contribuições e conhecimentos prévios são valorizados e, nos quais os conteúdos são apresentados de forma aplicada e contextualizada às situações reais de trabalho e, nos quais os participantes têm autonomia para direcionar parcialmente seus processos de aprendizagem, de acordo com suas necessidades específicas de desenvolvimento profissional.

As teorias de estilos de aprendizagem também contribuem significativamente para a adequação dos programas de treinamento aos diferentes perfis de participantes. Essas teorias reconhecem que indivíduos apresentam preferências distintas, quanto às formas como recebem, processam e assimilam informações, e que programas de treinamento mais eficazes devem incorporar diferentes estratégias pedagógicas, capazes de atender a essa diversidade de estilos de aprendizagem (Silva, 2016).

Meneses, Zerbini e Abbad (2011) destacam que a identificação dos estilos de aprendizagem predominantes no público-alvo permite aos planejadores de treinamento selecionar metodologias de ensino mais adequadas e diversificar as estratégias pedagógicas utilizadas. Alguns profissionais aprendem melhor por meio de demonstrações visuais, diagramas e imagens, enquanto outros preferem explicações verbais detalhadas ou textos escritos. Existe, ainda, aqueles que aprendem mais efetivamente por meio da prática direta, da experimentação e da manipulação de objetos e equipamentos e aqueles que valorizam discussões em grupo, debates e construção colaborativa de conhecimentos.

Freire (2014) ressalta que programas de treinamento eficazes devem incorporar múltiplas estratégias pedagógicas, que atendam aos diferentes estilos de aprendizagem dos participantes, combinando apresentações visuais, explicações verbais, materiais escritos, atividades práticas, discussões em grupo e exercícios de aplicação. Vale ressaltar que essa diversificação metodológica não apenas aumenta a probabilidade de que todos os participantes encontrem formas de aprendizagem adequadas às suas preferências, mas, também, enriquece a experiência de aprendizagem ao estimular as diferentes formas de processamento de informações.

A adequação do treinamento ao público-alvo também envolve considerar o nível de conhecimento técnico prévio dos participantes, suas funções e responsabilidades organizacionais, bem como o contexto específico de aplicação dos conhecimentos adquiridos.

Madruga (2017) destaca que profissionais operacionais tendem a valorizar treinamentos práticos, objetivos e diretamente aplicáveis às suas atividades diárias, com demonstrações claras de procedimentos e oportunidades de prática supervisionada.

Por outro lado, profissionais técnicos especializados, como médicos veterinários no setor de nutrição animal, demandam conteúdos mais aprofundados, fundamentados em evidências científicas, que apresentem informações técnicas detalhadas sobre composição de produtos, mecanismos de ação, indicações terapêuticas, contraindicações e resultados de pesquisas clínicas. Para esse público, os treinamentos eficazes devem incluir discussões de casos clínicos, análise de estudos científicos e oportunidades de aprofundamento técnico (Freire, 2014).

Representantes comerciais e promotores de vendas, por sua vez, necessitam de treinamentos que combinem conhecimentos técnicos sobre os produtos com desenvolvimento de habilidades comerciais, técnicas de comunicação persuasiva, estratégias de negociação e conhecimento sobre o comportamento de compra dos clientes. Para esse público, simulações de situações de venda, *role-playing*, termo em inglês que designa dramatização de papéis, e discussões de casos práticos de negociação tendem a ser metodologias particularmente eficazes (Alvarez; Carvalho, 2019).

Lojistas e varejistas especializados demandam treinamentos práticos e objetivos que os capacitem a orientar adequadamente os consumidores finais, a identificar necessidades específicas de diferentes perfis de clientes e a comunicar, de forma clara e acessível, os benefícios dos produtos. Materiais de apoio visual, vídeos demonstrativos curtos e ferramentas de consulta rápida são recursos particularmente úteis para esse público (Prado, 2023).

Noe (2020) acrescenta que a personalização de programas de treinamento, de acordo com o público-alvo, também deve considerar aspectos como faixa etária dos participantes, familiaridade com tecnologias digitais, preferências de horários e formatos de aprendizagem, assim como as barreiras potenciais à participação em programas de capacitação. Organizações que investem em diagnósticos cuidadosos do perfil de seus públicos-alvo e que adaptam suas estratégias de treinamento a essas características específicas, tendem a obter resultados significativamente superior em termos de participação, engajamento, aprendizagem efetiva e transferência de conhecimentos para o contexto de trabalho.

Assim, a adequação do treinamento ao público-alvo representa um princípio fundamental do planejamento de programas de capacitação organizacional, contribuindo significativamente para aumentar a efetividade das ações de capacitação, melhorar a transferência de aprendizagem para o ambiente de trabalho, fortalecer o processo de

aprendizagem organizacional e aumentar o engajamento e a satisfação dos participantes com as experiências de desenvolvimento (Silva, 2016; Noe, 2020).

2.2.8 Desenvolvimento de Competências e Skills

No contexto das organizações contemporâneas, o treinamento e o desenvolvimento estão diretamente relacionados à formação e ao fortalecimento de competências profissionais dos colaboradores. As competências podem ser compreendidas como um conjunto integrado de conhecimentos teóricos e técnicos, habilidades práticas e atitudes comportamentais que possibilitam aos indivíduos desempenhar suas funções de maneira eficiente, eficaz e alinhada aos objetivos organizacionais (Boog; Boog, 2013).

Silva (2016) destaca que o desenvolvimento de competências se tornou um dos principais objetivos estratégicos da gestão de pessoas nas organizações modernas. Programas estruturados, de treinamento e desenvolvimento, contribuem para fortalecer tanto as competências técnicas, também denominadas *hard skills*, termo em inglês que designa habilidades técnicas específicas, quanto as competências comportamentais, também denominadas *soft skills*, termo em inglês que designa habilidades comportamentais e socioemocionais, necessárias ao desempenho profissional efetivo.

As competências técnicas referem-se aos conhecimentos especializados e habilidades específicas necessárias para executar atividades técnicas e operacionais de uma determinada função ou área profissional. No setor de nutrição animal, por exemplo, competências técnicas incluem conhecimentos sobre fisiologia e metabolismo animal, composição e formulação de rações, princípios de nutrição aplicada a diferentes espécies animais, técnicas de diagnóstico nutricional e interpretação de análises laboratoriais (Chiavenato, 2021).

Por outro lado, as competências comportamentais referem-se às habilidades relacionadas com a forma como os profissionais se relacionam com outras pessoas, gerenciam suas emoções e comportamentos, comunicam-se de forma eficaz, trabalham em equipe, resolvem problemas complexos, adaptam-se a mudanças e demonstram liderança. Essas competências incluem habilidades como comunicação interpessoal, trabalho colaborativo, pensamento crítico, criatividade, resiliência, inteligência emocional, capacidade de adaptação e orientação para resultados (Silva, 2016).

Gil (2014) ressalta que, embora as competências técnicas sejam fundamentais para o desempenho adequado das funções profissionais, as competências comportamentais tornaram-se cada vez mais valorizadas pelas organizações, especialmente em contextos de trabalho

caracterizados por alta complexidade, incerteza e necessidade de colaboração entre diferentes áreas e equipes. Profissionais que combinam sólida formação técnica com competências comportamentais bem desenvolvidas tendem a apresentar desempenho superior e maiores oportunidades de crescimento profissional.

Chiavenato (2014) apresenta o modelo CHA de competências, onde organiza as competências profissionais em três dimensões integradas: Conhecimentos (saber), Habilidades (saber fazer) e Atitudes (querer fazer). Segundo o autor, competências efetivas resultam da integração dessas três dimensões, pois não basta que o profissional possua conhecimentos teóricos se não desenvolve as habilidades práticas necessárias para aplicá-los, pois não basta possuir conhecimentos e habilidades se não demonstra as atitudes comportamentais adequadas para utilizá-los de forma eficaz no contexto organizacional.

Demétrio (2025) ressalta que as organizações que investem, de forma sistemática e estratégica, na capacitação de seus profissionais, conseguem fortalecer suas estruturas organizacionais, melhorar seus resultados institucionais e aumentar sua competitividade no mercado, evidenciando a importância estratégica do desenvolvimento contínuo de competências como diferencial competitivo sustentável.

Noe (2020) acrescenta que o desenvolvimento de competências deve ser compreendido como um processo contínuo e progressivo, no qual os colaboradores ampliam gradualmente seu repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes ao longo de suas trajetórias profissionais. Programas eficazes de desenvolvimento de competências devem incluir não apenas ações formais de treinamento, mas também experiências práticas de trabalho, participação em projetos desafiadores, feedback contínuo sobre desempenho e oportunidades de reflexão e aprendizagem a partir da experiência profissional.

2.2.9 Educação Corporativa

A educação corporativa representa uma evolução significativa das práticas tradicionais de treinamento organizacional. Enquanto os modelos convencionais de capacitação estavam voltados, principalmente, para o desenvolvimento de habilidades específicas e pontuais, a educação corporativa busca promover a aprendizagem contínua, sistemática e estratégica, alinhando o desenvolvimento profissional dos colaboradores às estratégias organizacionais de longo prazo (Noe, 2020; Freire, 2014).

Madruga (2017) destaca que a educação corporativa pode ser compreendida como um sistema estruturado e abrangente de desenvolvimento de competências, voltado para a

aprendizagem organizacional contínua e para o fortalecimento das capacidades estratégicas da empresa.

Esse sistema pode incluir universidades corporativas, programas de educação formal em parceria com instituições de ensino, programas de desenvolvimento de liderança, trilhas de aprendizagem personalizadas, comunidades de prática e outras iniciativas de desenvolvimento de longo prazo.

Freire (2014) acrescenta que a educação corporativa também desempenha papel relevante na disseminação e no fortalecimento da cultura organizacional, pois permite que os valores institucionais, princípios éticos, práticas organizacionais e conhecimentos estratégicos sejam incorporados de forma estruturada aos processos de aprendizagem e desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Programas de educação corporativa contribuem para criar uma linguagem comum dentro da organização, alinhar comportamentos e práticas profissionais aos valores institucionais, e fortalecer o senso de identidade e pertencimento dos colaboradores.

Silva (2016) ressalta que universidades corporativas representam uma das principais manifestações da educação corporativa nas organizações contemporâneas. Essas estruturas organizacionais, que são dedicadas à aprendizagem, oferecem programas estruturados de desenvolvimento que vão além de treinamentos pontuais, incluindo formações de longa duração, programas de certificação profissional, parcerias com instituições de ensino superior, visando a oferta de cursos de graduação e pós-graduação customizados, assim como desenvolvimento de conteúdos proprietários alinhados às necessidades específicas do respectivo negócio.

Boog e Boog (2013) destacam que a educação corporativa também incorpora princípios de gestão do conhecimento organizacional, buscando capturar, organizar, disseminar e preservar conhecimentos críticos para o sucesso da organização. Isso inclui a documentação de melhores práticas, a criação de repositórios de conhecimento acessíveis aos colaboradores, o desenvolvimento de comunidades de prática, que facilitam o compartilhamento de experiências entre profissionais, e a implementação de sistemas de mentoria que permitem a transferência de conhecimentos tácitos entre gerações de profissionais.

Assim, a educação corporativa torna-se um instrumento estratégico fundamental para fortalecer a aprendizagem organizacional, preparar os profissionais para enfrentar os desafios complexos do ambiente empresarial em constante transformação, promover a inovação e a competitividade organizacional, e contribuir para a retenção de talentos e o engajamento dos colaboradores (Noe, 2020; Madruga, 2017).

2.2.10 Psicologia Aplicada ao Treinamento

A psicologia organizacional e do trabalho contribui, significativamente, para o desenvolvimento de programas de treinamento mais eficazes e alinhados às características humanas, pois permite compreender, de forma aprofundada, os processos de aprendizagem, motivação e comportamento humano, no ambiente de trabalho. Os processos de aprendizagem organizacional envolvem fatores cognitivos, comportamentais, emocionais e sociais que influenciam diretamente na forma como os indivíduos assimilam novos conhecimentos, desenvolvem habilidades profissionais e modificam atitudes e comportamentos no contexto organizacional (Meneses; Zerbini; Abbad, 2011).

Chiavenato (2021) destaca que a motivação dos participantes constitui um dos fatores mais relevantes e determinantes para o sucesso das ações de treinamento e desenvolvimento, sendo fundamental que os programas de capacitação sejam planejados e executados de forma a estimular o engajamento, a participação ativa e o interesse genuíno dos colaboradores pelas experiências de aprendizagem oferecidas. Profissionais motivados tendem a dedicar maior esforço às atividades de aprendizagem, a persistir diante de dificuldades, a buscar aplicar os conhecimentos adquiridos em suas atividades profissionais e a compartilhar aprendizagens com colegas de trabalho.

Teorias motivacionais aplicadas ao contexto de treinamento organizacional destacam a importância de fatores, tais como percepção de relevância dos conteúdos para as atividades profissionais, expectativa de que o treinamento efetivamente contribuirá para melhorar o desempenho profissional, reconhecimento e valorização dos esforços de aprendizagem por parte de gestores e da organização, assim como oportunidades concretas de aplicação dos conhecimentos adquiridos no ambiente de trabalho (Noe, 2020).

Silva (2016) acrescenta que a transferência de aprendizagem, ou seja, a aplicação efetiva dos conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidos em programas de treinamento para o contexto real de trabalho, representa um dos principais desafios da gestão de treinamento e desenvolvimento nas organizações. Estudos demonstram que apenas uma parte dos conhecimentos adquiridos em programas de capacitação é efetivamente transferida para a prática profissional, sendo fundamental que as organizações implementem estratégias que favoreçam essa transferência.

Entre os fatores que facilitam a transferência de aprendizagem destaca-se o apoio de gestores e supervisores à aplicação dos conhecimentos adquiridos, a criação de oportunidades práticas para utilização das novas competências no trabalho, o fornecimento de feedback sobre

o desempenho após o treinamento, a remoção de barreiras organizacionais que dificultam a aplicação de novas práticas, bem como o reconhecimento e a valorização de colaboradores que aplicam efetivamente os conhecimentos adquiridos em suas atividades profissionais (Meneses; Zerbini; Abbad, 2011).

Freire (2014) ressalta que aspectos emocionais também desempenham papel importante nos processos de aprendizagem organizacional. Ambientes de aprendizagem psicologicamente seguros, nos quais os participantes se sentem confortáveis para fazer perguntas, expressar dúvidas, cometer erros durante o processo de aprendizagem e experimentar novas formas de realizar suas atividades, tendem a favorecer aprendizagens mais profundas e duradouras.

Nesse contexto, o conhecimento e a aplicação dos princípios da psicologia aplicada ao trabalho permitem estruturar programas de treinamento mais eficazes, motivadores e alinhados às características do comportamento humano nas organizações, considerando aspectos como estilos de aprendizagem, processos de memória e retenção, transferência de aprendizagem para o trabalho e fatores motivacionais, que influenciam o desempenho profissional (Silva, 2016; Chiavenato, 2021).

2.2.11 Avaliação de Treinamento e Retorno Sobre Investimento

A avaliação sistemática dos programas de treinamento constitui uma etapa fundamental e estratégica para verificar se as ações de capacitação produziram os resultados esperados e geraram impactos positivos para a organização. Meneses, Zerbini e Abbad (2011) afirmam que a avaliação do treinamento deve considerar diferentes dimensões do processo de aprendizagem, incluindo a satisfação dos participantes com o programa, o nível de aprendizagem efetivamente alcançado, a aplicação dos conhecimentos adquiridos no ambiente de trabalho e os impactos das ações de capacitação no desempenho profissional e nos resultados organizacionais.

Um dos modelos mais amplamente utilizados para avaliação de programas de treinamento é o modelo de quatro níveis proposto por Donald Kirkpatrick, que organiza a avaliação em níveis progressivos de complexidade e relevância estratégica. O primeiro nível, denominado reação, avalia a satisfação dos participantes com o programa de treinamento, incluindo aspectos como qualidade dos conteúdos, adequação das metodologias utilizadas, competência dos instrutores e a qualidade da infraestrutura e dos materiais didáticos (Noe, 2020).

O segundo nível, denominado aprendizagem, avalia o quanto os participantes efetivamente aprenderam durante o programa de treinamento, ou seja, quais conhecimentos, habilidades e atitudes foram desenvolvidos ou aprimorados. Essa avaliação pode ser realizada por meio de testes de conhecimento, demonstrações práticas de habilidades, simulações de situações de trabalho e outras formas de verificação de aprendizagem (Meneses; Zerbini; Abbad, 2011).

O terceiro nível, denominado comportamento ou transferência, avalia se os participantes estão efetivamente aplicando os conhecimentos e habilidades adquiridos em suas atividades profissionais cotidianas. Essa avaliação é particularmente importante, pois a aprendizagem que não se traduz em mudanças de comportamento no trabalho não gera valor para a organização. A avaliação de transferência pode incluir observação direta do desempenho profissional, avaliações de gestores e supervisores, autoavaliações dos participantes e análise de indicadores de desempenho (Freire, 2014).

O quarto nível, denominado resultados, avalia os impactos das ações de treinamento nos resultados organizacionais, como aumento de produtividade, melhoria da qualidade de produtos ou serviços, redução de custos operacionais, diminuição de erros e retrabalho, aumento de vendas, melhoria da satisfação de clientes, redução de acidentes de trabalho, entre outros indicadores relevantes para o negócio (Chiavenato, 2021).

Além disso, muitas organizações passaram a utilizar indicadores financeiros e econômicos para avaliar os resultados das ações de treinamento e justificar os investimentos realizados em desenvolvimento de pessoas. Costa *et al.* (2020) destacam que o investimento em capital intelectual e no desenvolvimento de competências apresenta impactos positivos significativos no desenvolvimento organizacional, na inovação, na produtividade e na rentabilidade das empresas, demonstrando o retorno sobre investimento (ROI, sigla em inglês para *Return on Investment*) das ações de treinamento e desenvolvimento. O cálculo do ROI de treinamento compara os benefícios financeiros, gerados pelo programa de capacitação, com os custos totais investidos, permitindo às organizações avaliar a viabilidade econômica de programas de treinamento e priorizar investimentos em ações de capacitação que geram maior retorno financeiro.

No entanto, é importante reconhecer que nem todos os benefícios de programas de treinamento podem ser facilmente quantificados em termos financeiros, sendo necessário considerar, também, benefícios intangíveis como o fortalecimento da cultura organizacional, aumento do engajamento dos colaboradores e desenvolvimento de competências estratégicas de longo prazo (Noe, 2020).

Estruzani, Bach e Pacheco (2024) acrescentam que programas estruturados de treinamento e desenvolvimento contribuem para fortalecer o engajamento dos colaboradores, aumentar a satisfação no trabalho e reduzir significativamente os índices de rotatividade de pessoal, evidenciando a importância estratégica dessas iniciativas para a sustentabilidade organizacional de longo prazo e para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

Silva (2016) ressalta que a avaliação de treinamento não deve ser compreendida apenas como uma atividade de prestação de contas ou justificação de investimentos, mas como um processo de aprendizagem organizacional, que permite identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria nos programas de capacitação, aprimorar continuamente as práticas de treinamento e desenvolvimento, assim como fortalecer o alinhamento entre as ações de capacitação e os objetivos estratégicos da organização.

2.2.12 Intermediários do Canal e o Treinamento e Desenvolvimento

Nas organizações que atuam com canais de distribuição, especialmente nos setores de bens de consumo e produtos especializados, como o de nutrição animal, o treinamento não se restringe apenas aos colaboradores internos da organização. Diferentes atores externos que participam do processo de comercialização, distribuição e relacionamento com o cliente final também necessitam de capacitação adequada para compreender as características técnicas dos produtos, suas aplicações práticas e os benefícios oferecidos aos consumidores. Nesse contexto, a qualificação dos agentes envolvidos no processo de distribuição torna-se fundamental para garantir a comunicação adequada das informações técnicas e comerciais ao longo do canal de vendas (Alvarez; Carvalho, 2019).

Segundo Kotler e Keller (2012), os intermediários de canal desempenham um papel fundamental na comunicação de valor ao consumidor final, sendo responsáveis por transmitir informações técnicas e comerciais sobre os produtos, orientar decisões de compra dos clientes e fortalecer o relacionamento entre empresa fabricante e cliente final. Dessa forma, a qualificação adequada desses agentes torna-se um elemento essencial para garantir que as estratégias de marketing e o posicionamento de produtos sejam corretamente comunicados e compreendidos pelo mercado consumidor.

A gestão eficaz dos canais de distribuição depende diretamente da capacitação contínua e estruturada dos diferentes agentes envolvidos no processo de comercialização. Representantes comerciais, distribuidores, varejistas especializados e promotores de venda

atuam como importantes intermediários entre a empresa fabricante e o consumidor final, sendo responsáveis por transmitir informações técnicas sobre os produtos, demonstrar benefícios e aplicações, influenciando diretamente as decisões de compra no mercado (Coughlan *et al.*, 2012).

No setor de produtos voltados à saúde e nutrição animal, diferentes públicos participam do processo de distribuição, recomendação e venda dos produtos, incluindo médicos veterinários, representantes comerciais, promotores de venda, lojistas especializados e responsáveis pelos animais. Cada um desses atores possui necessidades específicas de informação, diferentes níveis de conhecimento técnico prévio e distintas formas de interação com o produto e com o consumidor final, o que exige estratégias de capacitação diferenciadas e adequadas para cada perfil profissional (Alvarez; Carvalho, 2019).

A adequação do conteúdo programático, do tempo de treinamento, das metodologias utilizadas e dos materiais de apoio contribui significativamente para aumentar a eficácia das ações de capacitação dos intermediários de canal e melhorar a qualidade da comunicação das informações técnicas e comerciais ao longo do canal de distribuição (Kotler; Keller, 2012).

A análise do Quadro 1, a seguir, evidencia que diferentes agentes do canal apresentam níveis distintos de conhecimento técnico prévio e necessidades informacionais específicas. Profissionais como médicos veterinários e representantes comerciais demandam conteúdos mais aprofundados e técnicos, pois atuam diretamente na recomendação dos produtos e na transmissão de informações técnicas especializadas ao mercado consumidor.

Para esses públicos os programas de treinamento devem incluir informações detalhadas sobre composição dos produtos, mecanismos de ação, benefícios nutricionais, evidências científicas de eficácia, indicações e contraindicações, assim como estratégias de recomendação adequadas a diferentes perfis de animais e situações clínicas (Alvarez; Carvalho, 2019).

O desenvolvimento das equipes comerciais representa um fator estratégico fundamental para o desempenho dos canais de distribuição. O treinamento adequado de vendedores e representantes comerciais permite desenvolver habilidades essenciais de argumentação técnica e comercial, negociação, compreensão das necessidades específicas dos clientes e construção de relacionamentos duradouros, contribuindo para processos de venda mais consultivos, estratégicos e orientados à geração de valor para os clientes (Futrell, 2014; Noe, 2020).

Quadro 1 – Intermediários do Canal e Estratégias de Treinamento

Intermediários	Característica do Material	Informação Principal	Demanda de Conhecimento	Tempo de Treinamento	Método de Treinamento	Abordagem de Aprendizagem
Médico Veterinário	Material técnico e científico	Formulação, benefícios nutricionais, evidências clínicas	Alto nível técnico	Médio a longo	Palestras técnicas, <i>workshops</i> científicos, educação continuada	<i>Blended learning, social learning, educação continuada</i>
Representante Comercial	Material técnico comercial	Diferenciais do produto, posicionamento de mercado e argumentação de vendas	Médio a alto	Médio	Treinamentos comerciais, simulações de venda, capacitação presencial	<i>Blended learning, social learning, mobile learning</i>
Promotor de Venda	Material visual e informativo	Benefícios do produto, comunicação com o consumidor e apoio ao ponto de venda	Médio	Curto a médio	Treinamento prático, demonstrações de produto, capacitação no ponto de venda	<i>Mobile learning, social learning, aprendizagem prática (on-the-job)</i>
Lojista	Material informativo e comercial	Características do produto, indicação para diferentes perfis de animais	Médio	Curto	Treinamentos rápidos, materiais explicativos, vídeos educacionais	<i>Microlearning, mobile learning, aprendizagem prática</i>
Responsável pelo animal	Material educativo e simplificado	Benefícios do produto, forma de uso e cuidados com o animal	Básico	Curto	Conteúdos digitais, redes sociais, materiais educativos e orientação no ponto de venda	<i>Microlearning, mobile learning, aprendizagem digital</i>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Kotler e Keller (2012), Chiavenato (2014), Noe (2020), Salas *et al.* (2012) e Prado (2023).

Dixon e Adamson (2013) destacam que profissionais de vendas bem-preparados e capacitados são capazes de conduzir interações mais estratégicas e consultivas com os clientes, auxiliando-os na identificação de soluções adequadas para suas demandas específicas e contribuindo para a satisfação e fidelização dos clientes.

Desta mesma forma Motta (2024) ressalta que a melhoria contínua do desempenho das equipes comerciais está diretamente associada à qualificação dos profissionais e à adoção de práticas estruturadas de treinamento e desenvolvimento em vendas. Representantes comerciais, que recebem capacitação técnica adequada sobre os produtos, conhecem profundamente os benefícios e diferenciais competitivos, compreendem as necessidades específicas dos diferentes segmentos de clientes e desenvolvem habilidades de comunicação persuasiva, tendem a apresentar desempenho comercial superior e a construir relacionamentos mais sólidos e duradouros com os clientes.

Por outro lado, promotores de vendas e lojistas especializados desempenham papel relevante na comunicação direta com o consumidor final no ponto de venda. Para esses públicos, treinamentos mais curtos, práticos e objetivos tendem a apresentar resultados de aprendizagem e aplicação, especialmente quando combinados com demonstrações práticas de produtos, materiais visuais de apoio e ferramentas de *merchandising* no ponto de venda. Esses profissionais necessitam de informações claras e acessíveis sobre características dos produtos, benefícios principais, formas de uso, indicações para diferentes perfis de animais e estratégias de comunicação adequadas ao consumidor final (Prado, 2023).

No caso dos responsáveis pelos animais de estimação, observa-se uma transformação significativa no comportamento de consumo associada ao fenômeno da humanização dos *pets*, termo em inglês que designa animais de estimação. Esse fenômeno tem levado muitos consumidores a considerar os animais de companhia como membros da família, o que influencia diretamente as decisões de compra, aumenta a busca por produtos e serviços de maior qualidade e eleva as expectativas em relação ao bem-estar animal. Nesse contexto, conteúdos educativos voltados aos responsáveis pelos animais tornam-se cada vez mais relevantes para fortalecer o relacionamento entre empresas fabricantes e os consumidores finais no setor pet, contribuindo para a educação do mercado e para a construção de marcas confiáveis e bem-posicionadas (Kotler; Keller, 2012; Abempet, 2024).

Sant'anna (2022) acrescenta que estratégias de treinamento voltadas aos intermediários de canal devem ser integradas às ações de *Trade Marketing* da organização, garantindo alinhamento entre capacitação de equipes, disponibilização de materiais de apoio ao ponto de venda, estratégias de *merchandising* e comunicação de marca. Essa integração contribui para

fortalecer a presença da marca nos canais de distribuição, melhorar a experiência de compra do consumidor e aumentar a efetividade das estratégias comerciais da organização.

Freire (2014), ressalta que programas de capacitação voltados aos intermediários de canal devem ser contínuos e atualizados regularmente, acompanhando lançamentos de novos produtos, mudanças no portfólio da empresa, atualizações técnicas e científicas relevantes para o setor e as transformações no comportamento de consumo e nas dinâmicas de mercado. A capacitação pontual e esporádica tende a ser insuficiente para manter os intermediários adequadamente informados e preparados para comunicar valor aos consumidores finais.

Assim, o treinamento e desenvolvimento de intermediários de canal representa uma estratégia fundamental para organizações que atuam com canais de distribuição, contribuindo para fortalecer a comunicação de valor ao longo do canal, melhorar a qualidade da orientação oferecida aos consumidores finais, aumentar a efetividade das estratégias comerciais e de marketing e construir relacionamentos mais sólidos e duradouros entre indústria, canal de distribuição e consumidores finais (Kotler; Keller, 2012; Alvarez; Carvalho, 2019; Sant'anna, 2022).

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a realização deste estudo, detalhando a abordagem, a natureza, os objetivos, as estratégias de pesquisa, os participantes, os procedimentos de coleta e a análise de dados. A metodologia foi estruturada de forma a responder aos objetivos propostos, permitindo uma compreensão aprofundada das práticas de treinamento e desenvolvimento aplicadas aos intermediários do canal de distribuição da empresa *Nutrire*. O Quadro 2 ilustra a estrutura metodológica adotada, evidenciando o delineamento qualitativo-exploratório, as estratégias de pesquisa, os participantes envolvidos e os processos de coleta e análise de dados.

Quadro 2 – Estrutura metodológica

Delineamento/ Natureza	Nível	Estratégia	Participantes ou População e Amostra	Processo de Coleta	Processo de Análise
Qualitativa	Exploratório	- Estudo de Caso - Pesquisa - Ação - Pesquisa Documental - Pesquisa Bibliográfica	Participantes: intermediários do canal de distribuição da <i>Nutrire</i> : médicos veterinários, promotores de venda, representantes comerciais, lojistas, responsáveis pelos <i>pets</i>	- Dados secundários, documentos, textos - Observação (direta ou participante) - Curso aplicado	- Análise de conteúdo - Análise do discurso - Avaliação dos eventos pelos participantes

Fonte: Elaborada pela autora com base em Gil (2022) e Thiollent (2025).

3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA: PESQUISA QUALITATIVA

A pesquisa qualitativa caracteriza-se pela busca da compreensão de fenômenos sociais e organizacionais em sua complexidade, valorizando a interpretação dos significados, das experiências e das relações que se estabelecem no contexto estudado. Segundo Minayo (2014), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos, que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Denzin e Lincoln (2006) destacam que a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa e naturalística do mundo, o que significa que os pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender ou interpretar os fenômenos em termos dos

significados que as pessoas a eles conferem. Nesse sentido, a pesquisa qualitativa permite ao pesquisador aproximar-se da realidade estudada, capturando a essência dos eventos e compreendendo as dinâmicas organizacionais de forma contextualizada.

Creswell (2014) enfatizam que os métodos qualitativos são particularmente adequados quando o objetivo é explorar e compreender o significado que indivíduos, ou grupos, atribuem a um problema social ou humano. O processo de pesquisa envolve questões e procedimentos emergentes, coleta de dados no ambiente dos participantes, análise indutiva dos dados e interpretação do significado dos dados. Mais recentemente, Siqueira, Avelar e Alcântara (2024) atualizaram essa discussão ao enfatizar a diversidade epistemológica, ética e os critérios de rigor na pesquisa qualitativa contemporânea, destacando a importância da reflexividade e da relevância nos estudos organizacionais brasileiros.

Cheron, Salvagni e Colomby (2022) complementam ao fornecer orientações práticas sobre entrevistas qualitativas em administração, abordando aspectos como intersubjetividade, vieses metodológicos e rigor operacional em estudos organizacionais, contribuindo para a compreensão dos procedimentos contemporâneos de coleta de dados qualitativos.

3.2 NATUREZA E OBJETIVO DA PESQUISA: PESQUISA EXPLORATÓRIA

Quanto à natureza e aos objetivos, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória. Vergara (2015) define a pesquisa exploratória como aquela realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, tendo como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Sampieri, Collado e Lucio (2013) explicam que os estudos exploratórios são realizados quando o objetivo é examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, do qual se tem muitas dúvidas ou que não foi abordado antes. Os estudos exploratórios servem para familiarizar-se com fenômenos relativamente desconhecidos, obter informação sobre a possibilidade de realizar uma investigação mais completa sobre um contexto particular, investigar problemas do comportamento humano que considerem cruciais aos profissionais de determinada área, identificar conceitos ou variáveis promissoras, estabelecer prioridades para investigações futuras ou sugerir afirmações e postulados.

Malhotra (2019) acrescenta que a pesquisa exploratória é particularmente útil quando se busca compreender a natureza geral de um problema, as possíveis alternativas de decisão e as variáveis relevantes que precisam ser consideradas. Esse tipo de pesquisa é flexível e versátil

com respeito aos métodos, pois não há protocolos formais e rígidos. Oliveira, Cabanne e Teixeira (2020) complementam ao mapear a predominância de abordagens exploratórias em pesquisas brasileiras de empreendedorismo, destacando a necessidade de explicitação clara dos critérios de validade e justificativa metodológica detalhada em estudos exploratórios.

3.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA: ESTUDO DE CASO

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso, que se caracteriza pela investigação aprofundada de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (Yin, 2015). O estudo de caso permite ao pesquisador explorar situações nas quais a intervenção, que está sendo avaliada, não apresenta um conjunto claro e único de resultados, possibilitando uma compreensão holística do fenômeno estudado.

Yin (2015) argumenta que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa adequada quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. O autor destaca, ainda, que o estudo de caso pode envolver tanto um único caso quanto múltiplos casos, podendo incluir evidências quantitativas e qualitativas.

Stake (2011) enfatiza a abordagem qualitativa do estudo de caso, destacando que o pesquisador busca compreender a complexidade do caso em seu contexto natural, valorizando as perspectivas dos participantes e as múltiplas realidades que emergem da investigação. O estudo de caso qualitativo é caracterizado pela ênfase na interpretação, na compreensão das experiências dos participantes e na análise dos significados que eles atribuem aos fenômenos estudados.

O estudo de caso é particularmente útil quando se busca compreender processos, eventos e contextos em profundidade, permitindo ao pesquisador captar a complexidade do fenômeno estudado. Nesse sentido, caracteriza-se como uma abordagem descritiva, interpretativa e indutiva, sendo adequada para investigações de natureza qualitativa (Yin, 2015; Stake, 2011).

Mais recentemente, Guerra (2022) propôs um protocolo de estudo de caso para pesquisas em operações e gestão que consolida recomendações de design e coleta de dados. O protocolo foi testado em campo, replicado 18 vezes e avaliado por seis pesquisadores, visando

reforçar rigor e reprodutibilidade em estudos organizacionais, contribuindo para a atualização dos procedimentos metodológicos de estudos de caso no contexto brasileiro.

3.4 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS DA PESQUISA

Os procedimentos técnicos referem-se aos métodos específicos utilizados para a coleta e análise de dados em uma pesquisa científica, sendo fundamentais para garantir a coerência entre os objetivos do estudo e sua execução prática. De acordo com Antônio Carlos Gil (2022), os procedimentos técnicos correspondem às estratégias operacionais adotadas pelo pesquisador para obtenção e tratamento das informações necessárias à investigação.

Neste estudo, foram utilizados três procedimentos técnicos complementares. A pesquisa bibliográfica fundamentou teoricamente os conceitos de marketing, canais de distribuição e treinamento; a pesquisa documental permitiu analisar materiais institucionais, registros internos e instrumentos utilizados nas ações; e a pesquisa-ação esteve relacionada à participação da autora na estruturação, aplicação e avaliação dos treinamentos realizados durante o estágio (Gil, 2022; Thiollent, 2025).

3.4.1 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica constitui o ponto de partida de qualquer investigação científica pois permite, ao pesquisador, conhecer o que já foi produzido sobre o tema, identificar lacunas no conhecimento e fundamentar teoricamente o estudo. Severino (2017) define a pesquisa bibliográfica como aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, tais como livros, artigos e teses, entre outros.

Para Marconi e Lakatos (2022), a pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador reunir e analisar produções já publicadas sobre determinado tema, favorecendo a construção de uma base teórica para a investigação. No presente estudo, esse procedimento foi utilizado para fundamentar os conceitos de marketing, canais de distribuição, comunicação, treinamento e desenvolvimento, possibilitando relacionar a literatura acadêmica às práticas observadas durante o estágio.

Gil (2022) acrescenta que a pesquisa bibliográfica é fundamental para a construção do conhecimento científico, pois permite ao pesquisador dialogar com os autores, questionar suas afirmações, comparar diferentes perspectivas e construir uma síntese crítica do conhecimento acumulado sobre o tema. O autor destaca ainda a importância da pesquisa bibliográfica em

ambientes digitais e bases de dados eletrônicas, que ampliam significativamente o acesso a fontes científicas atualizadas.

3.4.2 Pesquisa Documental

A pesquisa documental foi empregada neste estudo como forma de analisar materiais relacionados ao contexto prático do estágio, incluindo registros institucionais, materiais comerciais, documentos internos, imagens, questionários e informações utilizadas nos treinamentos. Diferentemente da pesquisa bibliográfica, que se apoia em obras e estudos já publicados, a pesquisa documental permite examinar fontes vinculadas diretamente à realidade investigada, possibilitando sua interpretação conforme os objetivos da pesquisa (Gil, 2022). Além disso, Cellard (2008) destaca a importância de avaliar criticamente o contexto, a autoria, a autenticidade e a natureza dos documentos analisados.

Pimentel (2001) explica que a pesquisa documental é um procedimento que se utiliza de métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos. O autor destaca que documento é tudo aquilo que pode ser consultado como prova ou testemunho, incluindo documentos escritos, iconográficos, cinematográficos, fonográficos, entre outros.

Lüdke e André (2013) ressaltam que a análise documental pode constituir uma técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema. As autoras destacam que os documentos são fontes estáveis e ricas de informações, persistem ao longo do tempo e podem ser consultados várias vezes, servindo de base para diferentes estudos.

3.4.3 Pesquisa-Ação

Neste estudo, a pesquisa-ação foi utilizada por permitir a aproximação entre investigação acadêmica e intervenção prática no contexto organizacional. Essa escolha se justifica porque a autora participou da estruturação, aplicação e avaliação dos treinamentos realizados durante o estágio, articulando observação, ação e análise dos resultados obtidos. Dessa forma, a pesquisa-ação contribuiu para compreender e aprimorar uma prática concreta relacionada à capacitação dos intermediários do canal de distribuição (Thiollent, 2025).

Franco (2005) destaca que a pesquisa-ação se caracteriza pela participação ativa do pesquisador no processo de investigação, com o objetivo de transformar a realidade estudada.

A autora enfatiza que a pesquisa-ação é um processo de investigação que se desenvolve em espiral, envolvendo ciclos de planejamento, ação, observação e reflexão, de modo que o conhecimento produzido seja imediatamente aplicado na transformação da realidade.

Tripp (2005) explica que a pesquisa-ação é uma estratégia metodológica que envolve a investigação e a ação de forma integrada, permitindo ao pesquisador não apenas compreender a realidade, mas também intervir nela de forma planejada e sistemática. O autor destaca que a pesquisa-ação é particularmente adequada para contextos organizacionais e educacionais, nos quais o objetivo é produzir o conhecimento aplicado que possa contribuir para a melhoria das práticas.

Silva e Anjo (2024) atualizam essa discussão ao situar a pesquisa-ação no conjunto de estratégias qualitativas contemporâneas, enfatizando a reflexão sobre rigor e relevância em aplicações organizacionais e destacando a importância da produção de conhecimento que seja simultaneamente científico e aplicável à transformação da realidade empresarial.

3.5 CONTEXTO E PARTICIPANTES DA PESQUISA

O contexto da pesquisa é a empresa *Nutrire*, atuante no setor de produtos veterinários, especificamente no segmento de nutrição animal. A *Nutrire* opera por meio de um canal de distribuição complexo, que envolve múltiplos intermediários responsáveis pela comercialização e promoção de seus produtos junto ao mercado consumidor.

Flick (2009) destaca que, na pesquisa qualitativa, a definição do contexto e dos participantes é fundamental para a compreensão do fenômeno estudado, pois o significado das ações e das práticas está intimamente relacionado ao contexto em que ocorrem. O autor enfatiza que a seleção dos participantes deve ser intencional, buscando incluir aqueles que possam fornecer informações ricas e relevantes sobre o fenômeno investigado.

A perspectiva qualitativa adotada neste estudo valoriza a análise do fenômeno no próprio ambiente em que ele ocorre. Assim, o contexto organizacional da *Nutrire* e a atuação da autora durante o estágio foram considerados elementos centrais para compreender as práticas de treinamento, as características dos participantes e a forma como os conteúdos foram recebidos pelos diferentes públicos do canal de distribuição (Godoy, 1995).

Gaskell (2002) ressalta que a seleção dos participantes na pesquisa qualitativa deve considerar a diversidade de perspectivas e experiências, de modo a capturar a complexidade do fenômeno estudado. O autor sugere que a amostragem intencional, baseada em critérios

definidos pelo pesquisador, é mais adequada do que a amostragem aleatória para estudos qualitativos.

No presente estudo, os participantes da pesquisa incluem os diversos atores envolvidos no canal de distribuição da empresa *Nutrire*, a saber:

- a) Médicos Veterinários: profissionais que prescrevem e recomendam os produtos da *Nutrire* aos responsáveis pelos animais, desempenhando papel fundamental na decisão de compra e na orientação técnica sobre o uso dos produtos;
- b) Representantes Comerciais: profissionais responsáveis pela prospecção de clientes, negociação comercial, venda dos produtos e manutenção do relacionamento com os intermediários do canal de distribuição;
- c) Promotores de Venda: profissionais que atuam nos pontos de venda, realizando ações de *merchandising*, demonstração de produtos, treinamento de equipes de loja e suporte técnico aos lojistas e consumidores finais;
- d) Lojistas: proprietários e gestores de estabelecimentos comerciais (*pet shops*, agropecuárias, clínicas veterinárias) que comercializam os produtos da *Nutrire*, constituindo um elo fundamental entre a empresa e o consumidor final;
- e) Responsável pelo animal: consumidores finais dos produtos, responsáveis pelos cuidados com os animais e pela decisão de compra, influenciados pelas orientações dos médicos veterinários e pelas ações de comunicação e promoção nos pontos de venda.

A inclusão desses diferentes atores como participantes da pesquisa permite capturar múltiplas perspectivas sobre as práticas de treinamento e desenvolvimento, compreendendo como essas práticas são percebidas e vivenciadas ao longo do canal de distribuição. A diversidade de participantes contribuiu para uma análise mais rica e abrangente do fenômeno estudado, evidenciando os desafios, as oportunidades e as necessidades de desenvolvimento de cada grupo de atores.

3.6 AMOSTRAGEM

A amostragem, em pesquisa qualitativa, difere significativamente da amostragem em pesquisa quantitativa, pois não busca a representatividade estatística. Busca, sim, a profundidade e a riqueza das informações. Patton (2002) explica que a amostragem em pesquisa qualitativa é intencional (*purposeful sampling*), ou seja, os participantes são selecionados de

forma deliberada com base em critérios que permitam obter informações relevantes e aprofundadas sobre o fenômeno estudado.

Creswell (2014) destaca que, na pesquisa qualitativa, a seleção dos participantes deve priorizar sujeitos capazes de contribuir de forma significativa para a compreensão do fenômeno investigado. Dessa forma, a amostragem intencional permite ao pesquisador escolher participantes que possuam experiências, conhecimentos ou vivências diretamente relacionadas ao objeto de estudo.

Cooper e Schindler (2016) acrescentam que a amostragem por conveniência é uma técnica não probabilística, na qual os participantes são selecionados com base na facilidade de acesso, na disponibilidade e na disposição para participar da pesquisa. Embora essa técnica apresente limitações quanto à generalização dos resultados, ela é frequentemente utilizada em estudos exploratórios e qualitativos, nos quais o objetivo é a compreensão aprofundada de um contexto específico.

Schneider, Feuerschütte e Alperstedt (2020) complementam ao discutir práticas de recrutamento e definição de tamanho de amostras em grupos focais, destacando a importância de justificar claramente os critérios de seleção e o tamanho da amostra em pesquisas qualitativas, de modo a garantir a credibilidade e a transferibilidade dos resultados.

4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

4.1 LOCAL DE ESTÁGIO

A *Nutrire* Indústria de Alimentos Ltda é uma empresa brasileira, especializada na produção de alimentos secos para cães e gatos. Fundada em 2001 na cidade de Garibaldi, Rio Grande do Sul, consolidou-se no mercado nacional e internacional como uma das principais fabricantes do setor *pet food*, oferecendo produtos que alinham tecnologia, segurança nutricional e palatabilidade para animais de companhia (Site *Nutrire*, 2026).

Figura 1 – Fábrica *Nutrire* em Garibaldi



Fonte: Site *Nutrire* (2026).

A *Nutrire* opera duas unidades industriais, sendo a matriz em Garibaldi (Figura 1), com capacidade produtiva de 10.080 toneladas por hora e 296 colaboradores. Possui uma filial em Poços de Caldas, Minas Gerais, com 122 colaboradores e capacidade produtiva de 8.064 toneladas por hora. Ambas as unidades produzem exclusivamente ração seca, seguindo rigorosos padrões de qualidade, controle de processos e conformidade com legislações sanitárias aplicadas à alimentação animal. No que se refere ao portfólio de produtos, inclui linhas econômicas, *premium*, *premium especial* e *super premium*, com destaque para as marcas Monello, Birbo, Bandit, Bancat e *Select*. A atuação global da *Nutrire* representa em torno de 50% da produção, exportando para mais de 50 países, incluindo mercados como América Latina, África e Ásia (Catálogo *Nutrire*, 2025).

Além do foco na produção de alimentos *pets*, a empresa tem forte compromisso com práticas sustentáveis, gestão ambiental responsável e relacionamento com seus parceiros

comerciais. A empresa é reconhecida pela qualidade de seus produtos e certificações, bem como pelo impacto positivo no desenvolvimento econômico das regiões em que atua, sendo citada entre as principais indústrias do município de Garibaldi (Site *Nutrire*, 2026).

4.1.1 História da Empresa

O Quadro 3, a seguir, apresenta os principais eventos que marcaram a história da empresa que em 2026 completa 25 anos da sua fundação (Acervo *Nutrire*, 2025).

Quadro 3 – Linha do tempo da *Nutrire*

Ano	Marco
2001	Início das atividades em Garibaldi (RS)
2003	Lançamento das primeiras marcas comerciais
2004	Primeira exportação para América do Sul
2007	Início das vendas na América Central
2008	Entrada no mercado africano
2009	Entrada no mercado asiático
2011	<i>Nutrire</i> completa 10 anos
2012	Atualização da marca <i>Nutrire</i>
2016	Inauguração da fábrica de Poços de Caldas (MG)
2017	Monello Dog entre as três marcas mais lembradas por lojistas no Sul
2018	Prêmio Exportação RS e Prêmio Carrinho AGAS
2019	Presença em quatro continentes
2020	Prêmio Exportação RS
2021	<i>Nutrire</i> completa 20 anos
2021–2022	Premiações no 49º e 50º Prêmio Exportação RS

Fonte: Acervo *Nutrire* (2026).

4.1.2 Logomarca da Empresa

Figura 2 – Logomarca da empresa



Fonte: Site *Nutrire* (2026).

O nome da empresa "*Nutrire*" possui origem na língua italiana, refletindo a herança cultural da família fundadora e a forte influência da colonização italiana na região da Serra Gaúcha, onde a empresa está inserida. O termo "*Nutrire*" significa "nutrir" em italiano, estabelecendo uma conexão direta com a proposta central da organização, que consiste em promover a nutrição e o bem-estar de cães e gatos por meio de alimentos de qualidade. Dessa forma, a escolha do nome reforça tanto a identidade histórica da empresa quanto seu posicionamento no segmento de nutrição animal (Acervo *Nutrire*, 2025).

No que se refere à identidade visual, a marca utiliza, predominantemente, cor azul e laranja, combinação que, embora não possua uma explicação institucional formal, apresenta forte coerência estratégica no contexto de mercado. O azul, especialmente em sua tonalidade mais escura, está associado à confiança, credibilidade e segurança, atributos essenciais em um setor que envolve saúde e nutrição animal. Já o laranja representa energia, proximidade e emoção, remetendo ao vínculo afetivo entre tutor e pet (Acervo *Nutrire*, 2025).

A combinação dessas cores permite equilibrar dois aspectos fundamentais da marca: a solidez técnica e a conexão emocional. Enquanto o azul reforça o caráter institucional e a confiança nos produtos, o laranja atua como elemento de destaque, trazendo calor humano e aproximando a marca do consumidor. Esse contraste contribui para uma comunicação mais eficiente, capaz de transmitir, simultaneamente, credibilidade técnica e proximidade, aspectos essenciais para o posicionamento da *Nutrire* no mercado pet (Acervo *Nutrire*, 2025).

4.1.3 Organograma Comercial *Nutrire*

Figura 3 – Organograma da empresa



Fonte: Acervo da *Nutrire* (2026).

A estrutura organizacional, apresentada no organograma anterior, evidencia a divisão da área comercial da empresa em níveis hierárquicos e funcionais, organizados de forma estratégica para garantir eficiência na gestão de vendas e cobertura de mercado. No topo da estrutura encontra-se o Diretor Executivo, responsável pelas decisões estratégicas da organização, seguido pelo Gerente Nacional de Vendas, que coordena as operações comerciais em nível nacional (Acervo *Nutrire*, 2026).

Abaixo da gerência nacional, a estrutura é segmentada em coordenações distribuídas por regiões geográficas e funções específicas, destacando-se o Coordenador de Vendas Sul, o Coordenador Administrativo de Vendas, o Coordenador de Vendas das regiões Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste, além do Gestor de *Key Account* (KA), responsável pelos canais especializados (Acervo *Nutrire*, 2026).

Na região Sul, sob responsabilidade do Coordenador de Vendas Sul, Lairton Wegner, observa-se uma estrutura baseada na segmentação por canais de atuação. Esse coordenador gerencia quatro gestores, cujas funções são distribuídas conforme o tipo de cliente e modelo de atendimento. Um dos gestores é responsável pelo canal de distribuidores, atendendo um total de 11 distribuidores, sendo 6 no Rio Grande do Sul, 2 em Santa Catarina e 3 no Paraná, evidenciando a relevância desse canal indireto para a capilaridade da empresa (Acervo *Nutrire*, 2026).

Outro gestor atua no canal de autosserviço (AS), que compreende estabelecimentos como mercados e supermercados, nos quais os produtos ficam expostos diretamente ao consumidor final, e a decisão de compra ocorre predominantemente no ponto de venda. Há também um gestor dedicado às grandes contas de autosserviço, responsável por redes varejistas de maior porte, que demandam negociações mais complexas, maior volume de vendas e estratégias comerciais diferenciadas (Acervo *Nutrire*, 2026).

Complementando essa estrutura, o gestor de venda direta atua sem intermediários, sendo responsável por dois vendedores que atendem a região dos Pampas, o que permite maior proximidade com os clientes e maior controle sobre a execução das estratégias comerciais. No âmbito administrativo, o Coordenador Administrativo de Vendas é responsável pelo suporte interno à operação comercial, contando com um analista de vendas e três assistentes, que atuam principalmente na região interna do Rio Grande do Sul. Essa área garante o suporte operacional necessário para o funcionamento das atividades comerciais (Acervo *Nutrire*, 2026).

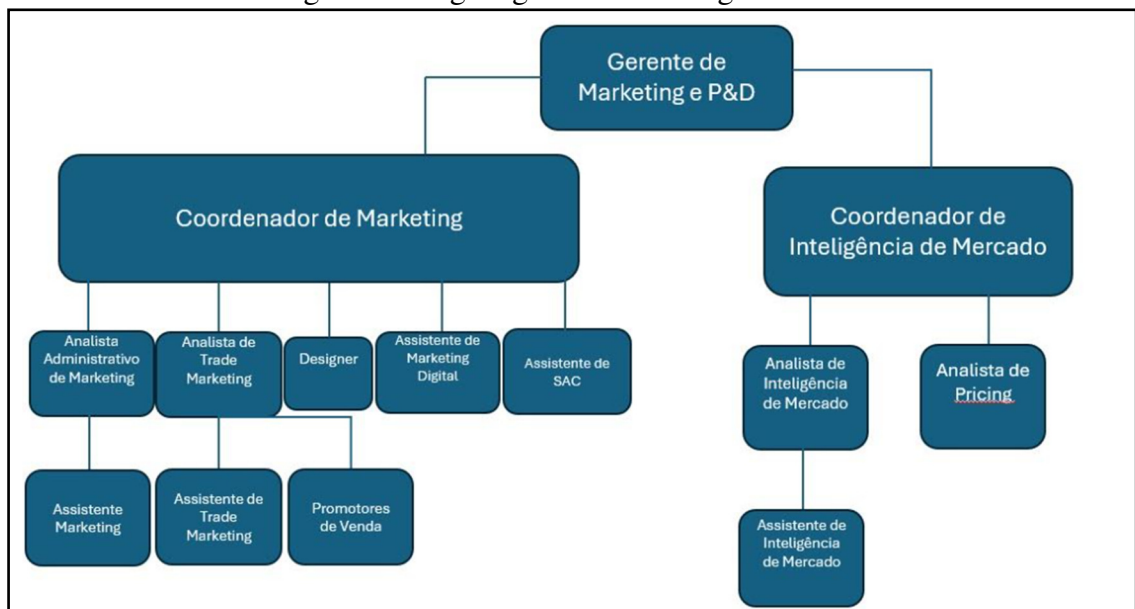
Já nas regiões Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste, a estrutura comercial é composta por dois gestores regionais, responsáveis pelas operações em São Paulo e Nordeste, além de seis agentes de vendas que atuam nas regiões do Centro-Oeste e Minas Gerais. Há ainda duas

promotoras de vendas no Centro-Oeste, responsáveis pela execução das estratégias no ponto de venda. O organograma também contempla a função de Gestor de *Key Account* (KA), responsável pelo atendimento de canais especializados, como *pet shops*, agropecuárias e lojas de produtos veterinários. Esses canais são caracterizados por um processo de venda mais consultivo, no qual o conhecimento técnico e a orientação ao cliente desempenham papel fundamental na decisão de compra (Acervo *Nutrire*, 2026).

A estrutura comercial da *Nutrire* caracteriza-se pela adoção de um modelo híbrido de distribuição, no qual a maior parte das vendas ocorre por meio de canais indiretos, especialmente distribuidores, responsáveis pela capilaridade e pelo alcance da marca em diferentes regiões do país. Paralelamente, a empresa também atua com venda direta em regiões específicas e no atendimento de grandes contas estratégicas, como redes de autosserviço e clientes *key account*, que demandam negociações diferenciadas e maior proximidade comercial. Esse modelo permite à empresa equilibrar escala de distribuição com controle estratégico de mercado, garantindo presença ampla e, ao mesmo tempo, atuação direcionada em canais prioritários (Acervo *Nutrire*, 2026).

4.1.4 Organograma Marketing *Nutrire*

Figura 4 – Organograma Marketing *Nutrire*



Fonte: Acervo da *Nutrire* (2026).

A estrutura organizacional da área de marketing da *Nutrire* está organizada de forma hierárquica e funcional, conforme apresentado no organograma acima, contemplando diferentes

níveis de gestão e execução. No topo da estrutura encontra-se o Gerente de Marketing e Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), responsável pela definição das estratégias globais da área, integrando decisões relacionadas ao posicionamento de mercado, desenvolvimento de produtos e direcionamento das ações de comunicação (Acervo *Nutrire*, 2026).

Abaixo da gerência a estrutura é dividida em duas grandes frentes: a coordenação de marketing e a coordenação de inteligência de mercado. A área de marketing é liderada pelo Coordenador de Marketing, responsável pela gestão das atividades operacionais e estratégicas relacionadas à comunicação, *Trade Marketing* e suporte ao canal de vendas. Já a área de inteligência de mercado, liderada pelo Coordenador de Inteligência de Mercado, tem como foco a análise de dados, precificação e geração de informações estratégicas para tomada de decisão (Acervo *Nutrire*, 2026).

Dentro da coordenação de marketing, observa-se uma estrutura composta por diferentes funções especializadas, incluindo Analista Administrativo de Marketing, Analista de *Trade Marketing*, Designer, Assistente de Marketing Digital e Assistente de SAC. Essa diversidade de funções evidencia a necessidade de atuação integrada entre áreas criativas, analíticas e operacionais, garantindo a execução eficiente das estratégias de marketing e comunicação da empresa (Acervo *Nutrire*, 2026).

No contexto do *Trade Marketing*, destaca-se a atuação da profissional Elis Regina Lusa, médica veterinária inserida na estrutura da área, vinculada à função de Analista de *Trade Marketing*. Sua presença na equipe reforça a importância da integração entre conhecimento técnico e estratégias de mercado, especialmente em um segmento altamente especializado como o de nutrição animal (Acervo *Nutrire*, 2026).

Essa atuação não se restringe à estrutura formal apresentada no organograma, assumindo também um papel estratégico no suporte às atividades comerciais. A médica veterinária atua na interface entre marketing e vendas, contribuindo diretamente para a execução das estratégias no ponto de venda e para o fortalecimento da marca nos canais de distribuição. Nesse contexto, a profissional é responsável pela coordenação de sete promotores de vendas na região Sul, atuando diretamente na implementação de ações de *merchandising*, treinamentos de equipes, orientação técnica e apoio à comunicação dos diferenciais dos produtos. Sua atuação integra conhecimentos técnicos da medicina veterinária com estratégias de *Trade Marketing*, permitindo maior eficácia na comunicação de valor, especialmente em um mercado que exige credibilidade técnica e suporte especializado (Acervo *Nutrire*, 2026).

A inserção de um profissional com formação em Medicina Veterinária na área de marketing contribui diretamente para o fortalecimento do posicionamento técnico da marca,

especialmente no relacionamento com médicos veterinários, lojistas e consumidores finais. Este profissional atua como elo entre a área técnica e comercial, apoiando treinamentos, esclarecimento de dúvidas, desenvolvimento de materiais técnicos e suporte à equipe de vendas, agregando valor ao processo de comunicação e recomendação dos produtos (Acervo *Nutrire*, 2026).

Além disso, observa-se que a estrutura contempla níveis operacionais, como assistentes e promotores de venda, que atuam diretamente no ponto de venda e no contato com o consumidor final. Nesse contexto, o suporte técnico da médica veterinária torna-se essencial para garantir a correta transmissão das informações, contribuindo para maior assertividade na recomendação dos produtos e fortalecimento da confiança do cliente (Acervo *Nutrire*, 2026).

A integração entre as áreas de marketing e inteligência de mercado permite que a empresa alinhe estratégias criativas com dados analíticos, fortalecendo a tomada de decisão e a competitividade no mercado. A presença de profissionais técnicos, dentro dessa estrutura, evidencia uma tendência contemporânea do marketing, especialmente em mercados especializados, nos quais a credibilidade científica e a qualidade da informação são fatores determinantes para o sucesso das estratégias organizacionais (Acervo *Nutrire*, 2026).

4.1.5 Estrutura tecnológica

A *Nutrire* Indústria de Alimentos Ltda possui uma estrutura tecnológica e produtiva consolidada, composta por duas unidades industriais, estrategicamente localizadas nos estados do Rio Grande do Sul e Minas Gerais. Essas unidades operam com elevados padrões de automação, controle de qualidade e capacidade produtiva, atendendo tanto ao mercado nacional quanto ao internacional (Acervo *Nutrire*, 2026).

A unidade matriz, situada em Garibaldi (RS), conta com uma área aproximada de 17.000 m² e apresenta capacidade produtiva instalada de 10.080 toneladas. Atualmente, a produção média da unidade gira em torno de 7.000 toneladas, evidenciando alta utilização da capacidade industrial e eficiência operacional. A filial localizada em Poços de Caldas (MG) possui uma área aproximada de 9.000 m² e capacidade produtiva de 8.064 toneladas, considerando também a produção terceirizada vinculada à operação. A produção atual dessa unidade está em torno de 3.000 toneladas, contribuindo para a ampliação da presença da empresa em diferentes regiões do país e para a otimização da logística de distribuição (Acervo *Nutrire*, 2026).

No que se refere à automação logística, a empresa utiliza tecnologias avançadas em seus processos de armazenagem e movimentação de produtos. Destaca-se o sistema automatizado do tipo *drive-in*, que conta com robô da marca Cassioli, responsável por otimizar o armazenamento de paletes, aumentar a eficiência operacional e reduzir falhas humanas nos processos logísticos (Acervo *Nutrire*, 2026).

Além da estrutura produtiva, a *Nutrire* investe significativamente em controle de qualidade e tecnologia laboratorial, garantindo a padronização dos produtos e a segurança nutricional exigida pelo mercado nacional e internacional. Entre os principais equipamentos utilizados, destaca-se o espectrofotômetro de infravermelho próximo (NIR), que permite a realização de análises rápidas, precisas e não destrutivas, tanto em matérias-primas quanto em produtos acabados, dispensando o uso de reagentes químicos e aumentando a confiabilidade dos resultados (Acervo *Nutrire*, 2026).

O controle de qualidade envolve análises específicas realizadas em diferentes etapas do processo produtivo. Para os produtos acabados, são realizadas avaliações sensoriais e físicas, como cor, odor, aparência e dimensões dos grãos, além de análises bromatológicas, incluindo teores de proteína, gordura, matéria mineral, fibra bruta e umidade. Também é realizada a mensuração da atividade de água (aw), parâmetro fundamental para avaliação da estabilidade microbiológica e da conservação do produto (Acervo *Nutrire*, 2026).

No que se refere às matérias-primas, são realizadas análises físico-químicas e de qualidade que incluem umidade, densidade, atividade de água (aw), rancidez, acidez e índice de peróxidos, indicadores importantes da estabilidade lipídica e da qualidade dos insumos. Além disso, são conduzidas análises bromatológicas completas, abrangendo proteína, gordura, matéria mineral, fibra bruta e umidade, assegurando a conformidade nutricional das formulações. A empresa também realiza o monitoramento de microtoxinas em matérias-primas, por meio de metodologias como ELISA e testes de fluxo lateral, avaliando a presença de contaminantes como aflatoxinas (afla), fumonisinas (fumo), zearalenona (zea) e deoxinivalenol (DON), garantindo a segurança dos ingredientes utilizados na produção (Acervo *Nutrire*, 2026).

Complementarmente, são executadas análises microbiológicas, incluindo a detecção de *Escherichia coli*, enterobactérias e *Salmonella* spp., assegurando a inocuidade dos produtos e o atendimento às exigências sanitárias para comercialização no mercado nacional e exportação. Esse conjunto de tecnologias, processos analíticos e controle rigoroso de qualidade reforça o posicionamento da *Nutrire* como uma indústria que alia eficiência produtiva, inovação tecnológica e segurança alimentar, atendendo aos requisitos regulatórios e às expectativas dos diferentes mercados em que atua (Acervo *Nutrire*, 2026).

4.1.6 Principais Linhas

O portfólio da *Nutrire* é composto por diferentes marcas e linhas de produtos destinadas à alimentação de cães e gatos, que são organizadas de acordo com o posicionamento de mercado, o perfil nutricional e o público-alvo. A empresa atua em diferentes segmentos do mercado *pet food*, oferecendo produtos classificados nas categorias econômica, *premium*, *premium especial* e *super premium* (Site *Nutrire*, 2026).

No segmento econômico, a empresa comercializa as marcas Bandit e Bancat (Figura 5), voltadas, respectivamente, para cães e gatos. Esses produtos são desenvolvidos para atender consumidores que priorizam a acessibilidade de preço, mantendo níveis nutricionais adequados às exigências básicas da alimentação de animais de companhia.

Figura 5 – Linha Standard



Fonte: Site *Nutrire* (2026).

A marca Birbo (Figura 6) é direcionada ao segmento *premium*, oferecendo formulações balanceadas que combinam qualidade nutricional e custo acessível para o consumidor. Essa linha busca atender responsáveis pelo animal que procuram produtos com bom desempenho nutricional e equilíbrio entre qualidade e preço (Site *Nutrire*, 2026).

Figura 6 – Linha Birbo



Fonte: Site *Nutrire* (2026).

Em outra marca do portfólio, a Monello (Figura 7), está posicionada no segmento *premium* especial e é voltada para consumidores que buscam alimentos com maior densidade nutricional, ingredientes selecionados e formulações específicas para diferentes fases da vida e por animal (Site *Nutrire*, 2026).

Figura 7 – Linha Monello



Fonte: Site *Nutrire* (2026).

Além dessas marcas, a empresa também possui a linha *Select* (Figura 8), sendo uma linha com ingredientes mais nobres, tendo a proteína animal como primeiro ingrediente e compostos mais funcionais, enquadrando-se na categoria *super premium* (Site *Nutrire*, 2026).

Figura 8 – Linha *Select*



Fonte: Site *Nutrire* (2026).

Para completar o seu portfólio, a empresa oferece *snacks* para cães e gatos. A linha Monello Bites (Figura 9) é uma linha de *nuggets* recheados com carne e possui itens para cães e gatos (Site *Nutrire*, 2026). Já a linha Monello Diversão e Monello Delice (Figura 10) são exclusivos para cães

Figura 9 – Monello Bites



Fontes: Site *Nutrire* (2026).

Figura 10 – Monello Delice e Diversão



Fontes: Site *Nutrire* (2026).

4.1.7 Redes Sociais

As redes sociais digitais podem ser definidas como plataformas *online*, que permitem a criação, o compartilhamento e a troca de conteúdos entre usuários, promovendo interação e comunicação em ambientes virtuais. De acordo com Andreas Kaplan e Michael Haenlein (2010), as redes sociais consistem em aplicações baseadas na internet, que possibilitam a geração e disseminação de conteúdos produzidos pelos próprios usuários, caracterizando-se pela interatividade e pela comunicação bidirecional.

No contexto do marketing contemporâneo, as redes sociais passaram a desempenhar papel estratégico na comunicação entre empresas e consumidores. Conforme destacam Philip Kotler, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan (2021), o ambiente digital transformou o comportamento do consumidor, que deixou de ser apenas receptor de mensagens e passou a atuar de forma ativa na produção, no compartilhamento e na influência de conteúdos, impactando diretamente as decisões de compra.

Nesse cenário, o marketing digital emerge como uma extensão das estratégias tradicionais de marketing, utilizando canais digitais para promover produtos, serviços e relacionamento com o público. Segundo Edgar Yanaze (2022), o marketing digital envolve o uso de tecnologias e plataformas online, objetivando estabelecer comunicação direta com os consumidores, permitindo maior segmentação, interatividade e mensuração de resultados. Complementarmente, Gabriel e Kiso (2025) destaca que a presença digital das empresas se tornou essencial para a construção de marca e para a manutenção de relacionamento contínuo com os consumidores em ambientes conectados.

Entre as principais plataformas utilizadas pelas organizações, destaca-se o Instagram, que é uma rede social voltada ao compartilhamento de imagens e vídeos, possibilitando forte apelo visual e interação com o público. Além disso, o Facebook e os sites institucionais também desempenham papel relevante na comunicação digital, permitindo a divulgação de conteúdos, a segmentação de públicos e o fortalecimento da presença online das empresas.

Estudos mais recentes reforçam a importância estratégica das redes sociais no ambiente organizacional. De acordo com Claro *et al.* (2020), o uso das mídias sociais, pelas empresas, tem se intensificado como ferramenta de marketing e relacionamento, influenciando o comportamento do consumidor e contribuindo para a construção de valor das marcas no ambiente digital.

A empresa possui presença digital por meio de seu site institucional e redes sociais utilizadas para divulgação de produtos, relacionamento com consumidores e comunicação com parceiros comerciais. O site institucional é *Nutrire.ind.br* e o Instagram é representado pelos perfis *@Nutrire_oficial* (Figura 11) da indústria e pelos perfis de suas marcas, tais como *@birbopremium* (Figura 12), *@monello_oficial* (Figura 13) e *@Selectbymonello* (Figura 14) (Site *Nutrire*, 2026).

Figura 11 – Rede social Instagram Institucional



Fonte: Instagram (2026).

Figura 12 – Rede social Instagram Marca Birbo



Fonte: Instagram (2026).

Figura 13 – Rede social Instagram Marca Monello



Fonte: Instagram (2026).

Figura 14 – Rede social Instagram Marca Select



Fonte: Instagram (2026).

4.2 ATIVIDADE DESENVOLVIDA NO ESTÁGIO

A atividade de promotoria técnica veterinária, desempenhada durante o estágio, envolve a atuação profissional na interface entre a indústria e os canais de distribuição, com ênfase na apresentação e divulgação técnica dos produtos da *Nutrire*, especialmente a linha *super premium Select*. Essa atuação se materializa por meio de ações de comunicação especializada perante públicos de interesse, tais como lojistas, representantes comerciais, médicos veterinários e responsáveis pelos animais (Acervo *Nutrire*, 2026).

A promotoria técnica veterinária tem como atividades principais a apresentação dos produtos de todas as linhas da empresa, com foco na linha *super premium Select*, destacando

seus atributos nutricionais, diferenciais técnicos, indicações específicas por fase de vida e benefícios para a saúde e o bem-estar dos animais. Além disso, são realizados treinamentos e capacitações internas para equipes de vendas, incluindo promotores de venda e representantes comerciais, com o objetivo de aprofundar o conhecimento dos produtos, as estratégias de posicionamento e a argumentação técnica para suporte ao canal de distribuição (Acervo *Nutrire*, 2026).

O promotor técnico também presta apoio aos representantes comerciais, orientando-os quanto à abordagem consultiva junto a clientes, lojas de produtos pet e profissionais veterinários, para fortalecer a confiança no produto e melhorar a qualidade das recomendações no ponto de venda. Outro aspecto relevante é a educação e o suporte a médicos veterinários e responsáveis pelo animal, por meio de esclarecimentos técnicos, orientações de uso e evidências que sustentam a adequação dos produtos da *Nutrire* às necessidades individuais dos animais, promovendo saúde e incentivando a fidelização (Acervo *Nutrire*, 2026).

Essa atividade transita entre os aspectos técnicos, educacionais e mercadológicos, reforçando a importância do papel do promotor técnico veterinário como facilitador de conhecimento e interlocutor entre a indústria e seus públicos estratégicos no canal de distribuição, sendo essencial para a disseminação de informação de qualidade, o suporte às decisões de compra e o fortalecimento da marca no mercado pet (Las Casas, 2017).

4.3 TREINAMENTO TÉCNICO COM PROMOTORES – LINHA MONELLO

O treinamento analisado foi realizado com a equipe de promotores de vendas da fábrica, tendo como foco a linha Monello, pertencente ao portfólio da *Nutrire*.

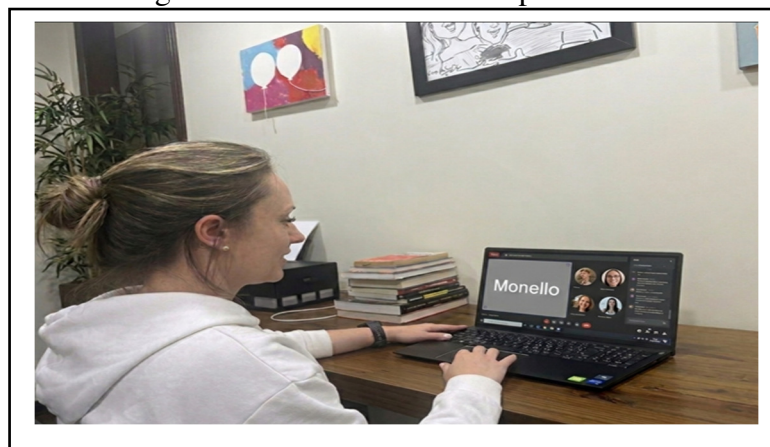
A definição do tema seguiu uma lógica estratégica de continuidade dos conteúdos previamente abordados, uma vez que, no dia 24 de fevereiro de 2026, foi realizado treinamento técnico sobre a linha *Select*, conduzido pela médica veterinária responsável Elis Lusa, ao qual a autora foi convidada a assistir, para que tivesse base para ministrar o curso no mês seguinte.

Dessa forma, estruturou-se o processo de capacitação em uma sequência lógica dentro do portfólio da empresa, iniciando por uma linha *super premium*, de maior complexidade técnica e valor agregado, avançando, posteriormente, para uma linha de posicionamento *premium especial*. Essa organização favorece o aprendizado progressivo, permitindo que os participantes consolidem conhecimentos mais aprofundados e desenvolvam a capacidade de adaptação da comunicação conforme o nível de produto e o perfil do cliente.

O treinamento foi realizado no dia 25 de março de 2026, às 8 horas e de forma online, por meio da plataforma *Microsoft Teams*, utilizando material estruturado em apresentação digital (*PowerPoint*), presente no apêndice A, composto por slides com abordagem visual e informativa (Figura 15) para quatro promotores que se fizeram presentes na reunião.

O conteúdo contemplou os principais benefícios dos produtos, diferenciais competitivos, indicações de uso e orientações para comunicação no ponto de venda, com foco na aplicação prática das informações no dia a dia dos promotores.

Figura 15 – Treinamento com promotores



Fonte: autora (2026).

A utilização do ambiente virtual permitiu maior flexibilidade logística, viabilizando a participação dos colaboradores de diferentes localidades, Rosângela e Ana Paula do Rio Grande do Sul, Carlos de Santa Catarina e Karolina do estado de São Paulo.

Segundo Madruga (2017), o uso de tecnologias digitais em programas de treinamento está alinhado às práticas contemporâneas de educação corporativa, favorecendo a disseminação do conhecimento de forma mais ágil, acessível e escalável.

Como recurso complementar, foi desenvolvida uma tabela resumo ao final da apresentação, com o objetivo de facilitar a consulta rápida das informações durante a rotina de trabalho. Esse tipo de material atua como suporte operacional, contribuindo para a retenção do conhecimento e para sua aplicação imediata no ponto de venda, especialmente em situações que exigem agilidade na comunicação com o cliente.

Considerando as características do público-alvo, o treinamento pode ser classificado como adequado ao perfil de promotores de venda, conforme apresentado anteriormente no Quadro 2 deste estudo, com predominância de material visual e informativo, foco na comunicação de benefícios do produto e apoio à atuação no ponto de venda.

De acordo com Chiavenato (2014), a adequação do conteúdo, da linguagem e da metodologia ao perfil dos participantes é um fator determinante para a efetividade dos programas de treinamento.

Em relação à demanda de conhecimento, o treinamento enquadra-se como de nível médio, uma vez que não exige aprofundamento técnico-científico, mas requer domínio suficiente das informações para garantir uma comunicação clara, objetiva e segura junto ao consumidor final. O tempo de treinamento pode ser caracterizado como curto e médio, sendo compatível com capacitações operacionais voltadas à aplicação prática.

Quanto aos métodos utilizados, foi observada a predominância de exposição estruturada de conteúdo aliada à interação entre os participantes, por meio de troca de experiências e esclarecimento de dúvidas, caracterizando elementos de aprendizagem social. Além disso, o uso de recursos digitais e a possibilidade de acesso facilitado ao conteúdo aproximam o treinamento das abordagens de aprendizagem digital e *mobile learning*, conforme discutido por Madruga (2017).

A disponibilização de material de apoio para consulta, durante a rotina de trabalho, reforça a aprendizagem prática e contínua, aproximando-se do conceito de aprendizagem no trabalho (*on-the-job*), conforme descrito por Chiavenato (2014), mesmo em um contexto de capacitação mediado por tecnologia.

Quadro 4 – Comparação entre diretrizes teóricas e prática do treinamento para promotores de venda

Critério	Proposto (Tabela Teórica – Promotor de Venda)	Realizado no Treinamento
Característica do material	Material visual e informativo	Apresentação digital (slides) e material de apoio resumido
Informação principal	Benefícios do produto, comunicação com o consumidor e apoio ao ponto de venda	Ênfase nos diferenciais técnicos, benefícios e aplicação na argumentação de vendas
Demanda de conhecimento	Médio	Médio
Tempo de treinamento	Curto a médio	Curto (aproximadamente 1 hora – treinamento online)
Método de treinamento	Treinamento prático, demonstrações de produto, capacitação no ponto de venda	Treinamento online estruturado com exposição de conteúdo e interação
Abordagem de aprendizagem	<i>Mobile learning</i> , <i>social learning</i> , aprendizagem prática (<i>on-the-job</i>)	Aprendizagem digital e <i>social learning</i> , com menor presença de prática direta

Fonte: Elaborado pela autora com base em Kotler e Keller (2012), Chiavenato (2014), Noe (2020), Salas *et al.* (2012) e dados da pesquisa (2026).

A comparação, apresentada no Quadro 4, não tem como objetivo reiterar as características já descritas do treinamento, mas sim analisar, criticamente, o grau de aderência entre as diretrizes teóricas e a prática observada. Embora o treinamento tenha sido previamente classificado como adequado ao perfil dos promotores de venda, a análise comparativa permite identificar nuances relevantes quanto à forma de execução.

Observa-se que há alinhamento em aspectos, tais como demanda de conhecimento e foco do conteúdo, reforçando a adequação do treinamento ao público-alvo. No entanto, identificam-se divergências, principalmente nos métodos e nas abordagens de aprendizagem. Enquanto a literatura recomenda a combinação de estratégias práticas com suporte digital, como *mobile learning*, o treinamento analisado apresentou predominância de exposição estruturada em ambiente online, com menor presença de atividades práticas diretas.

Essa diferença não invalida a efetividade do treinamento, mas evidencia uma adaptação às condições operacionais da empresa, priorizando escalabilidade e padronização do conteúdo. De acordo com Salas *et al.* (2012), a efetividade do treinamento está relacionada à combinação entre diferentes métodos de aprendizagem, sendo a prática um fator relevante para a consolidação do conhecimento.

A análise comparativa complementa, portanto, a avaliação previamente realizada, ao evidenciar que, embora o treinamento esteja alinhado às diretrizes teóricas em termos de conteúdo e perfil do público, há oportunidades de aprimoramento na incorporação de metodologias mais práticas e interativas, especialmente no contexto da aplicação no ponto de venda.

Dessa forma, o treinamento apresenta alinhamento com as diretrizes teóricas de planejamento e execução de programas de capacitação, ao considerar o perfil do público, os objetivos organizacionais e a aplicabilidade prática do conteúdo, contribuindo para o fortalecimento da atuação dos promotores de venda no canal de distribuição e para a melhoria da comunicação de valor no ponto de venda.

4.3.1 Avaliação de reação (satisfação do treinamento)

A avaliação de reação do treinamento foi realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado, ao final da capacitação (ver apêndice B), com o objetivo de mensurar a percepção dos participantes em relação à qualidade, clareza, organização e aplicabilidade do conteúdo apresentado. Esse tipo de avaliação corresponde ao primeiro nível do modelo de avaliação de treinamento proposto por Donald Kirkpatrick, que busca analisar o grau de

satisfação dos participantes com o treinamento. Participaram da avaliação quatro promotores de vendas, sendo as respostas obtidas por meio de escala de 1 a 5, na qual 1 representa avaliação muito baixa e 5 a avaliação máxima.

Os resultados demonstraram alto nível de satisfação em todos os critérios avaliados, com média geral de 5,00 em todas as questões aplicadas. No quesito clareza das informações apresentadas sobre a linha Monello, 100% dos participantes atribuíram nota máxima, indicando que o conteúdo foi transmitido de forma compreensível e objetiva.

Da mesma forma, o item relacionado à facilidade de entendimento do conteúdo também obteve avaliação máxima por todos os respondentes, evidenciando que a linguagem utilizada foi adequada ao perfil do público-alvo. Esse resultado reforça a importância da adaptação da comunicação em nível de conhecimento dos participantes, conforme destacado por Chiavenato (2014), ao afirmar que a eficácia do treinamento está diretamente relacionada à adequação do conteúdo e da metodologia.

Em relação à organização da apresentação, considerando sequência lógica, estrutura e encadeamento das informações, os resultados também indicaram avaliação máxima por todos os participantes. Esse aspecto demonstra que o treinamento foi estruturado de forma coerente, facilitando o processo de aprendizagem e retenção do conteúdo.

Um dos pontos mais relevantes da avaliação refere-se à percepção de preparo dos participantes após o treinamento. Todos os respondentes afirmaram sentir-se mais preparados para falar sobre a linha Monello no ponto de venda, atribuindo nota máxima a esse critério. Esse resultado é especialmente significativo, pois indica não apenas satisfação com o treinamento, mas, também, percepção de ganho prático e aplicabilidade do conhecimento adquirido.

A condução do treinamento, considerando didática, comunicação e domínio do conteúdo por parte da instrutora, também foi avaliada com nota máxima por todos os participantes, evidenciando a qualidade da apresentação e a efetividade na transmissão das informações. Além das questões fechadas, foi incluída uma pergunta aberta com o objetivo de identificar percepções qualitativas dos participantes. As respostas destacaram, de forma recorrente, a clareza das informações, a objetividade da apresentação e a facilidade de compreensão do conteúdo. Entre os comentários obtidos, destacam-se: "a clareza das informações e como passar isso aos clientes", "a apresentação foi muito boa, não gerou dúvidas e reforçou o conhecimento" e "foi tudo muito claro e simplificado".

Observa-se que não foram apontadas sugestões relevantes de melhoria, o que reforça a percepção positiva do treinamento. No entanto, é importante considerar que avaliações

extremamente positivas podem também indicar necessidade de aprofundamento em instrumentos complementares de análise, a fim de validar efetivamente a retenção do conhecimento.

De modo geral, os resultados da avaliação de reação indicam elevado nível de satisfação dos participantes, sugerindo que o treinamento foi bem estruturado, adequado ao público-alvo e eficaz na transmissão das informações. Conforme destacado por Kirkpatrick Partners (2026), embora a satisfação seja um indicador importante, ela não é suficiente para medir a efetividade do treinamento, sendo necessário avançar para a análise do nível de aprendizagem, abordado na etapa seguinte deste estudo.

4.3.2 Avaliação de desempenho (resultado do treinamento)

A avaliação do desempenho dos participantes, após a realização do treinamento técnico sobre a linha Monello, foi conduzida por meio da aplicação de uma prova de conhecimentos, apresentada no apêndice C, elaborada na plataforma *Google Forms*, realizada no dia 31/03/2026, com duração de uma hora para resolução após a liberação do link de acesso pelo *WhatsApp*. O instrumento de avaliação foi estruturado com questões objetivas e discursivas, contemplando conteúdos técnicos relacionados aos componentes nutricionais dos produtos, seus benefícios funcionais e a aplicação prática no contexto de venda consultiva no ponto de venda.

A utilização do *Google Forms* como ferramenta de coleta de dados permitiu a padronização das respostas, a organização das informações e a facilidade na análise dos resultados, contribuindo para maior controle e sistematização do processo avaliativo. Conforme Gil (2014), a utilização de instrumentos estruturados de coleta de dados favorece a confiabilidade das informações obtidas, além de permitir maior objetividade na análise dos resultados em pesquisas aplicadas.

A prova foi aplicada a quatro promotores de venda, sendo possível avaliar tanto a assimilação dos conteúdos teóricos quanto a capacidade de aplicação prática das informações no contexto comercial. A estrutura do instrumento contemplou cinco questões objetivas e seis questões discursivas, permitindo uma análise abrangente do nível de aprendizagem dos participantes.

Para fins de análise, adotou-se um critério de correção baseado na atribuição de pontuação integral (1,0) para respostas corretas ou plenamente adequadas e pontuação parcial (0,5) para respostas parcialmente corretas nas questões discursivas. Esse modelo de avaliação

permite mensurar não apenas o acerto técnico, mas também o grau de desenvolvimento da argumentação e da aplicação prática do conhecimento. Os resultados obtidos estão apresentados na Tabela 1 e na íntegra no apêndice D.

Tabela 1 – Desempenho dos participantes na avaliação do treinamento		
Participante	Pontuação total	Percentual de acerto (%)
Karolina	11,0	100%
Rosangela	11,0	100%
Carlos	10,0	90,9%
Ana Paula	9,5	86,4%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do *Google Forms* (2026).

A análise dos dados evidencia um elevado nível de desempenho geral dos participantes, com dois promotores atingindo aproveitamento total e os demais apresentando índices superiores a 85%.

Esse resultado indica que o treinamento foi eficaz na transmissão dos conteúdos propostos, especialmente no que se refere à assimilação dos conceitos técnicos fundamentais.

No que diz respeito às questões objetivas, observou-se índice de acerto de 100% entre os participantes, abrangendo temas como extrato de yucca, MOS, celulose, hexametáfosfato de sódio e L-carnitina.

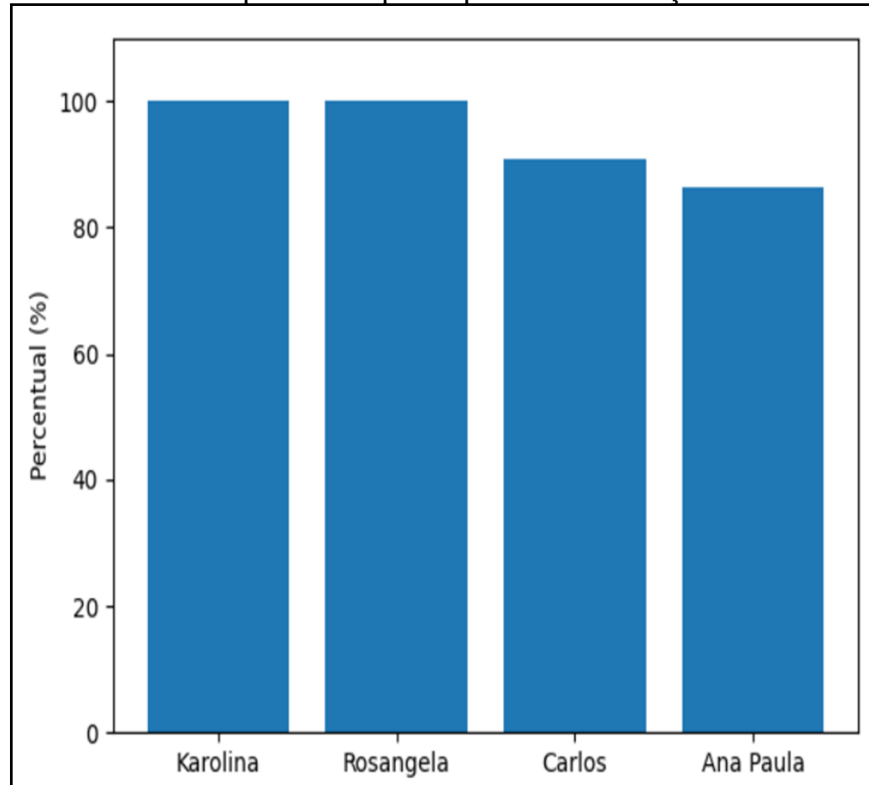
Esse resultado demonstra domínio homogêneo dos conteúdos técnicos essenciais trabalhados durante o treinamento, especialmente aqueles relacionados aos benefícios funcionais dos ingredientes, fundamentais para a argumentação no ponto de venda.

Por outro lado, as questões discursivas permitiram identificar diferenças qualitativas no nível de aprofundamento das respostas. De modo geral, os participantes demonstraram capacidade de relacionar os produtos às necessidades dos clientes, utilizando argumentos como digestibilidade, redução do odor das fezes, qualidade dos ingredientes, saúde intestinal, controle de peso e benefícios para pele e pelagem.

Entretanto, observou-se que alguns participantes apresentaram respostas mais completas e estruturadas, com maior capacidade de integrar aspectos técnicos e comerciais, enquanto outros demonstraram domínio do conteúdo, porém com menor detalhamento argumentativo.

Esse aspecto evidencia diferentes níveis de desenvolvimento da competência de venda consultiva, elemento fundamental no contexto de atuação dos promotores de venda. O Gráfico 1, a seguir, apresenta o desempenho percentual dos participantes.

Gráfico 1 – Desempenho dos participantes na avaliação do treinamento



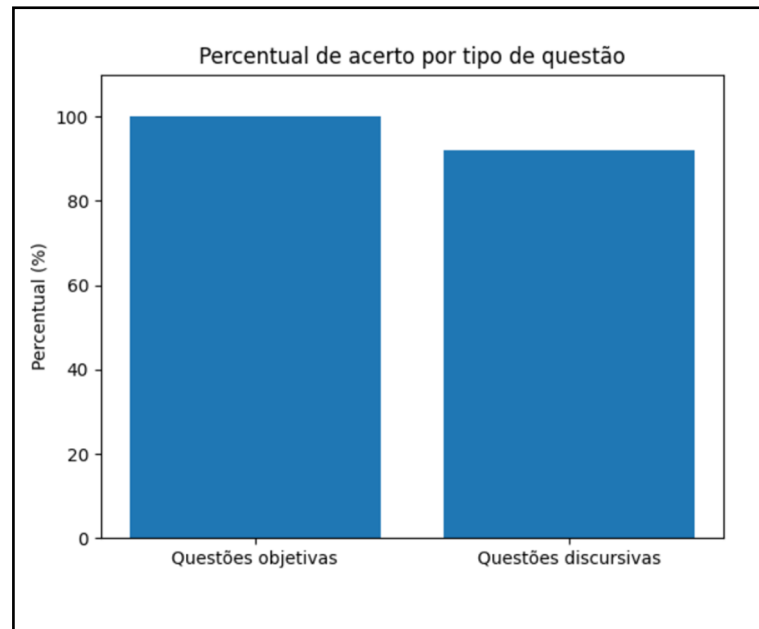
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do *Google Forms* (2026).

A análise por questão permite identificar que os conteúdos relacionados aos benefícios funcionais dos ingredientes apresentaram maior nível de retenção, enquanto as situações práticas de venda demandaram maior esforço cognitivo por parte dos participantes, exigindo não apenas conhecimento técnico, mas também capacidade de comunicação e adaptação ao perfil do cliente.

Além da análise geral de desempenho, buscou-se avaliar o nível de acerto conforme o tipo de questão, diferenciando entre itens objetivos e discursivos. Observa-se que as questões objetivas apresentaram índice de acerto total, enquanto as questões discursivas, embora também com alto desempenho, evidenciaram maior variação entre os participantes, especialmente em relação à profundidade da argumentação e à aplicação prática do conhecimento. Esse resultado reforça que, embora os conteúdos técnicos tenham sido assimilados de forma homogênea, a transposição desse conhecimento para situações reais de venda ainda apresenta níveis distintos entre os participantes.

O Gráfico 2, a seguir, apresenta o percentual de acerto por tipo de questão.

Gráfico 2 – Percentual de acerto por tipo de questão



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do *Google Forms* (2026).

Sob a perspectiva teórica, os resultados obtidos podem ser analisados à luz do modelo de avaliação de treinamento proposto por Kirkpatrick Partners (2026), especialmente no que se refere ao nível de aprendizagem. Esse nível busca verificar se houve aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes após a realização do treinamento, sendo geralmente mensurado por meio de testes, provas ou avaliações práticas.

Nesse sentido, a prova aplicada permitiu evidenciar que os participantes assimilaram os conteúdos propostos, sendo capazes de reconhecer os benefícios dos produtos e, em grande parte dos casos, aplicá-los em situações simuladas de venda. Além disso, a presença de respostas discursivas contribuiu para avaliar a capacidade de transferência do conhecimento para o contexto real de trabalho, aproximando a avaliação do nível de comportamento.

De acordo com Chiavenato (2014), a avaliação do treinamento deve considerar não apenas a retenção de conhecimento, mas também a capacidade de aplicação prática no ambiente de trabalho. No presente estudo, observa-se que o treinamento apresentou resultados positivos nesse sentido, uma vez que os participantes demonstraram compreensão dos conteúdos e capacidade de utilizá-los na construção de argumentos de venda.

Dessa forma, conclui-se que o treinamento técnico sobre a linha Monello apresentou elevado nível de efetividade no que se refere à aprendizagem dos participantes, contribuindo

para o desenvolvimento das competências necessárias à atuação dos promotores de venda no canal de distribuição.

Contudo, os resultados também indicam a necessidade de reforço em aspectos relacionados à argumentação comercial e à venda consultiva, visando aprimorar a aplicação prática do conhecimento no ponto de venda.

Cabe destacar, como limitação deste estudo, o reduzido tamanho da amostra analisada. Inicialmente, o grupo de promotores participantes era composto por sete colaboradores no treinamento realizado no mês de fevereiro.

No período de aplicação da avaliação de aprendizagem, porém, houve redução para quatro participantes, em função de desligamentos na equipe e ausência de um colaborador por motivo de saúde. Essa variação impacta a abrangência dos resultados obtidos, limitando a generalização dos achados.

Dessa forma, sugere-se que estudos futuros sejam realizados com amostras maiores e acompanhamento longitudinal, a fim de validar os resultados e aprofundar a análise da efetividade dos programas de treinamento no contexto organizacional.

4.4 TREINAMENTO EM PONTO DE VENDA – LINHA *SELECT*

No dia 26 de março de 2026, às 14h, foi realizado um treinamento presencial em ponto de venda, na loja Coelho *Pet Center* (Figura 16), localizada na Avenida Frederico Dihl, nº 434, bairro Aparecida, no município de Alvorada.

A atividade foi direcionada à equipe do turno da tarde da loja, contando com a participação de três colaboradores, e teve como foco a capacitação sobre a linha *Select*, com ênfase na apresentação dos produtos, diferenciais técnicos e orientações para recomendação ao consumidor final.

O treinamento foi conduzido no ambiente interno da loja, especificamente no espaço destinado à cozinha, utilizado para reuniões e capacitações, com duração aproximada de duas horas. Durante a atividade, foram abordados aspectos técnicos e comerciais da linha, priorizando a aplicação prática no atendimento ao cliente, com o objetivo de fortalecer a argumentação de vendas no ponto de venda.

A atividade foi supervisionada pela médica veterinária Luciane Vieira, profissional da distribuidora *Sofia Pet*, que acompanhou a condução do treinamento e prestou suporte técnico durante a capacitação, garantindo a confiabilidade das informações transmitidas.

Diferentemente de treinamentos realizados em ambientes estruturados ou digitais, a capacitação ocorreu sem o uso de recursos tecnológicos, tais como apresentações em slides ou materiais audiovisuais, sendo conduzida exclusivamente com o apoio das próprias embalagens dos produtos, conforme a Figura 17.

Essa abordagem caracteriza um treinamento essencialmente prático e contextualizado, no qual o produto torna-se o principal recurso didático, favorecendo a aprendizagem aplicada e a conexão direta com a rotina do ponto de venda (Quadro comparativo 5).

Além do conteúdo técnico, a atividade também incorporou um momento de integração com a equipe da loja, por meio da oferta de alimentos e bebidas, como forma de aproximação e fortalecimento do relacionamento com o cliente. Esse tipo de ação contribui para a criação de um ambiente mais receptivo e engajado, favorecendo a participação dos colaboradores e a assimilação do conteúdo. Com base no Quadro 2, que apresenta os intermediários do canal e as estratégias de treinamento, essa capacitação pode ser classificada como adequada ao perfil de lojistas, uma vez que apresenta predominância de material informativo e comercial, com foco nas características do produto e na indicação para diferentes perfis de animais.

De acordo com Chiavenato (2014), a escolha da metodologia deve considerar o contexto e as condições reais de aplicação, sendo a aprendizagem prática especialmente eficaz em ambientes operacionais.

Quadro 5 – Comparação entre diretrizes teóricas e prática do treinamento em loja

Critério	Proposto (Tabela Teórica – Lojista)	Realizado no Treinamento
Característica do material	Material informativo e comercial	Uso de embalagens e explicação verbal prática
Informação principal	Características do produto e indicação por perfil de animal	Ênfase nos diferenciais técnicos e recomendação no ponto de venda
Demanda de conhecimento	Médio	Médio
Tempo de treinamento	Curto	Curto (aproximadamente 2 horas, adaptado à rotina da loja)
Método de treinamento	Treinamentos rápidos, materiais explicativos, vídeos	Treinamento prático (<i>on-the-job</i>), sem uso de recursos digitais
Abordagem de aprendizagem	<i>Microlearning</i> , <i>mobile learning</i> , aprendizagem prática	Aprendizagem prática e contextualizada (sem uso de <i>mobile learning</i>)

Fonte: Elaborada pela autora com base em Kotler e Keller (2012), Chiavenato (2014), Noe (2020), Salas *et al.* (2012) e Prado (2023).

O treinamento enquadra-se como de nível médio, pois exige compreensão suficiente para orientar o consumidor final, sem a necessidade de aprofundamento técnico-científico,

característica comum em treinamentos voltados a intermediários do canal (Kotler; Keller, 2012). O tempo de duração pode ser considerado curto, ainda que tenha se estendido por aproximadamente duas horas, considerando o formato dinâmico e adaptado à rotina da loja.

Quanto aos métodos utilizados, observa-se predominância de aprendizagem prática (*on-the-job*), na qual o conhecimento é construído diretamente no ambiente de trabalho, abordagem amplamente reconhecida como eficaz para o desenvolvimento de competências operacionais (Chiavenato, 2014; Noe, 2020). Vale referir que, mesmo sem o uso de recursos digitais, a metodologia mostrou-se coerente com o público-alvo e com as condições do ponto de venda, reforçando a importância da flexibilidade na execução dos treinamentos.

A abordagem de aprendizagem adotada aproxima-se do conceito de *microlearning*, caracterizado pela transmissão de conteúdos de forma objetiva, aplicada e diretamente relacionada às situações reais de trabalho, favorecendo a retenção e a aplicação imediata do conhecimento (Salas *et al.*, 2012; Noe, 2020). Esse tipo de estratégia tende a apresentar maior efetividade para públicos operacionais, pois facilita a retenção e a aplicação imediata do conhecimento.

Ao final do treinamento, foi aplicado um questionário (apêndice E) aos participantes com o objetivo de avaliar a compreensão do conteúdo apresentado. No entanto, até o momento da elaboração deste relatório, os resultados ainda não estavam disponíveis, sendo sua análise prevista para etapa posterior. Dessa forma, o treinamento em ponto de venda demonstra alinhamento com as diretrizes teóricas de capacitação voltadas aos intermediários do canal, ao considerar o contexto real de atuação, as limitações estruturais do ambiente e a necessidade de aplicação prática do conhecimento, aspectos fundamentais para a efetividade das estratégias de treinamento (Kotler; Keller, 2012; Prado, 2023).

Figura 16 – Fachada Loja Coelho Pet Center



Fonte: autora (2026).

Figura 17 – Treinamento com materiais usados na Loja Coelho Pet Center



Fonte: autora (2026).

4.4.1 Avaliação de treinamento em loja

Posteriormente à realização do treinamento, foi aplicado um questionário estruturado aos participantes, por meio da plataforma *Google Forms*, com o objetivo de avaliar tanto a percepção dos colaboradores em relação ao treinamento (nível de reação) quanto a compreensão dos conteúdos abordados (nível de aprendizagem).

Os resultados obtidos na avaliação de reação (ver Tabela 2 e o Gráfico 3) indicam elevado nível de satisfação com a capacitação realizada. Em relação à clareza das informações, à facilidade de entendimento do conteúdo, à organização da apresentação e à percepção de preparo para aplicação no ponto de venda, todas as questões apresentaram média de 4,67 em uma escala de 1 a 5, sendo que 66,7% dos participantes atribuíram nota máxima (5) e 33,3% nota 4. Esses dados evidenciam uma percepção altamente positiva quanto à qualidade e à efetividade da transmissão do conteúdo.

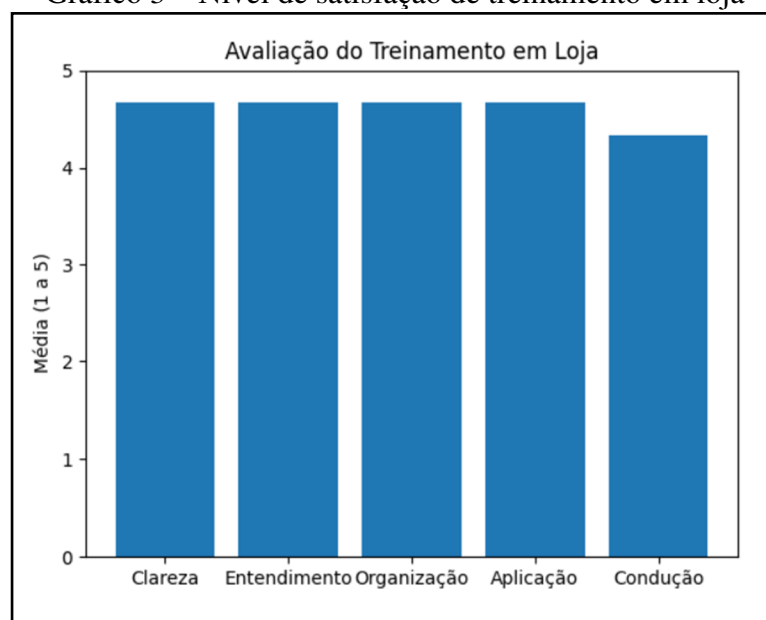
No que se refere à condução do treinamento (didática, comunicação e domínio do conteúdo), a média obtida foi de 4,33, com predominância de avaliações 4 (66,7%) e uma avaliação máxima (33,3%). Embora ligeiramente inferior às demais dimensões, o resultado ainda demonstra elevado nível de aprovação, indicando que a metodologia adotada foi adequada ao público, uma vez que a efetividade do treinamento está diretamente relacionada à adequação entre conteúdo, metodologia e perfil dos participantes (Salas *et al.*, 2012).

Tabela 2 – Resultados da avaliação do treinamento em loja

CrITÉrio Avaliado	MÉdia	Nota 4 (%)	Nota 5 (%)
Clareza das informações	4,67	33,3%	66,7%
Facilidade de entendimento do conteúdo	4,67	33,3%	66,7%
Organização da apresentação	4,67	33,3%	66,7%
Preparo para aplicação no ponto de venda	4,67	33,3%	66,7%
Condução do treinamento (didática, comunicação e domínio)	4,33	66,7%	33,3%

Fonte: Autora com base no resultado do *Google Forms* (2026).

Gráfico 3 – Nível de satisfação de treinamento em loja



Fonte: Autora com base no resultado do *Google Forms* (2026).

Em relação à avaliação de aprendizagem, os resultados demonstraram 100% de acerto em todas as questões técnicas aplicadas. Todos os participantes identificaram corretamente a farinha de algas como ingrediente inovador e fonte de DHA, o nível mínimo de digestibilidade da linha *Select* (85%) e a função dos prebióticos relacionada à melhoria da saúde intestinal e à absorção de nutrientes. Esses resultados indicam elevada assimilação do conteúdo técnico apresentado durante o treinamento.

As respostas qualitativas reforçam os dados quantitativos, evidenciando que os participantes destacaram, como principais contribuições do treinamento, o aumento do conhecimento técnico sobre a linha, maior segurança na recomendação dos produtos e melhora na assertividade durante o atendimento ao cliente. Esses aspectos estão diretamente

relacionados ao objetivo central da capacitação, que consiste no fortalecimento da argumentação comercial no ponto de venda.

A análise dos resultados pode ser relacionada ao modelo de avaliação de treinamento proposto por Donald Kirkpatrick, especialmente nos níveis de reação e aprendizagem. No nível de reação, observa-se elevada satisfação dos participantes com o treinamento, enquanto no nível de aprendizagem verifica-se efetiva aquisição de conhecimento técnico.

Dessa forma, os resultados obtidos indicam que o treinamento atingiu seus objetivos, demonstrando que a metodologia prática e contextualizada, aplicada diretamente no ambiente de trabalho, foi eficaz para promover tanto a compreensão quanto a aplicação do conteúdo no ponto de venda. Reforça-se, ainda, que treinamentos adaptados à realidade operacional tendem a apresentar maior efetividade, conforme discutido por Idalberto Chiavenato, ao considerar a adequação da metodologia ao perfil do público e ao contexto organizacional.

Apesar dos resultados positivos, é importante considerar que o número reduzido de participantes ($n=3$) limita a generalização dos dados, sendo recomendada a aplicação do instrumento em uma amostra maior para maior robustez estatística. Ainda assim, os resultados obtidos fornecem indicativos relevantes sobre a efetividade da metodologia aplicada em contextos reais de ponto de venda.

Além dos resultados obtidos nos níveis de reação e aprendizagem, destaca-se que o ponto de venda analisado já comercializava previamente a linha *Select*. A existência desses dados de representatividade da linha apresenta uma oportunidade relevante para análises futuras mais aprofundadas, especialmente no que se refere à avaliação do impacto do treinamento sobre o desempenho comercial. No entanto, no momento da elaboração deste estudo, não foi possível mensurar alterações diretas nas vendas decorrentes da capacitação realizada, uma vez que a análise de resultados organizacionais requer acompanhamento ao longo do tempo.

Sugere-se, para estudos futuros, a análise dos níveis de comportamento e resultados organizacionais, conforme o modelo de Donald Kirkpatrick, por meio do monitoramento de indicadores como volume de vendas, frequência de recomendação e giro de produtos no ponto de venda. Esse acompanhamento permitirá uma avaliação mais completa da efetividade do treinamento, especialmente no que se refere à sua contribuição para o desempenho comercial.

4.5 TREINAMENTO PARA CLIENTES NA SEDE DA EMPRESA SOFIA PET

No dia 11 de abril de 2026, foi realizada uma ação de treinamento e relacionamento com o cliente Agro Giordani, localizado no município de Vacaria (RS).

Esta ação ocorreu nas dependências da distribuidora Sofia Pet, situada no bairro Loreto, em Caxias do Sul (RS).

A atividade contou com a participação de 11 pessoas, sendo 6 colaboradores da loja e 5 familiares, caracterizando-se como uma ação integrada de capacitação e fortalecimento do relacionamento com o canal de distribuição.

Os participantes chegaram à sede da distribuidora no sábado, de ônibus, por volta das 18 horas, sendo recepcionados pela equipe responsável e acomodados nos espaços disponibilizados pela empresa. Na sequência, foi realizado um jantar de integração, com o objetivo de promover um ambiente mais receptivo e favorecer a aproximação entre os participantes e a equipe da distribuidora.

Esse tipo de iniciativa contribui para o fortalecimento do vínculo relacional, que é um aspecto relevante nas estratégias de *Trade Marketing* e, também, na gestão de canais (Las Casas, 2017).

No dia seguinte, 12 de abril de 2026, as atividades tiveram início às 8 horas com café da manhã, seguido do treinamento às 9 horas. A programação foi estruturada em três momentos principais, que contemplam diferentes abordagens complementares ao desenvolvimento do canal.

Inicialmente, o gerente comercial, Henrique Berro conduziu uma apresentação voltada à gestão de ponto de venda, abordando temas como organização de *layout* de loja, exposição de produtos, atualizações do varejo e a necessidade de adaptação dos estabelecimentos às transformações do comércio moderno.

Esta abordagem destacou a importância da experiência do consumidor no ambiente de compra e a adequação do ponto de venda como fator estratégico para competitividade, alinhando-se às práticas de *merchandising* e *Trade Marketing* discutidas na literatura (Prado, 2023).

Na sequência, foi realizada a apresentação da linha *Select*, com foco na introdução da linha ao cliente, uma vez que os produtos ainda não eram comercializados na loja.

Durante a exposição, foram abordados os diferenciais técnicos e comerciais da linha, incluindo composição, os benefícios nutricionais, o posicionamento de mercado e os argumentos de venda, com o objetivo de preparar a equipe para futura inserção do produto no portfólio da loja.

O treinamento efetivado para os clientes da Distribuidora Sofia Pet está ilustrado na Figura 18, a seguir.

Figura 18 – Treinamento e apresentação Linha *Select*



Fonte: Foto tirada por Daniel Borges cedido para a autora (2026).

Na sequência, Daniel Borges, responsável pela área de inteligência de mercado da distribuidora, apresentou o programa *Nutrire Partner*, ferramenta estratégica voltada ao apoio dos clientes no ponto de venda. O programa contempla ações de suporte comercial, disponibilização de materiais de *merchandising*, acompanhamento de desempenho e iniciativas de fortalecimento da presença da marca no varejo, contribuindo para a melhoria da exposição dos produtos e para o incremento das vendas.

Após o encerramento das atividades teóricas, que ocorreu às 11h30, foi realizado o almoço, seguido, no período da tarde, com início às 14 horas, por uma visita à estrutura logística da distribuidora Sofia Pet. Durante essa etapa, os participantes puderam conhecer os processos de armazenamento, separação e distribuição de produtos, proporcionando uma visão mais ampla da operação e reforçando a credibilidade e a capacidade logística da empresa.

A ação caracteriza-se como um treinamento estruturado e experiencial, que vai além da transmissão de conteúdo técnico, integrando aspectos comerciais, operacionais e relacionais. Esse tipo de abordagem contribui para o fortalecimento do canal de distribuição, o aumento do engajamento dos clientes e a melhoria na comunicação de valor dos produtos, aspectos fundamentais para o desempenho no ponto de venda (Kotler; Keller, 2012).

4.5.1 Avaliação do Treinamento para clientes na sede da empresa Sofia Pet

Posteriormente à realização do treinamento, foi aplicado um questionário estruturado aos participantes, com o objetivo de avaliar a percepção geral da experiência, a qualidade do treinamento, a estrutura do evento e o impacto percebido no contexto comercial. Ao todo, foram obtidas 6 respostas válidas, conforme apresentado no apêndice F.

Os resultados evidenciam um nível extremamente elevado de satisfação com a experiência proporcionada. A avaliação geral da imersão obteve média máxima (10,0), com 100% dos participantes atribuindo nota 10, indicando percepção altamente positiva em relação ao evento como um todo. De forma complementar, o nível de percepção de valor agregado ao dia a dia de vendas apresentou média de 9,83, demonstrando que os participantes reconheceram a aplicabilidade prática dos conteúdos abordados.

No que se refere à estrutura do evento, os indicadores também apresentaram desempenho máximo ou próximo ao máximo. Aspectos como recepção e organização, qualidade da hospedagem e alimentação obtiveram média 10,0, enquanto o conforto geral apresentou média de 9,83. As respostas qualitativas reforçam esses dados, destacando elementos como organização, receptividade e qualidade da experiência, evidenciando a importância do ambiente e da experiência proporcionada como fatores de engajamento.

Em relação ao treinamento propriamente dito, os resultados indicam elevada efetividade na transmissão do conteúdo. A clareza das informações, a aplicabilidade no dia a dia e a sensação de preparo para vendas apresentaram médias de 9,83, enquanto a qualidade do treinamento atingiu média máxima (10,0). Esses dados demonstram que a metodologia adotada foi adequada ao público, favorecendo tanto a compreensão quanto a percepção de utilidade prática, aspectos fundamentais para a efetividade do treinamento (Salas *et al.*, 2012).

Além disso, a avaliação da estrutura da empresa e da visita ao centro de distribuição também apresentou resultados altamente positivos, com destaque para os indicadores de profissionalismo e confiança na parceria, ambos com média 10,0. Esse resultado evidencia que a experiência contribuiu não apenas para a capacitação técnica, mas também para o fortalecimento do relacionamento entre a distribuidora e o cliente, elemento central nas estratégias de *Trade Marketing* e gestão de canais (Kotler; Keller, 2012).

No que se refere ao impacto comercial, os participantes demonstraram elevado nível de intenção de ampliação do mix de produtos da distribuidora, com média de 9,83, além de apresentarem máxima disposição em recomendar a empresa para outros lojistas (média 10,0). Esses resultados indicam que a ação teve impacto positivo não apenas na percepção, mas

também na intenção comportamental dos participantes, aproximando-se dos níveis mais avançados de avaliação de treinamento.

As respostas abertas reforçam essa percepção, destacando atributos como confiança, parceria, profissionalismo e acolhimento, elementos que contribuem para a construção de relacionamentos comerciais de longo prazo. Como ponto de melhoria, os participantes sugeriram, principalmente, a realização de novas imersões, indicando alto nível de aceitação e interesse na continuidade da iniciativa.

A análise dos resultados pode ser relacionada ao modelo de avaliação de treinamento proposto por Donald Kirkpatrick. Observa-se forte desempenho nos níveis de reação (alta satisfação) e aprendizagem percebida (clareza, aplicabilidade e preparo para vendas), além dos primeiros indícios no nível de comportamento, evidenciados pela intenção de ampliação do mix e recomendação da empresa.

Apesar dos resultados altamente positivos, destaca-se que a amostra reduzida (n=6) limita a generalização dos dados, sendo recomendada a replicação do instrumento em futuras ações para maior robustez analítica. Ainda assim, os resultados obtidos fornecem evidências relevantes sobre a efetividade do modelo de treinamento experiencial adotado, especialmente no que se refere à integração entre capacitação técnica, experiência prática e fortalecimento do relacionamento com o canal de distribuição.

Cabe ressaltar, ainda, que o cliente participante ainda não comercializa a linha *Select*, o que representa uma oportunidade concreta de mensuração futura do impacto do treinamento no desempenho comercial. Nesse contexto, a inserção da linha no mix de produtos da loja poderá ser utilizada como um indicador prático de conversão do treinamento em resultado, permitindo avaliar, em etapas posteriores, não apenas a intenção de compra, mas também a efetiva adoção do produto, seu giro no ponto de venda e sua contribuição para o faturamento.

4.6 TREINAMENTO COM REPRESENTANTE COMERCIAL

No dia 01 de abril de 2026, às 14h, foi realizado um treinamento técnico direcionado a representante comercial, com foco na apresentação completa do portfólio de produtos da *Nutrire*. A atividade foi conduzida de forma presencial nas dependências da distribuidora Sofia Pet, localizada na Estrada da Uva, nº 888, bairro Loreto, no município de Caxias do Sul. O treinamento foi realizado de forma individual, tendo como participante o representante comercial Fabiano Gonçalves.

Destaca-se que o representante participante possui experiência prévia no segmento de ferragens, não apresentando conhecimento aprofundado na área pet e de nutrição animal. Dessa forma, o treinamento assumiu caráter introdutório e formativo, sendo estruturado de modo a proporcionar a base técnica e comercial necessária para sua atuação no novo segmento.

Previamente à realização do treinamento, foi aplicado um instrumento de avaliação diagnóstica com o objetivo de mensurar o nível inicial de conhecimento do participante em relação aos conceitos básicos de nutrição animal e interpretação de produtos *pet food* (apêndice G). A análise dos resultados evidenciou lacunas importantes em conhecimentos fundamentais, especialmente em relação à função da proteína na alimentação, às principais fontes de energia das rações, conceito de extrato etéreo e à compreensão dos ácidos graxos ômega 3 e ômega 6.

Observou-se que o participante associava incorretamente a proteína apenas à função energética, não reconhecendo seu papel estrutural na formação e manutenção de tecidos. Da mesma forma, apresentou dificuldade em identificar carboidratos e gorduras como principais fontes de energia nas rações secas, além de desconhecimento sobre o termo "extrato etéreo", frequentemente presente na rotulagem, e sobre a importância dos ácidos graxos essenciais para a saúde da pele, pelagem e processos inflamatórios. Esses resultados indicam um nível de conhecimento básico e reforçam a necessidade de capacitação técnica para atuação no segmento.

O representante será responsável pelo atendimento de clientes do canal especializado, incluindo *pet shops*, agropecuárias e clínicas veterinárias, localizadas nos municípios de Gramado, Canela, São Francisco de Paula e Feliz. Considerando as características desse canal, no qual o processo de venda é predominantemente consultivo e exige maior domínio técnico, o treinamento torna-se essencial para garantir a correta recomendação dos produtos e a construção de credibilidade junto aos clientes.

O treinamento teve, como objetivo, capacitar o representante quanto às características técnicas, ao posicionamento de mercado e aos diferenciais das principais linhas da empresa, incluindo produtos das categorias econômica, *premium*, *premium especial* e *super premium*. A abordagem adotada foi técnico-comercial, visando fortalecer a argumentação de vendas e a atuação consultiva junto aos clientes do canal de distribuição.

Durante a atividade, foram utilizados materiais de apoio como catálogos institucionais e embalagens dos produtos, permitindo maior aproximação prática com o portfólio que será utilizado no ponto de venda, conforme ilustrado na Figura 19. Essa estratégia contribuiu para facilitar a compreensão das informações técnicas e sua aplicação no contexto real de vendas.

A atividade contou com o acompanhamento da médica veterinária Luciane Vieira, que atuou no suporte técnico durante o treinamento, contribuindo para o aprofundamento dos conteúdos relacionados à nutrição animal e garantindo a correta transmissão das informações. A condução do treinamento buscou integrar conhecimento técnico com aplicação comercial, alinhando teoria e prática no contexto de vendas.

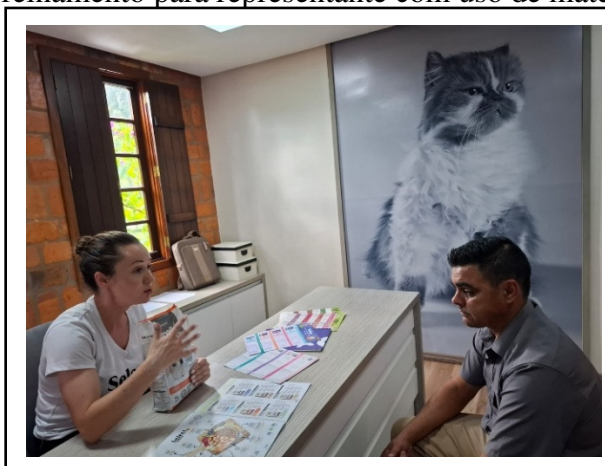
A duração do treinamento foi de aproximadamente 2 horas e 30 minutos, contemplando a apresentação dos conteúdos, a discussão prática e o espaço para esclarecimento de dúvidas. Ao final da atividade, foi aplicado um instrumento de avaliação com o objetivo de mensurar o nível de compreensão do participante em relação aos conteúdos apresentados.

Quadro 6 – Comparação entre diretrizes teóricas e prática do treinamento com representante

Critério	Proposto (Representante Comercial – Referencial Teórico)	Realizado no Treinamento
Característica do material	Material técnico comercial	Apresentação técnica e comercial da linha <i>Select</i>
Informação principal	Diferenciais do produto, posicionamento e argumentação de vendas	Ênfase em diferenciais técnicos, posicionamento e abordagem de vendas
Demanda de conhecimento	Médio a alto	Médio a alto (com necessidade de desenvolvimento técnico)
Tempo de treinamento	Médio	Médio (adaptado ao tempo disponível do representante)
Método de treinamento	Treinamentos comerciais, simulações de venda, capacitação presencial	Treinamento presencial com explicação técnica e orientação prática
Abordagem de aprendizagem	<i>Blended learning, social learning, mobile learning</i>	Aprendizagem prática e expositiva (com menor uso de recursos digitais)

Fonte: Elaborada pela autora com base em Kotler e Keller (2012), Chiavenato (2014), Noe (2020), Salas *et al.* (2012) e Prado (2023).

Figura 19 – Treinamento para representante com uso de materiais impressos



Fonte: Luciane Vieira (2026).

A análise do Quadro Comparativo 6 evidencia elevado grau de alinhamento entre as diretrizes teóricas propostas para o treinamento de representantes comerciais e a prática realizada no contexto do estágio. Observa-se convergência em aspectos centrais, como a natureza do material utilizado, classificado como técnico-comercial, bem como na ênfase dada às informações relacionadas aos diferenciais do produto, posicionamento de mercado e argumentação de vendas, elementos considerados fundamentais para a atuação nos canais de distribuição (Kotler; Keller, 2012).

No que se refere à demanda de conhecimento, tanto o modelo teórico quanto a prática indicam nível médio a alto, o que se justifica pela necessidade de o representante comercial atuar de forma consultiva, sendo responsável não apenas pela negociação, mas também pela transmissão de informações técnicas ao canal de distribuição. Esse aspecto reforça a importância de treinamentos estruturados, capazes de desenvolver competências técnicas e comerciais de forma integrada (Chiavenato, 2014; Noe, 2020).

Em relação ao tempo e aos métodos de treinamento, verifica-se que a prática manteve coerência com o referencial teórico, com predominância de capacitação presencial e abordagem prática, ainda que com menor utilização de recursos digitais e metodologias como *blended learning* ou *mobile learning*. Essa adaptação evidencia a necessidade de flexibilidade na execução dos treinamentos, considerando as condições reais de aplicação, o perfil do público-alvo e os fatores que influenciam o processo de aprendizagem organizacional (Salas *et al.*, 2012).

A principal diferença observada entre teoria e prática está relacionada justamente à menor utilização de ferramentas digitais, o que, no entanto, não comprometeu a efetividade da capacitação, uma vez que a aprendizagem prática e contextualizada tende a apresentar maior aderência em ambientes operacionais e comerciais (Prado, 2023).

Cabe destacar que a análise apresentada se baseia em uma amostra reduzida, uma vez que o número de representantes comerciais envolvidos no processo de treinamento é limitado, refletindo a baixa rotatividade desse perfil profissional na organização. Diferentemente de outros públicos, como promotores de venda e equipes de loja, que apresentam maior frequência de treinamentos, os representantes comerciais tendem a possuir maior estabilidade, o que reduz a quantidade de aplicações do instrumento de análise (Chiavenato, 2014).

Dessa forma, embora os resultados indiquem alinhamento entre teoria e prática, recomenda-se a ampliação da amostra em estudos futuros, a fim de possibilitar análises mais robustas e generalizáveis. Ainda assim, os dados obtidos oferecem contribuições relevantes para a compreensão da efetividade das estratégias de treinamento aplicadas ao canal de

representantes comerciais, especialmente no que se refere à adequação metodológica e ao desenvolvimento de competências técnico-comerciais (Noe, 2020; Salas *et al.*, 2012).

4.6.1 Avaliação treinamento com representante comercial

A avaliação do treinamento realizado com o representante comercial foi conduzida por meio de abordagem qualitativa, não sendo aplicada uma prova estruturada formal, como ocorreu no treinamento com promotores de venda. Considerando o perfil do participante, bem como o caráter introdutório da capacitação, optou-se pela realização de feedback presencial ao final da atividade, por meio de conversa direta, com o objetivo de identificar sua percepção quanto à compreensão dos conteúdos e ao nível de segurança para atuação no novo segmento.

Durante o momento de feedback, o representante relatou sentir-se mais seguro em relação às informações básicas sobre os produtos e ao posicionamento das linhas, destacando não possuir dúvidas imediatas após o treinamento e demonstrando confiança quanto à capacidade de buscar suporte técnico junto à equipe da empresa sempre que necessário. Esse aspecto evidencia não apenas a assimilação inicial do conteúdo, mas também a construção de segurança em relação ao processo de apoio organizacional. Ainda assim, observa-se a necessidade de consolidação do conhecimento técnico, especialmente em função de sua ausência de experiência prévia no mercado pet.

A escolha por uma avaliação qualitativa está alinhada às características do treinamento e ao estágio de desenvolvimento do participante. De acordo com Kirkpatrick Partners (2026), a avaliação de treinamento pode ser realizada por diferentes métodos, sendo a escolha do instrumento dependente dos objetivos da capacitação e do perfil do público. Em situações de treinamento inicial, especialmente quando o participante está em processo de adaptação a uma nova área de atuação, abordagens qualitativas mostram-se adequadas para identificar percepções, dificuldades e necessidades de desenvolvimento.

Além da avaliação imediata, foi definido um período de acompanhamento prático de 30 dias, no qual o representante será monitorado pelo gerente comercial durante suas atividades em campo. Esse acompanhamento tem como objetivo observar a aplicação dos conhecimentos no contexto real de vendas, considerando aspectos como abordagem ao cliente, construção de relacionamento, argumentação técnica e adaptação ao perfil dos clientes atendidos. Esse tipo de acompanhamento está alinhado ao nível de comportamento da avaliação de treinamento, que busca verificar a transferência do aprendizado para o ambiente de trabalho (Kirkpatrick Partners, 2026).

Cabe destacar que o representante atua em um canal especializado e ainda não possui relacionamento consolidado com todos os clientes de sua carteira, o que pode impactar diretamente sua performance inicial. Nesse contexto, o desenvolvimento de habilidades comerciais, relacionamento interpessoal e construção de confiança junto aos clientes torna-se tão relevante quanto o domínio técnico dos produtos. Conforme destacam Kotler e Keller (2012), em mercados técnicos, o vendedor exerce papel consultivo, sendo responsável por transmitir valor e orientar a decisão de compra do cliente.

Além da avaliação comportamental e da aplicação prática do conhecimento, destaca-se a possibilidade de mensuração de resultados por meio de indicadores comerciais, como volume de vendas, abertura de novos clientes e evolução da carteira atendida na região. Embora esses indicadores ainda não possam ser analisados no momento do estudo, em função do curto período de atuação do representante, sua utilização futura permitirá avaliar os impactos do treinamento nos resultados organizacionais, aproximando a análise do nível de resultados do modelo de avaliação de treinamento e de abordagens de mensuração de retorno sobre investimento (ROI) (Phillips; Phillips, 2019).

Nesse sentido, a avaliação do treinamento ultrapassa a dimensão imediata da aprendizagem, passando a considerar também seus desdobramentos no desempenho comercial e na geração de resultados para a organização. Conforme Chiavenato (2014), a efetividade das ações de capacitação deve ser analisada não apenas pela retenção de conhecimento, mas também por sua contribuição para o desempenho organizacional ao longo do tempo.

Dessa forma, a avaliação adotada, embora não estruturada formalmente, mostra-se coerente com o contexto do treinamento e com o perfil do participante, permitindo acompanhar sua evolução de forma contínua e direcionar futuras ações de capacitação de maneira mais assertiva.

4.7 TREINAMENTO COM RESPONSÁVEL PELO ANIMAL (TUTOR)

No dia 11 de abril de 2026, foi realizada uma ação de abordagem direcionada a responsáveis por animais de companhia (tutores), durante um evento promovido no centro comercial Quinta São Luiz, localizado na Avenida Independência, nº 2432, bairro Exposição, no município de Caxias do Sul (RS). O evento ocorreu no período das 11h às 17h30 e contou com a participação de diferentes empresas do segmento pet, incluindo uma boutique de roupas e serviços de banho e tosa, um hospital veterinário, uma farmácia de manipulação, um centro de adestramento de cães e a marca *Select*.

A ação teve como objetivo apresentar a linha *Select* diretamente ao consumidor final, por meio de uma abordagem educativa e comercial simplificada, adaptada ao perfil do público presente. Durante a atividade, foram realizadas diversas interações com tutores (Figuras 20 e 21), nas quais foram apresentados os principais benefícios do produto, orientações de uso e informações relacionadas à alimentação adequada dos animais.

Figura 20 – Abordagens realizadas com tutores



Fonte: Autora (2026).

Figura 21 – Abordagens realizadas com tutores



Fonte: Autora (2026).

Como estratégia de abordagem, foram utilizados materiais de apoio, incluindo folders explicativos, distribuição de amostras do produto e brindes, como bolinhas e copos medidores, com o intuito de incentivar o interesse e a experimentação (Figuras 22 e 23). Além disso, foi aplicado um questionário a parte dos participantes, visando coletar percepções sobre o entendimento do produto, valor percebido e intenção de compra, cujos resultados serão analisados posteriormente neste estudo.

Figura 22 – Evento e material utilizado



Fonte: autora (2026).

Figura 23 – Evento e material utilizado



Fonte: autora (2026).

A ação ocorreu em ambiente dinâmico e informal, característico de eventos abertos ao público, o que exigiu uma comunicação objetiva, clara e adaptada ao nível de conhecimento dos tutores. Nesse contexto, a interação direta permitiu esclarecer dúvidas, reforçar atributos do produto e estabelecer um primeiro contato com potenciais consumidores, contribuindo para a construção de percepção de valor da marca.

4.7.1 Avaliação do treinamento com responsável pelo animal (tutor)

Antes da apresentação dos resultados é importante destacar que, durante a ação realizada no evento, foi aplicado um questionário estruturado (presente no apêndice J) com o objetivo de avaliar a percepção dos tutores em relação à abordagem da linha *Select*.

Para facilitar o acesso e aumentar a adesão dos participantes, optou-se pela utilização de um *QR Code*, recurso que permite o direcionamento rápido para conteúdos digitais por meio da câmera do *smartphone*.

O funcionamento da ferramenta consiste na leitura do código bidimensional pelo dispositivo móvel, que automaticamente vai direcionar o usuário para um link específico. Neste caso, um formulário elaborado na plataforma *Google Forms*. A escolha dessa estratégia deve-se à praticidade, agilidade e familiaridade do público com dispositivos móveis, especialmente em ambientes dinâmicos como eventos.

O questionário foi composto por 10 questões, incluindo perguntas fechadas e abertas, abordando aspectos como perfil do tutor, entendimento dos diferenciais do produto, percepção de valor, conhecimento prévio da marca, intenção de compra e possíveis dúvidas ou sugestões.

A aplicação ocorreu de forma voluntária, sendo realizada imediatamente após a abordagem, o que contribuiu para a coleta de percepções mais imediatas e alinhadas à experiência vivenciada no momento.

O Quadro 7, a seguir, apresenta a comparação entre as diretrizes teóricas de treinamento para responsáveis pelos animais e a prática realizada durante a ação no evento.

A partir da análise do Quadro 7, é possível observar que a prática realizada apresentou elevada aderência às diretrizes teóricas propostas na literatura, especialmente no que se refere à simplificação da comunicação, ao tempo reduzido de abordagem e à utilização de estratégias rápidas de transmissão de conteúdo, características associadas ao *microlearning* e à aprendizagem contextualizada (Noe, 2020; Salas *et al.*, 2012). A abordagem adotada também se alinha às recomendações para treinamento de públicos com baixo nível técnico, que

demandam linguagem acessível, objetiva e focada em benefícios práticos do produto (Chiavenato, 2014).

Quadro 7 – Comparação entre diretrizes teóricas e prática do treinamento com tutores

Aspecto	Diretriz Teórica	Prática Observada
Público-alvo	Responsável pelo animal	Tutores presentes no evento
Material	Material educativo e simplificado	Folder, amostra e brindes
Conteúdo	Benefícios do produto, forma de uso e cuidados com o animal	Apresentação dos benefícios, orientação de uso e diferenciais
Nível de conhecimento	Básico	Comunicação adaptada ao nível básico
Tempo	Curto	Aproximadamente 2 a 3 minutos por abordagem
Método	Conteúdos digitais, redes sociais, materiais educativos e orientação no ponto de venda	Abordagem presencial com apoio de material físico e incentivo à continuidade via redes sociais
Abordagem de aprendizagem	<i>Microlearning</i> , <i>mobile learning</i> e aprendizagem digital	Comunicação rápida, objetiva e focada em pontos-chave

Fonte: Elaborada pela autora com base em Kotler e Keller (2012), Chiavenato (2014), Noe (2020), Salas *et al.* (2012) e Prado (2023).

Entretanto, conforme destacado por Raymond Noe (2020), a efetividade do treinamento está diretamente relacionada ao tempo disponível para assimilação do conteúdo e à possibilidade de interação mais aprofundada. Nesse sentido, o tempo reduzido de abordagem, variando entre 2 e 3 minutos, embora adequado ao contexto do evento, limitou o aprofundamento das informações e a exploração mais detalhada dos conteúdos apresentados.

No total, foram obtidas 6 respostas válidas por meio do questionário aplicado durante o evento (apêndice K).

Em relação ao perfil dos participantes, a maioria dos respondentes (83,3%) possuía cães, enquanto 16,7% possuíam tanto cães quanto gatos, evidenciando predominância do público canino na ação realizada.

Quanto ao entendimento dos diferenciais da linha *Select*, 100% dos participantes afirmaram ter compreendido bem as informações apresentadas, indicando que a comunicação adotada foi eficaz mesmo dentro do curto tempo disponível. Esse resultado reforça a adequação da linguagem utilizada e a objetividade da abordagem.

Em relação à percepção de posicionamento do produto, a maioria dos respondentes (66,7%) classificou a linha *Select* como *super premium*, enquanto 16,7% a consideraram *premium* e 16,7% básico. Esse resultado demonstra que, embora a maior parte tenha

compreendido o posicionamento correto do produto, ainda existem oportunidades de reforço na comunicação para evitar percepções divergentes.

No que se refere ao valor percebido, 83,3% dos participantes indicaram perceber muito valor nos benefícios apresentados, enquanto 16,7% apontaram valor moderado. Nenhum participante indicou baixa percepção de valor, o que evidencia uma avaliação positiva dos atributos do produto.

Sobre o conhecimento prévio da marca, observou-se que 66,7% dos participantes já conheciam a *Select*, enquanto 33,3% não possuíam conhecimento prévio, indicando que a ação também contribuiu para a apresentação da marca a novos consumidores.

A intenção de compra apresentou resultado altamente positivo, com 100% dos respondentes afirmando que comprariam a linha *Select*. No entanto, ao analisar o comportamento de consumo, verificou-se que parte dos participantes já utiliza outras marcas, como *Golden*, *Golden Premium* e *Royal Canin*, evidenciando a presença de concorrência consolidada no mercado.

Quando questionados sobre a possibilidade de troca, 50% dos respondentes indicaram que talvez trocariam pela *Select*, 33,3% não trocariam e apenas 16,7% afirmaram que realizariam a troca.

Esse resultado demonstra que, apesar da elevada intenção de compra, a fidelidade às marcas já utilizadas ainda representa um fator relevante no processo de decisão.

Em relação à segurança na escolha da alimentação, 100% dos participantes afirmaram sentir-se mais seguros após a apresentação, evidenciando o papel da abordagem como ferramenta de educação e apoio à decisão de compra.

As respostas abertas indicaram ausência de dúvidas relevantes, com destaque para comentários positivos e sugestão de realização de mais eventos, o que reforça a aceitação da ação e o interesse do público por esse tipo de abordagem.

Ressalta-se que os resultados devem ser interpretados com cautela, considerando o tamanho reduzido da amostra (n=6), o que limita a generalização dos dados.

Além disso, o contexto do evento, caracterizado por atividades recreativas e grande fluxo de participantes, influenciou a disponibilidade dos tutores para responder ao questionário, uma vez que o público estava prioritariamente focado em participar das atrações e aproveitar a experiência do evento.

Esse fator, aliado ao tempo reduzido de abordagem, representa uma limitação metodológica relevante na coleta de dados.

4.8 TREINAMENTO PARA MÉDICOS VETERINÁRIOS

Durante o período de estágio, as ações de capacitação direcionadas aos médicos veterinários não ocorreram em formato de treinamento estruturado em data única, mas sim por meio de atendimentos técnicos individualizados, realizados de forma contínua ao longo das atividades.

Este tipo de abordagem foi adotado em função da dinâmica da rotina desses profissionais, cuja disponibilidade de tempo é limitada e variável, exigindo maior flexibilidade na condução das ações de treinamento.

Os atendimentos foram realizados em diferentes contextos, incluindo clínicas veterinárias, encontros em locais neutros como cafeterias, visitas domiciliares e em instituições de ensino, especialmente em turmas de pós-graduação em medicina veterinária.

Ao todo, foram realizados aproximadamente 60 atendimentos técnicos durante o período analisado, com duração média variando entre 30 minutos e 1 hora, podendo ser inferior conforme a disponibilidade do profissional.

Essa abordagem caracteriza-se como uma adaptação do treinamento tradicional para um modelo mais flexível e contextualizado, alinhado aos princípios da andragogia, nos quais a aprendizagem ocorre de forma aplicada, prática e integrada à rotina profissional do participante (Noe, 2020; Freire, 2014).

Além disso, observa-se forte presença de outros elementos, uma vez que o processo ocorre por meio de troca de experiências, diálogo e construção conjunta do conhecimento.

Os conteúdos abordados nos atendimentos foram adaptados conforme o nível de conhecimento prévio dos profissionais.

Em aproximadamente 25% dos atendimentos (cerca de 15 médicos veterinários), observou-se que os participantes ainda não conheciam a marca ou a linha *Select* sendo necessário realizar uma apresentação mais completa, abordando posicionamento, diferenciais técnicos, composição e benefícios nutricionais.

Por outro lado, nos casos em que os profissionais já possuíam conhecimento prévio sobre a linha, os encontros assumiram caráter mais consultivo e relacional, com foco em aprofundamento técnico, esclarecimento de dúvidas, discussão de casos práticos e reforço de argumentos de recomendação. Essa variação na abordagem reforça a importância da adequação do treinamento ao perfil do público-alvo, conforme destacado por Kotler e Keller (2012), que evidenciam que diferentes intermediários do canal demandam níveis distintos de informação e profundidade técnica.

Quadro 8 – Comparação entre diretrizes teóricas e prática do treinamento com Médicos Veterinários

Aspecto	Diretriz Teórica	Prática Observada
Público-alvo	Profissional técnico (médico veterinário)	Médicos veterinários atuantes em clínicas, atendimentos domiciliares e instituições de ensino
Material	Material técnico e científico	Folder técnico da linha <i>Select</i> e amostras de produto
Conteúdo	Formulação, benefícios nutricionais e evidências clínicas	Apresentação dos diferenciais técnicos, composição, benefícios e indicações práticas
Nível de conhecimento	Alto nível técnico	Comunicação adaptada conforme conhecimento prévio (iniciante ou avançado)
Tempo	Médio a longo	Variável (30 minutos a 1 hora ou menos, conforme disponibilidade)
Método	Palestras técnicas, <i>workshops</i> e educação continuada	Atendimentos individuais, conversas técnicas e abordagem consultiva
Abordagem de aprendizagem	<i>Blended learning</i> , <i>social learning</i> e educação continuada	Troca de experiências, diálogo técnico e adaptação ao contexto profissional

Fonte: Elaborada pela autora com base em Kotler e Keller (2012), Chiavenato (2014), Noe (2020), Salas *et al.* (2012) e Prado (2023).

Em relação aos recursos utilizados, os atendimentos foram conduzidos de forma objetiva, utilizando como principal material de apoio o folder técnico da linha *Select*, complementado pela entrega de amostras de produto. Essa estratégia está alinhada às práticas de *merchandising* editorial, que utilizam materiais informativos como suporte à tomada de decisão em contextos técnicos (Las Casas, 2017; Prado, 2023).

Ao comparar a prática realizada com as diretrizes teóricas, apresentadas no quadro de treinamento para intermediários do canal, observa-se aderência parcial ao modelo proposto. Embora a literatura indique treinamentos de médio a longo prazo, com uso de palestras técnicas e *workshops* científicos para médicos veterinários, na prática observou-se a predominância de treinamentos curtos, individualizados e adaptativos. Essa diferença evidencia a necessidade de flexibilização das estratégias de capacitação conforme as condições reais do campo de atuação, sem comprometer a qualidade da transmissão de conhecimento.

4.8.1 Avaliação do Treinamento para Médicos Veterinários

A avaliação do treinamento realizado com médicos veterinários foi conduzida, neste estudo, com foco no nível de reação dos participantes, conforme proposto pelo modelo de

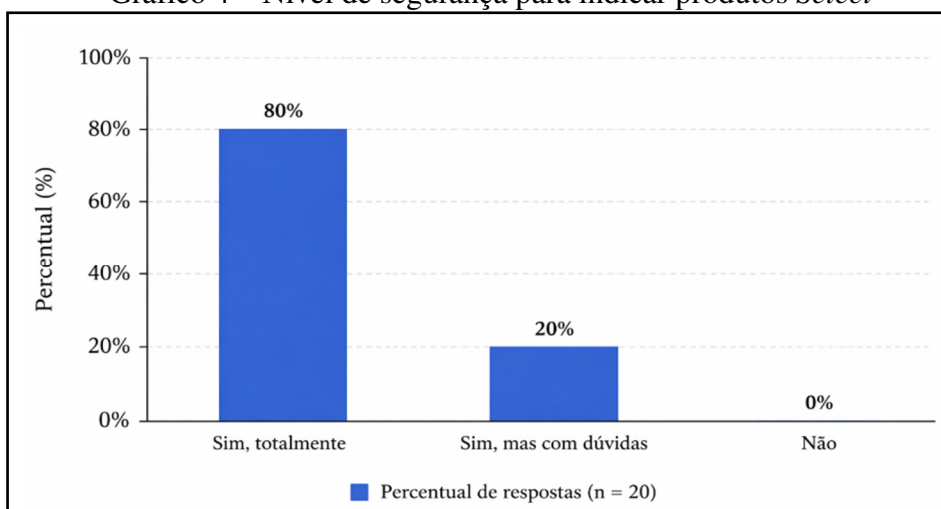
avaliação de Donald Kirkpatrick. Esse nível tem como objetivo analisar a percepção dos participantes em relação à clareza, relevância e qualidade das informações apresentadas, sendo considerado um indicador inicial da efetividade das ações de capacitação (Noe, 2020).

Para essa finalidade, foi disponibilizado um formulário de avaliação por meio de link enviado via aplicativo de comunicação e por *QR Code*, facilitando o acesso e a participação dos profissionais. Ao todo, foram obtidas 20 respostas válidas, as quais permitiram realizar uma análise descritiva da percepção dos médicos veterinários em relação aos atendimentos realizados.

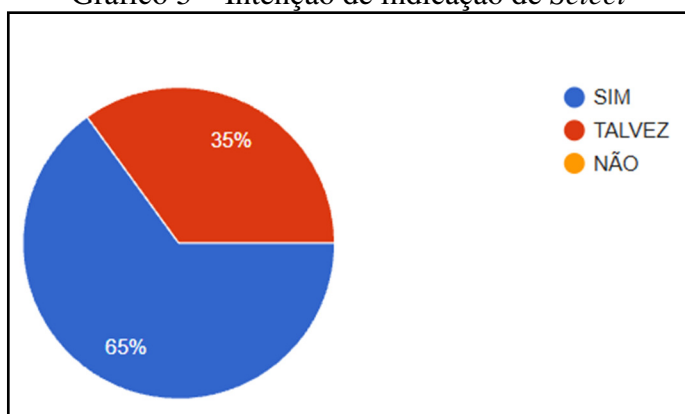
De modo geral, os resultados (Apêndice L) indicam avaliação positiva quanto à clareza das informações, relevância do conteúdo e didática da apresentação, evidenciando que a comunicação adotada foi eficaz mesmo em atendimentos de curta duração. Observou-se, também, elevada taxa de compreensão dos diferenciais técnicos da linha *Select*, bem como percepção adequada de seu posicionamento de mercado, predominantemente associado à categoria *super premium*.

Além disso, a maioria dos participantes indicou que a apresentação contribuiu para a compreensão do valor agregado do produto e demonstrou segurança para recomendação, embora tenham sido identificadas respostas parciais, indicando oportunidade de aprofundamento técnico em determinados casos, conforme apresentado no Gráfico 4. Os indicadores relacionados à intenção de recomendação, no Gráfico 5, e à possível substituição de outras marcas também apresentaram resultados positivos, ainda que com presença de respostas intermediárias, como "talvez", sugerindo um processo gradual de adoção do produto pelos profissionais.

Gráfico 4 – Nível de segurança para indicar produtos *Select*



Fonte: Autora com base no resultado do *Google Forms* (2026).

Gráfico 5 – Intenção de indicação de *Select*

Fonte: Autora com base no resultado do *Google Forms* (2026).

Níveis mais aprofundados de avaliação poderiam ser explorados em estudos futuros. O segundo nível, denominado aprendizagem, refere-se à verificação da aquisição de conhecimentos técnicos pelos participantes, podendo ser mensurado por meio de testes, estudos de caso ou avaliações comparativas antes e após o treinamento (Meneses; Zerbini; Abbad, 2011).

Já o terceiro nível, denominado comportamento, busca identificar se os conhecimentos adquiridos são efetivamente aplicados na prática profissional, o que, no contexto da medicina veterinária, poderia ser avaliado por meio da análise da recomendação do produto em atendimentos clínicos ou pelo acompanhamento da conduta profissional ao longo do tempo (Freire, 2014).

Ressalta-se que a avaliação desses níveis não foi realizada no presente estudo em função do formato dos atendimentos, caracterizados por interações rápidas, individualizadas e adaptadas à disponibilidade dos profissionais, bem como pela necessidade de acompanhamento longitudinal dos participantes, o que ultrapassa o período de execução do estágio.

Apesar disso, observa-se a existência de uma ferramenta organizacional que possibilita, ainda que de forma indireta, a mensuração de aspectos relacionados ao comportamento dos profissionais após o contato com o conteúdo apresentado. Trata-se do programa *Nutrire Partner*, desenvolvido pela empresa com o objetivo de incentivar e acompanhar a recomendação de seus produtos por médicos veterinários.

O programa opera por meio de um aplicativo no qual o profissional realiza seu cadastro e, no momento da recomendação, insere informações básicas do animal, como espécie, peso e idade. A partir desses dados, o sistema sugere automaticamente os produtos mais adequados, incluindo a quantidade recomendada, e gera uma mensagem estruturada que pode ser enviada

diretamente ao responsável pelo animal por meio de aplicativos de comunicação, facilitando o processo de recomendação técnica.

Como forma de incentivo, cada indicação realizada gera pontuação ao profissional, sendo atribuídos, por exemplo, três pontos para recomendações da linha *Select*. Os pontos acumulados podem ser convertidos em benefícios, como brindes e produtos de uso pessoal e profissional, além da disponibilização de materiais de apoio e amostras, contribuindo para o fortalecimento do relacionamento entre o profissional e a marca.

Sob a perspectiva teórica da avaliação de treinamentos, essa ferramenta apresenta potencial relevante para contribuir com a mensuração do terceiro nível do modelo de Kirkpatrick, relacionado ao comportamento, uma vez que permite acompanhar a aplicação prática do conhecimento no contexto profissional, por meio da recomendação efetiva dos produtos (Noe, 2020).

No entanto, destaca-se que, no presente estudo, não foi realizada a análise sistemática dos dados provenientes da plataforma, configurando-se como uma oportunidade para pesquisas futuras, que busquem correlacionar ações de capacitação com indicadores comportamentais e de desempenho no mercado, especialmente no contexto dos canais de distribuição.

4.9 ANÁLISE INTEGRADA DOS RESULTADOS DOS TREINAMENTOS

A análise dos treinamentos, realizados ao longo do estágio, permite uma compreensão crítica das estratégias de capacitação aplicadas aos diferentes intermediários do canal de distribuição, evidenciando não apenas suas características operacionais, mas, principalmente, a sua contribuição estratégica para a comunicação de valor e suporte ao desempenho comercial.

Para estruturar a análise, adotou-se como referência o modelo de avaliação de treinamento, proposto por Donald Kirkpatrick e amplamente utilizado na literatura, para mensuração da efetividade de programas de capacitação. Nesse sentido, observa-se que os níveis de reação e aprendizagem foram contemplados, no presente estudo, por meio da avaliação da satisfação dos participantes e da verificação da assimilação dos conteúdos apresentados.

Por outro lado, os níveis de comportamento e resultados não puderam ser mensurados de forma conclusiva, em função do curto período de acompanhamento e da ausência de indicadores longitudinais que permitissem avaliar a aplicação prática do conhecimento e seu impacto no desempenho comercial. Tal limitação está alinhada com a literatura, que destaca

que a mensuração desses níveis exige acompanhamento contínuo e métricas estruturadas ao longo do tempo (Kirkpatrick Partners, 2026).

No nível de reação, os resultados evidenciaram elevada aceitação dos treinamentos pelos participantes, refletindo adequação da linguagem, clareza das informações e organização das atividades. De acordo com Eduardo Salas *et al.* (2012), a percepção positiva do treinamento está diretamente relacionada ao engajamento dos participantes, constituindo condição facilitadora para o processo de aprendizagem. Entretanto, conforme ressaltado pelos autores, a reação isolada não é suficiente para garantir a efetividade do treinamento, sendo necessária sua associação com metodologias que promovam retenção e aplicação do conhecimento.

No nível de aprendizagem, observou-se evidência consistente de assimilação dos conteúdos, especialmente nos treinamentos estruturados, como o realizado com promotores de venda.

O desempenho obtido nas avaliações indica que os participantes compreenderam os principais diferenciais técnicos e comerciais da linha *Select*, corroborando a perspectiva de Raymond Noe (2020), segundo a qual treinamentos alinhados aos objetivos organizacionais e às necessidades dos participantes tendem a gerar maior retenção do conhecimento.

Contudo, a análise qualitativa das respostas revela que, embora o conteúdo tenha sido compreendido, ainda existem oportunidades de aprimoramento na transformação desse conhecimento em argumentação consultiva, especialmente em contextos de venda mais complexos.

Ao comparar os diferentes formatos de treinamento, verifica-se que o treinamento feito em loja apresentou maior aderência à aprendizagem experiencial, uma vez que foi realizado no próprio ambiente de venda e utilizou o produto como ferramenta didática.

Segundo Salas *et al.* (2012), a aprendizagem prática favorece a retenção e a transferência do conhecimento para o contexto de trabalho.

Esse resultado também se relaciona com os conceitos de *Trade Marketing* e *merchandising*, nos quais o ponto de venda é compreendido como espaço estratégico de influência sobre o comportamento de compra.

Conforme Kotler e Keller (2012), a comunicação no ponto de venda desempenha papel decisivo na construção da percepção de valor, o que reforça a relevância desse formato de treinamento.

O treinamento com representante comercial evidenciou, de forma clara, a importância do diagnóstico prévio das necessidades de treinamento, conforme proposto por Antônio Carlos Gil (2014). A identificação de lacunas iniciais de conhecimento reforça que a capacitação deve

ser estruturada de forma personalizada, considerando o histórico profissional e o nível técnico do participante.

Além disso, esse caso confirma a literatura de marketing e vendas, que destaca que o desempenho em vendas consultivas depende da combinação entre conhecimento técnico e habilidade de comunicação (Kotler; Keller, 2012). Embora tenha sido observada evolução inicial, a efetividade plena desse treinamento depende de acompanhamento em campo, o que não foi realizado no período analisado.

A abordagem direcionada aos tutores apresenta características alinhadas às metodologias de *microlearning*, conforme descrito por Madruga (2017), com foco em comunicação rápida, simplificada e orientada a benefícios.

Essa estratégia mostrou-se eficaz para despertar interesse e facilitar a compreensão inicial do produto, especialmente considerando o tempo reduzido de interação. No entanto, apresenta limitações quanto ao aprofundamento técnico e à retenção de longo prazo.

Sob a perspectiva do marketing contemporâneo, essa abordagem se alinha aos princípios de centralidade do cliente e simplificação da comunicação, conforme discutido por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017; 2021).

Nos atendimentos realizados com médicos veterinários, observa-se forte aderência à literatura que posiciona esse público como formador de opinião e influenciador técnico no mercado pet.

De acordo com Kotler e Keller (2012), intermediários com alto nível de conhecimento exercem influência significativa na decisão de compra, especialmente em mercados de maior complexidade técnica.

A abordagem individualizada e consultiva mostrou-se adequada, contribuindo para o fortalecimento da credibilidade da marca. Contudo, a ausência de padronização e de indicadores específicos limita a mensuração objetiva dos resultados dessas interações.

No que se refere aos níveis de comportamento e resultados, a análise deve ser conduzida com cautela.

Não há evidências suficientes para afirmar que os treinamentos resultaram em mudança efetiva de comportamento dos participantes ou em incremento de vendas. No entanto, conforme destacado por Noe (2020), a presença de aprendizagem significativa e percepção de valor são condições necessárias para a transferência do conhecimento. Assim, os resultados obtidos indicam potencial de impacto futuro, desde que acompanhados por estratégias de reforço e monitoramento.

Ao integrar os achados com a teoria de marketing, observa-se que o treinamento atua diretamente sobre três elementos centrais do mix de marketing: produto, praça e promoção.

No que se refere ao produto, a capacitação contribui para a correta compreensão de seus atributos e benefícios, ampliando a capacidade dos intermediários de comunicar valor, conforme proposto por Kotler e Keller (2012). Em relação à praça, o treinamento fortalece a atuação dos canais de distribuição, qualificando a recomendação e reduzindo falhas de comunicação, conforme discutido por Coughlan *et al.* (2012). Já no âmbito da promoção, o treinamento potencializa a venda pessoal, considerada uma das ferramentas mais eficazes em mercados técnicos, devido à sua capacidade de adaptação da mensagem e construção de relacionamento.

Dessa forma, evidencia-se que os treinamentos analisados foram eficazes, principalmente pela correta adequação metodológica ao perfil dos públicos envolvidos, fator este que é amplamente defendido pela literatura de treinamento estudada. (Chiavenato, 2014; Gil, 2014).

Por outro lado, observa-se como principal limitação a ausência de um sistema estruturado de avaliação e acompanhamento, o que impede a mensuração da transferência do conhecimento e de seus impactos no desempenho organizacional.

Como implicação estratégica, conclui-se que o treinamento deve ser compreendido como uma ferramenta integrada ao marketing e à gestão de canais de distribuição.

Ao qualificar os intermediários, a organização fortalece a comunicação de valor, melhora a execução no ponto de venda e amplia seu potencial competitivo.

No entanto, para maximizar seus resultados, torna-se necessário evoluir de ações pontuais para um modelo contínuo de capacitação, com indicadores claros de avaliação e acompanhamento ao longo do tempo.

Com base na análise realizada, observa-se que os diferentes formatos de treinamento apresentam níveis distintos de efetividade, dependendo da adequação ao público-alvo, da metodologia utilizada e do contexto de aplicação.

Nesse sentido, o Quadro 9, a seguir, sintetiza, de forma comparativa, os principais achados do estudo, relacionando os treinamentos aos níveis do modelo de Kirkpatrick, às evidências observadas, às bases teóricas que explicam seus resultados, às limitações identificadas e às implicações estratégicas para a organização.

Quadro 9 – Síntese comparativa dos resultados dos treinamentos aplicados

Tipo de treinamento	Nível de avaliação predominante (Kirkpatrick)	Evidências observadas	Por que funcionou (base teórica)	Limitações identificadas	Implicação estratégica
Promotores de venda	Reação e aprendizagem	Alta satisfação e bom desempenho nas avaliações	Alinhamento entre conteúdo e função + reforço de argumentação (Noe, 2020)	Baixa aplicação prática e ausência de simulação	Padronização da comunicação no PDV
Treinamento em loja	Reação e aprendizagem (com potencial de comportamento)	Aplicação contextualizada e uso do produto como ferramenta	Aprendizagem experiencial aumenta retenção (Salas <i>et al.</i> , 2012) + influência do PDV (Kotler; Keller, 2012)	Não mensurado comportamento real após treinamento	Fortalece execução no ponto de venda (<i>Trade Marketing</i>)
Representante comercial	Aprendizagem (com potencial de comportamento)	Evolução inicial no conhecimento técnico e comercial	Diagnóstico de necessidade aumenta eficácia (GIL, 2014) + venda consultiva (Kotler; Keller, 2012)	Falta de acompanhamento em campo	Apoia desenvolvimento da venda consultiva
Tutores	Reação e aprendizagem	Interesse pelo produto e compreensão dos benefícios	Comunicação simplificada e <i>microlearning</i> (Madruga, 2017)	Baixa retenção e difícil mensuração de conversão	Apoia percepção de valor e educação do consumidor
Médicos veterinários	Aprendizagem (qualitativa)	Boa aceitação técnica e potencial de recomendação	Influência de formadores de opinião (Kotler; Keller, 2012)	Ausência de padronização e métricas	Fortalece autoridade técnica e credibilidade da marca
Treinamento experiencial	Reação e aprendizagem (com potencial estratégico)	Engajamento, relacionamento e percepção de valor ampliada	Marketing de relacionamento e experiência (Kotler <i>et al.</i> , 2017; 2021)	Impacto comercial não mensurado	Fidelização e abertura para ampliação de mix

Fonte: Elaborada pela autora com base em Kotler e Keller (2012), Chiavenato (2014), Noe (2020), Salas *et al.* (2012) e Prado (2023).

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve, como objetivo, estruturar e analisar as práticas de treinamento técnico e comercial aplicadas aos diferentes intermediários do canal de distribuição, com foco na linha *Select*, da *Nutrire Indústria de Alimentos Ltda.*, , buscando compreender sua contribuição para a comunicação de valor e seu potencial apoio ao desempenho comercial no mercado pet.

A partir das atividades desenvolvidas durante o estágio, evidencia-se que o treinamento assume papel estratégico no contexto dos canais de distribuição, especialmente em mercados técnicos como o de nutrição animal, nos quais a decisão de compra está diretamente associada à qualidade, à clareza e à credibilidade das informações transmitidas ao consumidor final. Nesse cenário, os intermediários, incluindo promotores de venda, representantes comerciais, lojistas, médicos veterinários e tutores, atuam como agentes fundamentais na construção da percepção de valor dos produtos.

A análise dos treinamentos, estruturada com base no modelo de Donald Kirkpatrick, demonstrou que os níveis de reação e aprendizagem foram efetivamente contemplados, evidenciando boa aceitação das ações e assimilação dos conteúdos apresentados. Por outro lado, os níveis de comportamento e resultados não puderam ser mensurados de forma conclusiva, em função do curto período de acompanhamento e da ausência de indicadores longitudinais, o que impede afirmar, de forma direta, a aplicação prática do conhecimento ou seu impacto em vendas.

Ainda assim, os dados obtidos indicam que os treinamentos criaram condições favoráveis para a melhoria da comunicação técnica e comercial ao longo do canal, especialmente ao ampliar o conhecimento dos participantes, fortalecer a argumentação de vendas e aumentar a segurança na recomendação dos produtos. Esses fatores, conforme apontado pela literatura, são pré-requisitos para a transferência do conhecimento e para o potencial impacto nos resultados organizacionais.

A comparação entre os diferentes formatos de treinamento evidenciou que a efetividade das ações está diretamente relacionada à adequação da metodologia ao perfil do público-alvo. Treinamentos técnicos e estruturados mostraram-se mais adequados para representantes comerciais e médicos veterinários, enquanto abordagens práticas, objetivas e contextualizadas apresentaram maior aderência junto a promotores, lojistas e tutores. Essa diferenciação reforça a importância de estratégias segmentadas de capacitação, alinhadas às funções e necessidades específicas de cada intermediário.

Destaca-se, de forma particular, o papel do médico veterinário como agente estratégico na *interface* entre ciência, mercado e consumidor. Sua atuação contribui não apenas para a recomendação técnica dos produtos, mas também para a construção de credibilidade, educação do consumidor e fortalecimento do posicionamento da marca no mercado pet.

Sob a perspectiva do marketing, os resultados evidenciam que o treinamento atua diretamente sobre elementos centrais do mix de marketing, especialmente produto, praça e promoção. Ao qualificar os intermediários, a empresa amplia a capacidade de comunicar valor, melhora a execução no ponto de venda e fortalece a venda pessoal como ferramenta de comunicação em mercados técnicos.

Como principal limitação do estudo, destaca-se o curto período de acompanhamento e o tamanho reduzido das amostras, o que restringe a generalização dos resultados e impede a mensuração de impactos comportamentais e comerciais. Nesse sentido, recomenda-se que futuras análises incorporem indicadores de desempenho ao longo do tempo, como evolução de vendas, giro de produtos, frequência de recomendação e comparação entre pontos de venda treinados e não treinados.

Como contribuição prática, o trabalho demonstra que o treinamento deve ser compreendido não apenas como uma ação pontual de capacitação, mas como uma ferramenta estratégica integrada ao marketing e à gestão de canais de distribuição. A implementação de programas contínuos, estruturados e mensuráveis de treinamento pode contribuir para o fortalecimento da marca, melhoria da experiência do cliente e aumento do potencial competitivo da organização.

Considera-se que o objetivo geral e os objetivos específicos foram atingidos, uma vez que foi possível estruturar e aplicar práticas de treinamento técnico e comercial voltadas aos intermediários do canal de distribuição, além de propor formas iniciais de avaliação das capacitações realizadas.

Conclui-se, então, que os treinamentos apresentam relevância estratégica e impacto positivo no desempenho comercial, especialmente quando acompanhados por monitoramento contínuo e aprimoramento das métricas de análise, contribuindo para o fortalecimento da linha *Select* e da atuação do médico veterinário no mercado pet.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DO SETOR DE ANIMAIS DE ESTIMAÇÃO - ABEMPET. **Mercado pet Brasil 2024**. São Paulo: Abempet, 2024. Disponível em: <https://abempet.org.br>. Acesso em: 10 mar. 2026.

ADKINS, L. **Treinamento de equipes ágeis**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020. E-book. ISBN 9786555206340. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555206340/>. Acesso em: 15 mar. 2026.

ALVAREZ, F. J. S. M.; CARVALHO, M. R. **Gestão eficaz da equipe de vendas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2019. E-book. ISBN 9788571440616. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788571440616/>. Acesso em: 15 mar. 2026.

BARROS, H. R. Trade Marketing: um parceiro inseparável para a indústria e o varejo. **Lumen et Virtus**, [S.l.], v. 16, n. 47, p. 1-15, 2025. DOI: 10.56238/levv16n47-118. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/LEV/article/view/RPX12/10024>. Acesso em: 21 mar. 2026.

BELCH, George E.; BELCH, Michael A. **Advertising and promotion: an integrated marketing communications perspective**. 11. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2018.

BIECH, E. **ATD's handbook for training and talent development**. Alexandria: ATD Press, 2018. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=fCNuEAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 13 abr. 2026.

BLESSA, R. **Merchandising no ponto de venda**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BOOG, M.; BOOG, G. G. (coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo: tradução da 12ª edição norte-americana**. Porto Alegre: Cengage Learning Brasil, 2013. E-book. ISBN 9788522110346. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522110346/>. Acesso em: 10 mar. 2026.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295-316. Disponível em: <https://www.studocu.com/pt-br/document/universidade-estadual-do-ceara/metodologia-da-pesquisa-i/cellard-andre-analise-documental/79955946>. Acesso em: 18 mar. 2026.

CHERON, C.; SALVAGNI, J.; COLOMBY, R. K. The qualitative approach interview in administration: a guide for researchers. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l.], v. 26, n. 6, e210011, 2022. DOI: 10.1590/1982-7849rac2022210011.en. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022210011.en>. Acesso em: 16 mar. 2026.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014. Disponível em: https://www.academia.edu/93021947/_CHIAVENATO_I_Gest%C3%A3o_de_Pessoas_o_no

vo_papel_dos_recursos_humanos_nas_organiza%C3%A7%C3%B5es_C%C3%B3pia?sm=b. Acesso em: 8 mar. 2026.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. ISBN 9786559771271. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771271/>. Acesso em: 15 mar. 2026.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

CLARO, J. A. C. S. *et al.* **Social media marketing**: strategies, practices and social impacts. 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Ines-Amaral-8/publication/341869412_Social_Media_Marketing_Strategies_practices_and_social_impacts/links/5ed79065299bf1c67d350853/Social-Media-Marketing-Strategies-practices-and-social-impacts.pdf. Acesso em: 13 abr. 2026.

CONNOLLY, K. M.; HEINZE, C. R.; FREEMAN, L. M. Feeding practices of dog breeders in the United States and Canada. **Journal of the American Veterinary Medical Association**, v. 245, n. 6, p. 669-676, set. 2014. DOI: 10.2460/JAVMA.245.6.669. Disponível em: <https://avmajournals.avma.org/view/journals/javma/245/6/javma.245.6.669.xml>. Acesso em: 21 mar. 2026.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016. E-book. ISBN 9788580555738. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580555738/>. Acesso em: 18 mar. 2026.

COUGHLAN, A. T. *et al.* **Canais de marketing**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2012. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3115/pdf/0?code=8KLT2fGK94oWpwL+TBtO0ZrDBjgvtq+bC71LkP+DCrB+s5tH8zd7hPJp8E95K1nAH6AHQBybcqvVNLiWecS5eA==>. Acesso em: 10 mar. 2026.

COSTA, C. F. R.; NOSSA, S. N.; NOSSA, V.; OLIVEIRA, E. S. O impacto do investimento em capital intelectual na rentabilidade das empresas. **Revista de Administração Mackenzie**, [S.l.], v. 23, n. 5, p. 1-25, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/jfGVX6CDBvDdQLncZzZwnxv/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 mar. 2026.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014. E-book. ISBN 9788565848893. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788565848893/>. Acesso em: 18 mar. 2026.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. Disponível em: <https://pdfcoffee.com/denzin-n-k-lincoln-y-s-eds-o-planejamento-da-pesquisa-qualitativa-2ed-porto-pdf-pdf-free.html>. Acesso em: 18 mar. 2026.

DEMÉTRIO, R. C. **O poder da gestão**: 10 práticas simples que transformam pequenos e grandes negócios. 1. ed. São Paulo: Labrador, 2025.

DIXON, M.; ADAMSON, B. **A venda desafiadora**: assumindo o controle da conversa com o cliente. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2013.

ESTRUZANI, A. V.; BACH, L. B. S. G.; PACHECO, B. C. S. Treinamento e desenvolvimento como estratégia de retenção de talentos. **Revista Foco**, [S.l.], v. 17, n. 10, 2024. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/6583/4707>. Acesso em: 15 mar. 2026.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009. E-book. ISBN 9788536321356. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536321356/>. Acesso em: 18 mar. 2026.

FOGGETTI, C. (org.). **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2019. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/127446/pdf/0?code=6atWZQBgiCW1U//T+NBHPYd89dnTXWaBV9v79ObO3Mr5P5FXbhERvnuO1tkmFAD1778y1NhVbulNAJh nEoWBA==>. Acesso em: 10 mar. 2026.

FRANCO, M. A. S. Pedagogia da pesquisa-ação. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 483-502, set./dez. 2005. Disponível em: [efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://www.scielo.br/j/ep/a/DRq7QzKG6Mth8hrFjRm43vF/?format=pdf&lang=pt](https://www.scielo.br/j/ep/a/DRq7QzKG6Mth8hrFjRm43vF/?format=pdf&lang=pt). Acesso em: 16 mar. 2026.

FREIRE, D. A. L. **Treinamento e desenvolvimento em recursos humanos**: encenando e efetivando resultados. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2014. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/30373/pdf/0?code=zwlhuHL5DBjnyjl9d22wuybxiQekUhGxeCQM3MkcFBszsqWHZcKW9jeUvLt7nDmNCzMEkVYBHTE1cjANxZ1oKg==>. Acesso em: 15 mar. 2026.

FUTRELL, C. M. **Vendas**: fundamentos e novas práticas. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

GABRIEL, M.; KISO, R. **Marketing na era digital**: conceitos, plataformas e estratégias. 3. ed. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2025. E-book. ISBN 9786559777266. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559777266/>. Acesso em: 13 abr. 2026.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 64-89. Disponível em: [efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://ia601307.us.archive.org/29/items/BAUERM.W.GASKELLG.PesquisaQualitativaComTextoImagemESom/BAUER%2C%20M.W.%3B%20GASKELL%2C%20G.%20Pesquisa_Qualitativa_Com_Texto_Imagem_e_Som.pdf](https://ia601307.us.archive.org/29/items/BAUERM.W.GASKELLG.PesquisaQualitativaComTextoImagemESom/BAUER%2C%20M.W.%3B%20GASKELL%2C%20G.%20Pesquisa_Qualitativa_Com_Texto_Imagem_e_Som.pdf). Acesso em: 18 mar. 2026.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. ISBN 9786559771653. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559777877/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml1\]!/4/2/2%4051:2](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559777877/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml1]!/4/2/2%4051:2) Acesso em: 18 mar. 2026.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgnc/>. Acesso em: 16 mar. 2026.

GUERRA, J. H. L. Case study protocol for qualitative research in operations management. **REPAE – Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia**, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 58-78, 2022. DOI: 10.51923/repae.v8i1.270. Disponível em: <https://www.repae-online.com.br/index.php/REPAE/article/view/270>. Acesso em: 16 mar. 2026.

HADIPRASETYA, D. C; FERDINAND, A. T; KUSUMAWARDHANI, A. **The effects of salesperson training program quality on salesperson competency and management of the distribution area to increase salesperson performance: differences study on distribution pharmacy company in Central Java, Indonesia**. 2017. Disponível em: https://eprints.undip.ac.id/56104/1/Journal_Pemasaran_Daud_Christian.pdf?utm_source=. Acesso em: 21 mar. 2026.

KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. **Business Horizons**, 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/222403703_Users_of_the_World_Unite_The_Challenges_and_Opportunities_of_Social_Media#fullTextFileContent. Acesso em: 13 abr. 2026.

KIRKPATRICK PARTNERS. **The Kirkpatrick Model**. [S. l.], 2026. Disponível em: <https://www.kirkpatrickpartners.com/the-kirkpatrick-model/>. Acesso em: 15 mar. 2026.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 18. ed. Porto Alegre: Bookman, 2023. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/208478/pdf/0>. Acesso em: 10 mar. 2026.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 6.0: o futuro é imersivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2025.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. E-book. ISBN 9788597013924. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597013924/>. Acesso em: 10 mar. 2026.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e estratégia. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2016. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/852/pdf/0?code=uXrJVoqvcabz412Mtyv+EjZwM5XpkCoWeT/mnGJqvIUjXHWHVHGD3ILeANa6J3+78ZhKekK2AAJ0albNdP5zQ==>. Acesso em: 10 mar. 2026.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. 2. ed. Rio de Janeiro: EPU, 2013. E-book. ISBN 978-85-216-2306-9. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-216-2306-9/>. Acesso em: 18 mar. 2026.

MADRUGA, R. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa**. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2017. E-book. ISBN 9788547230401. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788547230401/>. Acesso em: 15 mar. 2026.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019. E-book. ISBN 9788582605103. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582605103/>. Acesso em: 18 mar. 2026.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. ISBN 9786559770670. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770670/>. Acesso em: 18 mar. 2026.

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2011. E-book. ISBN 9788536325521. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536325521/>. Acesso em: 15 mar. 2026.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MORGAN, T. **Visual merchandising**: window and in-store displays for retail. London: Laurence King Publishing, 2016. Disponível em: https://www.academia.edu/34057916/Visual_Merchandising_Windows_a_Tony_Morgan. Acesso em: 10 mar. 2026.

MOTTA, R. G. **Qualidade faixa preta**: motivações, método de implementação e resultados da gestão da qualidade total em vendas. 1. ed. São Paulo: Labrador, 2024. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/220415>. Acesso em: 15 mar. 2026.

NAGLE, T. T.; MÜLLER, G. **The strategy and tactics of pricing**. 6. ed. New York: Routledge, 2018. Disponível em:

https://www.academia.edu/39005285/THE_STRATEGY_AND_TACTICS_OF_PRICING. Acesso em: 10 mar. 2026.

NOE, R. A. **Employee training and development**. 8. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2020. Disponível em: https://studylib.net/doc/27790600/employee-training-and-development--2020--by-raymond-a.-noe?utm_source=. Acesso em: 15 mar. 2026.

NOVITA, D.; HUSEIN, A.; RIYANTO, B. The impact of training quality, managerial skill and sales motivation on developing salesman performance to increase sales effectiveness. **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, [S.l.], v. 16, n. 2, p. 70-85, 2018. DOI: 10.14710/JSPI.V16I2.70-85. Disponível em: <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/jspi/article/view/16082/12773>. Acesso em: 21 mar. 2026.

NUTRIRE INDÚSTRIA DE ALIMENTOS LTDA. **Catálogo de produtos Nutrire**. Garibaldi, 2025.

NUTRIRE INDÚSTRIA DE ALIMENTOS LTDA. **Acervo**: estrutura organizacional e comercial. Material interno. Garibaldi, 2025.

NUTRIRE INDÚSTRIA DE ALIMENTOS LTDA. **Institucional**. Disponível em: <https://Nutrire.ind.br>. Acesso em: 10 mar. 2026.

OGDEN, J. R.; CRESCITELLI, E. **Comunicação integrada de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Coaching, mentoring e aconselhamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2018. E-book. ISBN 9788597017410. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597017410/>. Acesso em: 15 mar. 2026.

OLIVEIRA, X. L.; CABANNE, C. L. S. M.; TEIXEIRA, R. M. Metodologias qualitativas de pesquisa em empreendedorismo: revisão de estudos nacionais publicados de 2010 a 2015. **Revista Pesquisa Qualitativa**, [S.l.], v. 8, n. 17, p. 233-256, 2020. Disponível em: https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/1178/pdf_1. Acesso em: 16 mar. 2026.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. 3rd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2002. Disponível em <https://pt.scribd.com/document/702154410/Patton-M-Q-2002-Qualitative-research-evaluation-methods-sage>. Acesso em: 18 mar. 2026.

PEREZ, C. **Signos da marca**: expressividade e sensorialidade. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PHILLIPS, J. J.; PHILLIPS, P. P. **ROI basics**. Alexandria: ATD Press, 2019. Disponível em: https://roiinstitute.net/wp-content/uploads/2021/06/ROI-Basics-Second-Edition_ebook.pdf. Acesso em: 13 abr. 2026.

PIMENTEL, A. O método da análise documental: seu uso numa pesquisa historiográfica. **Cadernos de Pesquisa**, [S.l.], n. 114, p. 179-195, nov. 2001. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cp/a/FGx3yzvz7XrHRvqQBWLzDNv/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 mar. 2026.

PRADO, R. **Merchandising no ponto de venda**: conceitos e práticas híbridas. 1. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2023. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/208035/pdf/0?code=o3snAA/CtkOtbwxL5Lp1q9CCLHNGkulQ9NVuCIKiGz2iYjFvKXpCx DafbbYKlXgMQxzJtwbE2YF9DEdDT8Yi8A==>. Acesso em: 10 mar. 2026.

REDAELLI, C. A.; SIQUEIRA, M. L.; ALMEIDA, R. M. The relationship between manufacturer and distributors: knowledge transfer and performance. **Brazilian Administration Review**, [S.l.], v. 12, n. 4, 2015. DOI: 10.1590/1807-7692BAR2015150049. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bar/a/nCPtMFtxdGhbhpfrPYjvfVN/?format=html&lang=en>. Acesso em: 21 mar. 2026.

RITTER, T.; PEDERSEN, C. L. Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: past, present, and future. **Industrial Marketing Management**, v. 86, p. 180-190, 2020. DOI: 10.1016/j.indmarman.2019.11.019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850119300999>. Acesso em: 21 mar. 2026.

RIVAI, A. M.; NURMASNAENI, N.; JANNAH, N. Z.; RESKY, N. A.; ANWAR, Y. Analysis of the current overview in distribution management and marketing channels: strategies challenges and innovations. **Pinisi Business Administration Review**, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 9-9, mar. 2024. DOI: 10.26858/pbar.v6i1.56883. Disponível em: <https://ojs.unm.ac.id/PBAR/article/view/56883/26592>. Acesso em: 21 mar. 2026.

ROSENBLOOM, B. **Marketing channels**: a management view. 8. ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2013. Disponível em: <https://anyflip.com/enul/oilr/basic>. Acesso em: 10 mar. 2026.

SALAS, E. *et al.* The science of training and development in organizations. **Psychological Science in the Public Interest**, [S.l.], v. 13, n. 2, p. 74-101, 2012. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1529100612436661?utm_source=. Acesso em: 8 mar. 2026.

SAMPAIO, R. **Propaganda de A a Z**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. E-book. ISBN 9788565848367. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788565848367/>. Acesso em: 18 mar. 2026.

SANT'ANNA, R. **O novo varejo e a transformação digital**. São Paulo: Atlas, 2018.

SANT'ANNA, R. **Trade Marketing**: estratégia e execução no ponto de venda. São Paulo: Atlas, 2022.

SCHNEIDER, W. A.; FEUERSCHÜTTE, S. G.; ALPERSTEDT, G. D. Grupo focal na pesquisa em administração: aplicações em estudos brasileiros. **Revista Gestão Organizacional**, [S.l.], v. 13, n. 1, p. 52-68, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/48772/751375149376>. Acesso em: 16 mar. 2026.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017. E-book. ISBN 9788524925207. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788524925207/>. Acesso em: 18 mar. 2026.

SHREE, M. A study on utilization of services and technical information delivered by pet practitioners. **International Journal of Pure & Applied Bioscience**, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 1-6, 2017. DOI: 10.18782/2320-7051.2616. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/315931013_A_Study_on_Utilization_of_Services_and_Technical_Information_Delivered_by_Pet_Practitioners. Acesso em: 21 mar. 2026.

SILVA, A. J. (org.). **Gestão de desempenho, treinamento e desenvolvimento pessoal**. São Paulo: Pearson, 2016. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 15 mar. 2026.

SILVA, J. K. L.; ANJO, J. E. S. Pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais (EOR). **Revista de Gestão e Organizações**, [S.l.], v. 12, n. 2, p. 145-162, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/43679>. Acesso em: 16 mar. 2026.

SIQUEIRA, J. F. J.; AVELAR, G. S. M.; ALCÂNTARA, V. C. Métodos qualitativos de pesquisa: explorando sentidos e temas em diferentes linhas de um programa de pós-graduação em administração. **Revista Pesquisa Qualitativa**, [S.l.], v. 12, n. 32, p. 756-778, out. 2024. DOI: 10.33361/rpq.2024.v.12.n.32.756. Disponível em: https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/756?utm_source=. Acesso em: 16 mar. 2026.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011. E-book. ISBN 9788563899330. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788563899330/>. Acesso em: 18 mar. 2026.

TAILORED veterinary marketing skills. **Veterinary Record**, [S.l.], v. 191, n. 8, p. 318-319, 2022. DOI: 10.1002/vetr.1867. Disponível em: https://bvajournals.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/vetr.1867?saml_referrer. Acesso em: 21 mar. 2026.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 19. ed. São Paulo: Cortez, 2025. E-book. ISBN 9786555555790. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555555790/>. Acesso em: 18 mar. 2026.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/3DkbXnqBQyq5bV4TCL9NSH/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 16 mar. 2026.

UNDERHILL, P. **Vamos às compras**: a ciência do consumo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2015. E-book. ISBN 9788522499052. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522499052/>. Acesso em: 18 mar. 2026.

YANAZE, M. H. **Marketing digital**. Rio de Janeiro: SRV, 2022. E-book. ISBN 9788571441408. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788571441408/>. Acesso em: 13 abr. 2026.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. E-book. ISBN 9788582602324. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582602324/>. Acesso em: 18 mar. 2026.

ANEXO A – DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTA DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

O autor declara que a utilização de ferramentas de Inteligência Artificial (IA) na elaboração do presente trabalho teve caráter exclusivamente auxiliar, sendo empregada para apoio na revisão textual, aprimoramento da coesão, concordância gramatical, clareza da escrita e organização linguística do texto acadêmico. O processo de busca bibliográfica, interpretação das informações, análise dos dados e elaboração do conteúdo científico foi realizado de forma autoral, preservando integralmente a originalidade, a responsabilidade intelectual e o rigor acadêmico do trabalho desenvolvido. A versão final do trabalho foi integralmente revisada por mim e, dessa forma, me que responsabilizo plenamente pelo trabalho desenvolvido e entregue.

Esta declaração está em conformidade com a Portaria nº 01, de 13 de fevereiro de 2026, instituída pela Universidade de Caxias do Sul, que dispõe sobre o uso ético, responsável e seguro da Inteligência Artificial (IA) no ensino superior.

Documento assinado digitalmente
 **BRUNA POZZER KAHLER BERRO**
Data: 28/05/2026 13:27:21-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Aluno(a): Bruna Pozzer Kahler Berro

Caxias do Sul, 28 de Maio de 2026.

APÊNDICE A – APRESENTAÇÃO USADA NO TREINAMENTO PROMOTORES*

Monello



- ✓ Ótima absorção de NUTRIENTES (80%);
- ✓ Desenvolvimento equilibrado;
- ✓ Defesa do organismo;
- ✓ Partícula adaptada;
- ✓ Pele e pelo saudáveis;
- ✓ Redução do odor e volume das fezes;
- ✓ Contribui para saúde oral;
- ✓ MOS- Levedura;
- ✓ Linhaga;
- ✓ Óleo de Salmão;
- ✓ Extrato de Yucca;
- ✓ Azeite de Oliva;
- ✓ Hexametáfosfato;
- ✓ Opção sem corante;
- ✓ Sérvico.

PREMIUM ESPECIAL

PREMIUM ESPECIAL | SPECIAL PREMIUM



- ✓ Pele e pelo saudáveis;
- ✓ Contribui para saúde oral;
- ✓ Trato urinário saudável;
- ✓ Atende paladares exigentes;
- ✓ Redução do odor e volume de fezes;
- ✓ Opção Bola de pelos;
- ✓ Opção gatos castrados;
- ✓ MOS;
- ✓ Farinha de Salmão;
- ✓ Óleo de Salmão;
- ✓ Polpa de beterraba desidratada;
- ✓ Hexametáfosfato;
- ✓ Yucca;
- ✓ Celulose;

CATEGORIAS



- Ingredientes funcionais
- Qualidade matéria-prima
- Valor agregado embalagem

Nutrire

Gato Filhote

Equilibrada para o crescimento saudável.

Contém:

- Extrato de Yucca;
- Levedura de cerveja;
- Óleo de salmão;
- MOS (mananoglucosacarídeos);
- Sem corante.



*Conteúdo apresentado de forma resumida para fins de adequação ao formato do trabalho, tendo em vista que o material original foi elaborado em apresentação de slides (PowerPoint).

Gato Adulto Salmão e Frango

Promove a saúde do trato urinário e possui nuggets.

Contém:

- Extrato de Yucca.
- Levedura de cerveja.
- Óleo de salmão.
- Azeite de Oliva.
- Hexametáfosfato de sódio.



Cães Filhotes Raças Pequenas

Promove desenvolvimento equilibrado e possui grãos pequenos.

Contém:

- Extrato de Yucca.
- Levedura de cerveja.
- Óleo de salmão.
- MOS.
- Ovo em pó.
- Sem corante.



Gato Adulto Castrado

Promove a saúde do trato urinário com baixa caloria.

Contém:

- Extrato de Yucca.
- Levedura de cerveja.
- Óleo de salmão.
- Hexametáfosfato de sódio.
- Polpa de beterraba.
- L-Carnitina.
- Sem corante.



Cães Filhotes Todas as Raças

Promove desenvolvimento equilibrado e possui nuggets.

Contém:

- Extrato de Yucca.
- Óleo de salmão.
- MOS.
- Azeite de oliva.



Gato Adulto Bolas de Pelos

Promove a saúde do trato urinário e previne bolas de pelos.

Contém:

- Extrato de Yucca.
- Levedura de cerveja.
- Óleo de salmão.
- Hexametáfosfato de sódio.
- Polpa de beterraba.
- Celulose.
- Sem corante.



Cães Adultos Raças Pequenas Frango

Promove saúde da pele e pelagem e possui nuggets.

Contém:

- Extrato de Yucca.
- Azeite de Oliva.
- Hexametáfosfato de sódio.
- MOS.



*Conteúdo apresentado de forma resumida para fins de adequação ao formato do trabalho, tendo em vista que o material original foi elaborado em apresentação de slides (*PowerPoint*).

Cães Adultos Raças Pequenas Carne

Ideal para cães de ambientes internos.

Contém:

- Extrato de Yucca.
- Azeite de Oliva.
- Hexametáfosfato de sódio.
- MOS.
- Polpa de beterraba.
- Sem corante.



Cães Adultos Frango e Carne

Ideal para cães de todas as raças. Promove suporte articular.

Contém:

- Extrato de Yucca.
- Hexametáfosfato de sódio.
- Levedura de cerveja.
- Condroitina e glicosamina.
- Sem corante.



Cães Adultos GO

Ideal para cães de todas as raças.

Contém:

- Extrato de Yucca.
- Levedura de cerveja.
- Sem corante.



Cães Sênior

Para cães sêniores, possui o grão aerado.

Contém:

- Extrato de Yucca.
- Hexametáfosfato de sódio.
- Levedura de cerveja.
- MOS.
- Ovo em pó.
- Polpa de beterraba.
- Condroitina e glicosamina.
- Sem corante.



Cães Adultos Tradicional

Ideal para cães de todas as raças.

Contém:

- Extrato de Yucca.
- Levedura de cerveja.
- Hexametáfosfato de sódio.



PRODUTO	EXTRATO DE YUCCA	AZEITE DE OLIVA	ÓLEO DE SALMÃO	HEXAMETÁFOSFATO DE SÓDIO	MOS	LEVADURA DE CERVEJA
Cão filhote	X		X		X	X
Cão adulto salmão e frango	X	X	X	X		X
Cão castrado	X		X	X		X
Cão bolso de pelo	X		X	X		X
Cão filhote raças pequenas	X		X		X	X
Cão filhote todas as raças	X	X	X		X	
Cão raças pequenas frango	X	X		X	X	
Cão raças pequenas carne	X	X		X		
Cão tradicional frango	X			X		X
Cão frango carne	X					X
Cão do carne	X					X
Cão sênior	X			X	X	X

*Conteúdo apresentado de forma resumida para fins de adequação ao formato do trabalho, tendo em vista que o material original foi elaborado em apresentação de slides (PowerPoint).

PRODUTO	POLPA DE BETERRABA	L. CARNITINA	OVO EM PO	SEM CORANTE	CONDRL E GLUC.	CELULOSE
Cão filhote				X		
Cão adulto salmão e frango						
Cão castrado	X	X		X		
Cão bola de pelo	X			X		X
Cão filhote rapas pequenas			X	X		
Cão filhote todas as rapas						
Cão rapas pequenas frango				X		
Cão rapas pequenas carne	X			X		
Cão tradicional frango						
Cão frango e carne				X	X	
Cão Co carne				X		
Cão senior	X		X	X	X	

Produto	Proteína (%)	ácido graxo (%)	EM (kcal/kg)
Cão filhote	28	12	4000
Cão adulto salmão e frango	28	12	3950
Cão castrado	28	9	3600
Cão bola de pelo	28	12	3750
Cão filhote rapas pequenas	30	12	3950
Cão filhote todas as rapas	30	12	3950
Cão rapas pequenas carne, arroz e batata	24	12	3600
Cão rapas pequenas frango	24	12	3600
Cão tradicional frango	25	11	3700
Cão frango e carne	25	12	3750
Cão Co carne	22	9	3600
Cão senior	25	10	3600

*Conteúdo apresentado de forma resumida para fins de adequação ao formato do trabalho, tendo em vista que o material original foi elaborado em apresentação de slides (*PowerPoint*).

APÊNDICE B – PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO TREINAMENTO PROMOTORES

Instruções:

Avalie os itens abaixo considerando uma escala de 1 a 5, sendo:

1 = Muito insatisfeito | 5 = Muito satisfeito

1. Como você avalia a clareza das informações apresentadas sobre a linha?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2. O conteúdo foi fácil de entender durante o treinamento?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3. Como você avalia a organização da apresentação (sequência, lógica e estrutura)?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4. Após o treinamento, você se sente mais preparado para falar sobre a linha Monello no ponto de venda?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

5. Como você avalia a condução do treinamento (didática, comunicação e domínio do conteúdo)?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

6. Como você avalia a aplicabilidade do conteúdo no seu dia a dia de trabalho?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

7. O que mais te ajudou neste treinamento?

8. O que poderia ser melhorado?

APÊNDICE C – PROVA APLICADA APÓS TREINAMENTO PROMOTORES

1. O extrato de yucca tem como principal benefício:

- A) Melhorar articulações
- B) Reduzir odor das fezes
- C) Aumentar energia
- D) Estimular apetite

Resposta: B

2. O MOS (mananoligossacarídeos) atua principalmente:

- A) Na saúde bucal
- B) Na pelagem
- C) No equilíbrio intestinal
- D) No ganho de peso

Resposta: C

3. A celulose presente na linha para gatos auxilia:

- A) No ganho de peso
- B) Na eliminação de bolas de pelo
- C) No crescimento muscular
- D) Na saúde dos ossos

Resposta: B

4. SITUAÇÃO DE VENDA: Cliente diz:

“Forneço Gran Plus Choice para o meu cão ”

Como você conduz a venda? O que você indica e qual argumento usa?

Resposta: Indicar a Monello Go

5.Qual a diferença entre ração para gatos adultos e gatos castrados?

Resposta: A ração para castrados tem menor teor calórico e ajuda no controle de peso, além de auxiliar na saúde urinária, enquanto a de adulto é mais voltada à manutenção geral.

6. O hexametafosfato de sódio tem como função:

- A) Melhorar digestão
- B) Reduzir tártaro
- C) Aumentar energia
- D) Melhorar imunidade

Resposta: B

7- A L-carnitina auxilia principalmente em:

- A) Crescimento ósseo
- B) Controle de peso
- C) Saúde bucal
- D) Digestão

Resposta: B

8. Para que servem a glucosamina e a condroitina na alimentação de cães?

Resposta: Auxiliam na saúde das articulações, ajudando na mobilidade e prevenindo desgaste, sendo especialmente importantes para cães adultos e idosos.

9. Qual a importância do ovo em pó na formulação da ração?

Resposta: É uma proteína de alta qualidade e alta digestibilidade, ajudando no desenvolvimento muscular e no crescimento saudável.

10. Filhote em crescimento

Cliente diz:

“Quero uma ração boa para meu filhote crescer saudável.”

Resposta: Indicar linha filhotes, destacando proteína de qualidade (ovo em pó), desenvolvimento equilibrado e alta digestibilidade.

11. Cliente diz: “O pelo do meu cachorro está sem brilho.” Como você pode ajudar?

Resposta: Primeiro destacar que precisa saber idade e porte do cão. Destacar depois ingredientes como óleo de salmão e levedura de cerveja → melhora pele e pelagem, brilho e saúde geral.

APÊNDICE D – RESULTADO DAS PROVAS APÓS TREINAMENTO

06/04/2026, 13:06

Avaliação mês de março

Avaliação mês de março

E-mail *

O extrato de yucca tem como principal benefício: *

- ☐ Melhorar articulações
- ☒ Reduzir odor das fezes
- ☐ Aumentar energia
- ☐ Estimular apetite

O MOS (mananoligossacarídeos) atua principalmente: *

- ☐ Na saúde bucal
- ☐ Na pelagem
- ☒ No equilíbrio intestinal
- ☐ No ganho de peso

06/04/2026, 13:06

Avaliação mês de março

A celulose presente na linha para gatos auxilia: *

- ☐ No ganho de peso
- ☒ Na eliminação de bolas de pelo
- ☐ No crescimento muscular
- ☐ Na saúde dos ossos

SITUAÇÃO DE VENDA: Cliente diz: "Fomeço Gran Plus Choice para o meu cão" *

Como você conduz a venda? O que você indica e qual argumento usa?

Falaria dos benefícios e da qualidade da monello, mas pra mim a gram plus se equipara com a birbo

Qual a diferença entre ração para gatos adultos e gatos castrados? *

Gatos castrados possui menos calorias e gorduras maior teor de fibras e proteínas já gatos adultos é mais calórica para suprir um metabolismo mais ativo.

O hexametafosfato de sódio tem como função: *

- ☐ Melhorar digestão
- ☒ Reduzir tártaro
- ☐ Aumentar energia
- ☐ Melhorar imunidade

06/04/2026, 13:06

Avaliação mês de março

A L-carnitina auxilia principalmente em *

- ☐ Crescimento ósseo
- ☒ Controle de peso
- ☐ Saúde bucal
- ☐ Digestão

Para que servem a glucosamina e a condroitina na alimentação de cães? *

Saúde articular , rapara cartilagens danificadas , reduz a inflação e alivia a dor com artrose, artrite ou problemas se mobilidade .

Qual a importância do ovo em pó na formulação da ração? *

Alta digestibilidade, fonte de proteína nobre , alta energia e nutrientes , melhora a palatibilidade.

Filhote em crescimento *

Cliente diz: "Quero uma ração boa para meu filhote crescer saudável."

Select primeira nutrição , ela é uma ração completa e balanceada para os filhotes , tem proteína animal como primeiro ingrediente, garante a alta digestibilidade e manutenção muscular .

Cliente diz: "O pelo do meu cachorro está sem brilho." Como você pode ajudar? *

Monello Raças pequenas , carne , arroz e beterraba

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

06/04/2026, 13:06

Avaliação mês de março

Avaliação mês de março

E-mail *

O extrato de yucca tem como principal benefício: *

- ☐ Melhorar articulações
- ☒ Reduzir odor das fezes
- ☐ Aumentar energia
- ☐ Estimular apetite

O MOS (mananoligossacarídeos) atua principalmente: *

- ☐ Na saúde bucal
- ☐ Na pelagem
- ☒ No equilíbrio intestinal
- ☐ No ganho de peso

06/04/2025, 13:05

Avaliação mês de março

A celulose presente na linha para gatos auxilia: *

- ☐ No ganho de peso
- ☒ Na eliminação de bolas de pelo
- ☐ No crescimento muscular
- ☐ Na saúde dos ossos

SITUAÇÃO DE VENDA: Cliente diz: "Forneço Gran Plus Choice para o meu cão" *

Como você conduz a venda? O que você indica e qual argumento usa?

Como é uma ração Premium especial indicaria a Monello, tanto a tradicional se for porte grande, Modello go pelo porte e preço e raças pequenas pelo porte, poderia usar o aplicativo partner para mostrar qual seria a ração mais recomendada de acordo com os dados do cachorro dele também. Dos benefícios principalmente digestibilidade de 80%, redução de fezes e cheiro da urina, proteínas de alta qualidade. Redução da quantidade de ração.

Qual a diferença entre ração para gatos adultos e gatos castrados? *

A quantidade de L-carnetina presente na ração castrados, para ajudar na quina de gordura, diminuição do valor metabolizavel

O hexametáfosfato de sódio tem como função: *

- ☐ Melhorar digestão
- ☒ Reduzir tártaro
- ☐ Aumentar energia
- ☐ Melhorar imunidade

05/04/2026, 13:05

Avaliação mês de março

A L-carnitina auxilia principalmente em *

- ☐ Crescimento ósseo
- ☒ Controle de peso
- ☐ Saúde bucal
- ☐ Digestão

Para que servem a glucosamina e a condroitina na alimentação de cães? *

Principalmente na saúde das articulações.

Qual a importância do ovo em pó na formulação da ração? *

Como o ovo tem uma proteína de alta qualidade e de excelente absorção é utilizado para ajudar no desenvolvimento do crescimento dos animais.

Filhote em crescimento *

Cliente diz: "Quero uma ração boa para meu filhote crescer saudável."

Tem duas indicações Monello raças pequenas filhotes pelo porte pequeno ou Monello filhotes porte médio e quando, se tiver Birbo filhotes em loja e o cliente querer como critério o preço poderia recomendar também.

Cliente diz: "O pelo do meu cachorro está sem brilho." Como você pode ajudar? *

Indicando a ração Monello e mostrando a foto do meu cachorro que só come Monello é um bom início de argumentação e fatos, logo em seguida perguntaria o que ele utiliza de ração e indicaria uma linha compatível pelo preço e depois puxaria para melhorar a qualidade da ração dentro da linha Monello.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

<https://docs.google.com/forms/d/19NO3geK9D4bWTWuKmtaJl1avRVShBH8he7u4E2lk0o/edit#response=ACYDBNhWHnyOTBIX9WB8chNZMx...> 3/3

06/04/2026, 13:05

Avaliação mês de março

Avaliação mês de março

E-mail *

O extrato de yucca tem como principal benefício: *

- ☐ Melhorar articulações
- ☒ Reduzir odor das fezes
- ☐ Aumentar energia
- ☐ Estimular apetite

O MOS (mananoligossacarídeos) atua principalmente: *

- ☐ Na saúde bucal
- ☐ Na pelagem
- ☒ No equilíbrio intestinal
- ☐ No ganho de peso

06/04/2026, 13:05

Avaliação mês de março

A celulose presente na linha para gatos auxilia: *

- ☐ No ganho de peso
- ☒ Na eliminação de bolas de pelo
- ☐ No crescimento muscular
- ☐ Na saúde dos ossos

SITUAÇÃO DE VENDA: Cliente diz: "Fomeço Gran Plus Choice para o meu cão" *

Como você conduz a venda? O que você indica e qual argumento usa?

Indicaria a Monello GO, pois ambas são do mesmo nível! Sem corante, preço menor e o tamanho do grão que é padrão abrange todas as raças, já a choice é um único tamanho de grão

Qual a diferença entre ração para gatos adultos e gatos castrados? *

A gato adulto tem mais gordura e a castrado tem uma quantidade menor de gordura. O gato castrado tem tendência a engordar

O hexametáfosfato de sódio tem como função: *

- ☐ Melhorar digestão
- ☒ Reduzir tártaro
- ☐ Aumentar energia
- ☐ Melhorar imunidade

06/04/2026, 13:05

Avaliação mês de março

A L-carnitina auxilia principalmente em *

- ☐ Crescimento ósseo
- ☒ Controle de peso
- ☐ Saúde bucal
- ☐ Digestão

Para que servem a glucosamina e a condroitina na alimentação de cães? *

Articulações, ajuda na estrutura da cartilagem

Qual a importância do ovo em pó na formulação da ração? *

Entra como fonte de proteína de alto valor biológico, ajuda na parte da pele e pelagem, o ovo tem bastante vitamina.

Filhote em crescimento

*

Cliente diz: "Quero uma ração boa para meu filhote crescer saudável."

Se o cliente quer uma ração que promove o desenvolvimento equilibrado indicaria a monello que possui extrato de yucca, óleo de salmão, mos, dha como suporte para o desenvolvimento cerebral do filhote

Cliente diz: "O pelo do meu cachorro está sem brilho." Como você pode ajudar? *

Primeiramente iria procurar saber qual ração ele está dando, se é de qualidade! Indicaria a Monello sem corante com ômega 3 e 6, vitamina E, óleo de salmão que ajudam na parte do pelo...

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

06/04/2026, 13:05

Avaliação mês de março

Avaliação mês de março

E-mail *

rosangela.bittencourt@nutrire.com.br

O extrato de yucca tem como principal benefício: *

- ☐ Melhorar articulações
- ☒ Reduzir odor das fezes
- ☐ Aumentar energia
- ☐ Estimular apetite

O MOS (mananoligossacarídeos) atua principalmente: *

- ☐ Na saúde bucal
- ☐ Na pelagem
- ☒ No equilíbrio intestinal
- ☐ No ganho de peso

06/04/2026, 13:05

Avaliação mês de março

A celulose presente na linha para gatos auxilia: *

- ☐ No ganho de peso
- ☒ Na eliminação de bolas de pelo
- ☐ No crescimento muscular
- ☐ Na saúde dos ossos

SITUAÇÃO DE VENDA: Cliente diz: "Fomeço Gran Plus Choice para o meu cão " *

Como você conduz a venda? O que você indica e qual argumento usa?

você poderia estar migrando para a monello tradicional ,garantindo até 80% de absorção dos nutrientes,saude para o processo digestivo intestinal,melhoria do pelo e pelagem,melhoria da saude da boca ,redução do odor das fezes,redução do volume fecal por conta do melhor aproveitamento dos ingredientes por que são utilizados ingredientes nobres ,além de ter um custo beneficio que vai ser o diferencial por que o pet ira comer menos e se sentira mais satisfeito .

Qual a diferença entre ração para gatos adultos e gatos castrados? *

a ração do gato castrado vai ser formulada com menos calorias e mais fibras ajudando a controlar o peso e auxiliar nas novas necessidades do gato após a castração

O hexametáfosfato de sódio tem como função: *

- ☐ Melhorar digestão
- ☒ Reduzir tártaro
- ☐ Aumentar energia
- ☐ Melhorar imunidade

06/04/2026, 13:05

Avaliação mês de março

A L-carnitina auxilia principalmente em *

- ☐ Crescimento ósseo
- ☒ Controle de peso
- ☐ Saúde bucal
- ☐ Digestão

Para que servem a glucosamina e a condroitina na alimentação de cães? *

Ambos componentes irão auxiliar na manutenção das articulações proporcionando conforto ao pet ,o uso conjunto desses dois nutrientes cria o efeito sinérgico ,um potencializa o outro .

Qual a importância do ovo em pó na formulação da ração? *

o ovo em pó é a proteína de maior valor nutricional na ração dos pets com alta eficiência de absorção ,alta digestibilidade.

Filhote em crescimento *

Cliente diz: "Quero uma ração boa para meu filhote crescer saudável."

eu iria avaliar 1ª a situação financeira do tutor e daí sim indicaria o produto ,a casos e caos

-a Birbo premium para filhotes

-Monello premium especial para filhotes

-Select uma ração super premium primeira nutrição

Mas sempre argumentando que o tutor leve um produto da nutrição que é feita a partir de ingredientes nobres ,que irá acompanhar seu pet até a senilidade .

Cliente diz: "O pelo do meu cachorro está sem brilho." Como você pode ajudar? *

qual o alimento que voce hj da para seu pet,a partir da resposta eu indico um da linha nutrição mas a monello irá proporcionar redução de queda do pelo,macies , brilho, pois nossos produtos irão ser melhor absorvidos e assim melhorando o sistema geral do pet.

<https://docs.google.com/forms/d/19NO3geK9D4bWTTwukmTajl1avRVShBH8he7u4E2lkDo/edit#response=ACYDBNITW9fbHMogMIIVkSI-1AX312...> 3/4

06/04/2026, 13:05

Avaliação mês de março

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google

Formulários

APÊNDICE E – PESQUISA DE SATISFAÇÃO E AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO EM LOJA

Instruções:

Avalie os itens abaixo considerando a escala de 1 a 5, sendo:

1 = Muito insatisfeito | 5 = Muito satisfeito

Assinale apenas uma alternativa para cada questão.

Parte 1 – Avaliação do Treinamento

1. Como você avalia a clareza das informações apresentadas sobre a linha?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2. O conteúdo foi fácil de entender durante o treinamento?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3. Como você avalia a organização da apresentação (sequência, lógica e estrutura)?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4. Após o treinamento, você se sente mais preparado para falar sobre a linha *Select* na sua loja?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

5. Como você avalia a condução do treinamento (didática, comunicação e domínio do conteúdo)?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

6. Como você avalia a aplicabilidade do conteúdo no seu dia a dia de trabalho?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Parte 2 – Avaliação de Conhecimento

7. Qual ingrediente da linha *Select* é considerado inovador e fonte de DHA?

☐ Banana

☐ Beterraba

- ☐ Cenoura
- ☐ Farinha de algas

8. Qual o nível mínimo de digestibilidade da linha *Select*?

- ☐ 70%
- ☐ 85%
- ☐ 95%
- ☐ 60%

9. Qual a principal função dos prebióticos presentes na linha *Select*?

- ☐ Apenas melhorar o sabor
- ☐ Aumentar gordura corporal
- ☐ Melhorar a saúde intestinal e a absorção de nutrientes
- ☐ Reduzir o consumo de água

Parte 3 – Avaliação Qualitativa

10. O que mais te ajudou neste treinamento?

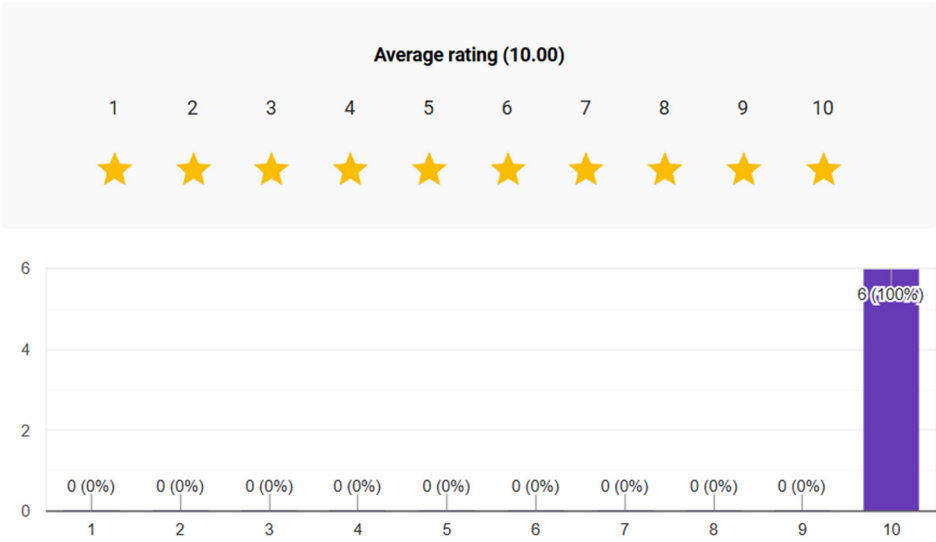
11. O que poderia ser melhorado?

**APÊNDICE F – RESPOSTAS QUESTIONÁRIO PARA CLIENTES AGROCAMPO
GIORDANI**

De 0 a 10, como você avalia a experiência geral da imersão na Sofia Pet?

 Copiar gráfico

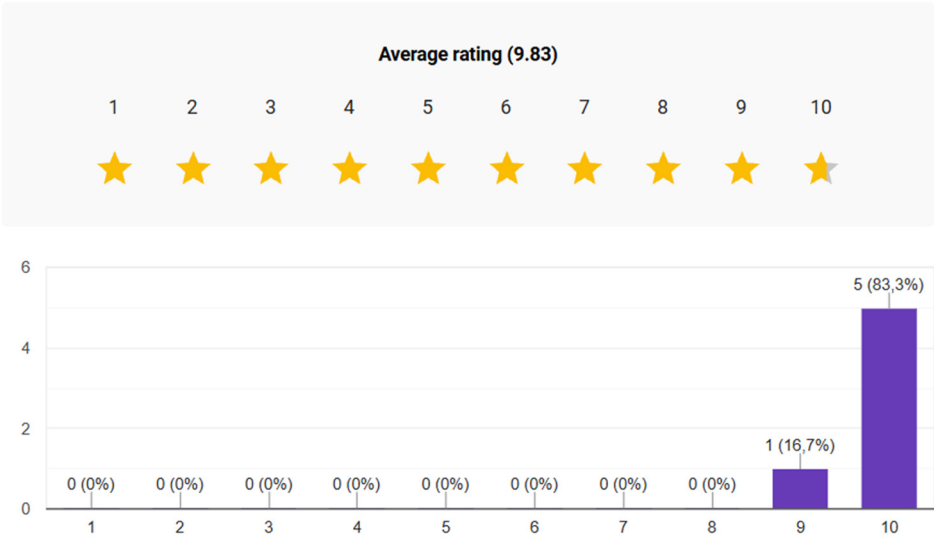
6 respostas



O quanto essa experiência agregou valor para o seu dia a dia de vendas?

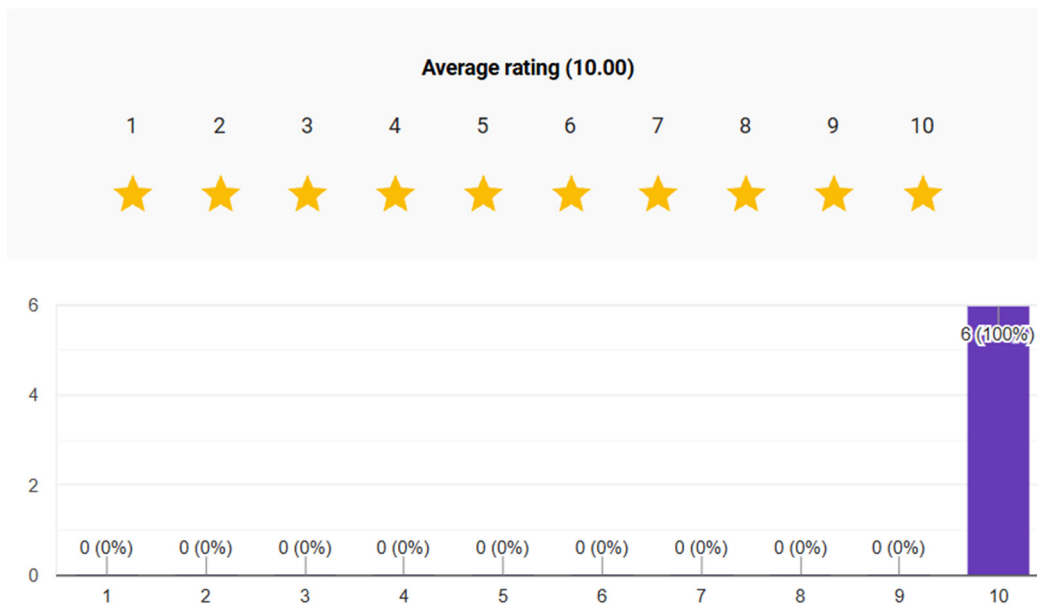
 Copiar gráfico

6 respostas

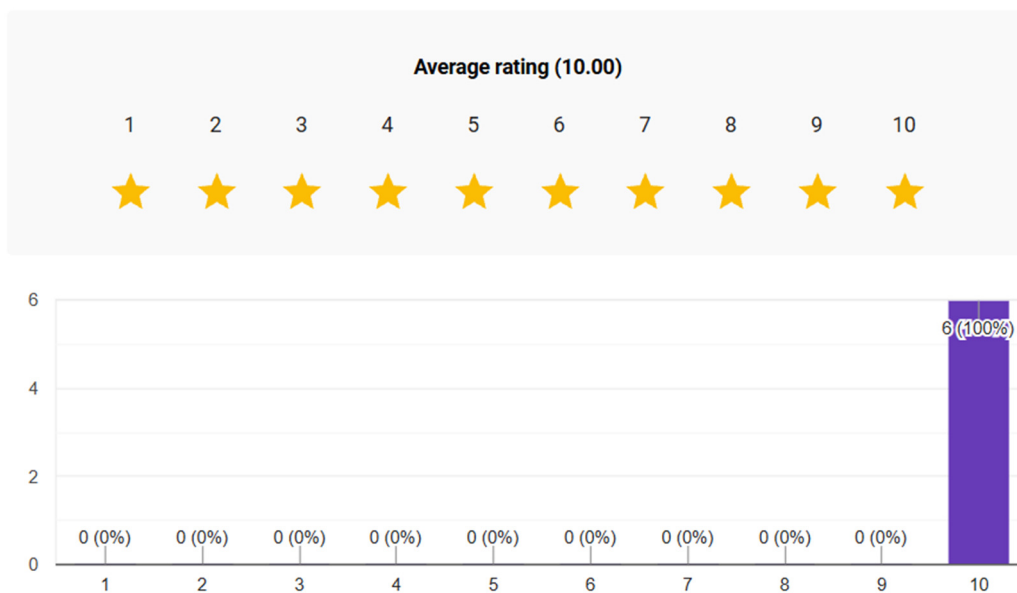


Estrutura do evento**Recepção e organização** [Copiar gráfico](#)

6 respostas

**Qualidade do hotel** [Copiar gráfico](#)

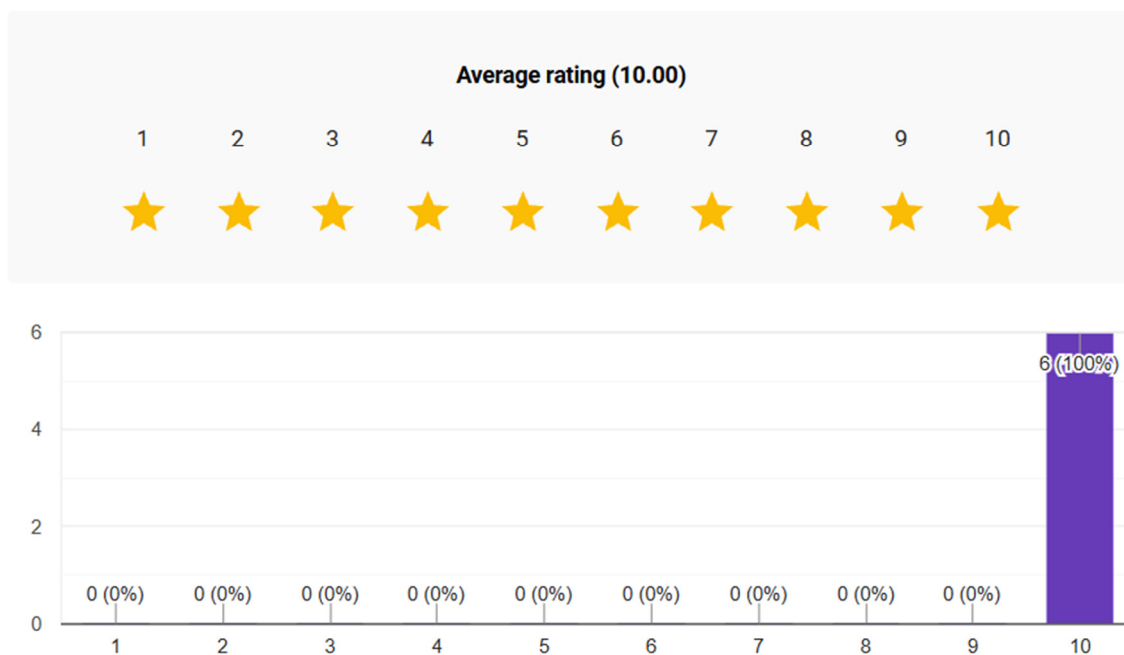
6 respostas



Café da manhã e almoço

[Copiar gráfico](#)

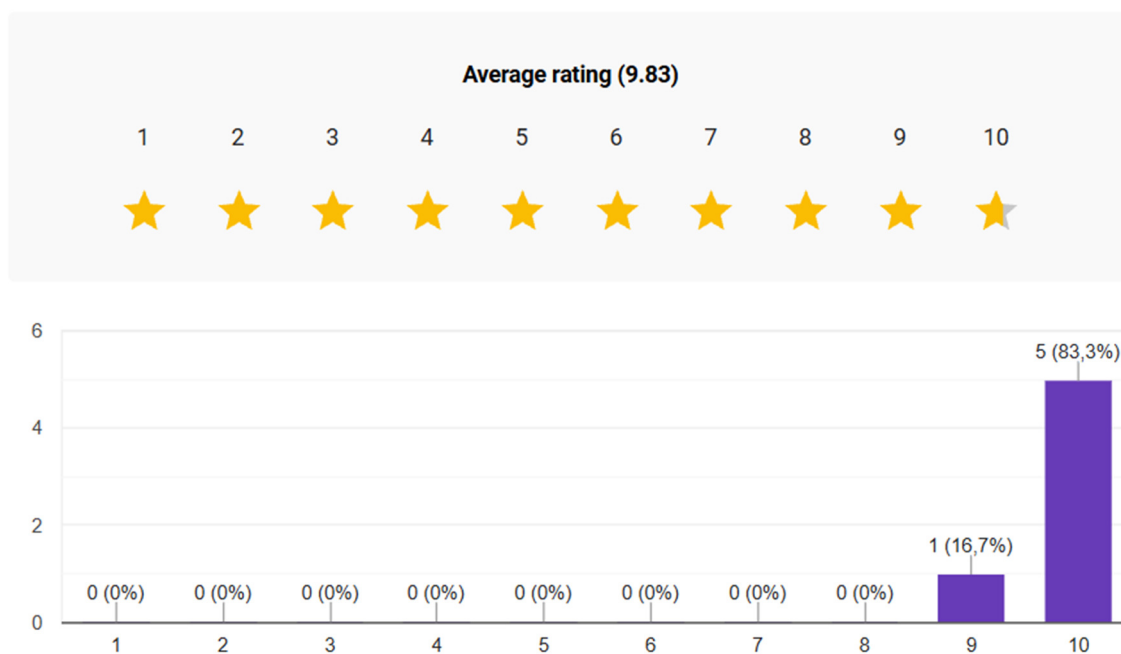
6 respostas



Conforto geral

[Copiar gráfico](#)

6 respostas



O que mais te chamou atenção na estrutura oferecida? Seja positiva ou negativa

6 respostas

O lugar é incrível! Tudo muito bom, pessoal bem receptivo.

Lugar e pessoas maravilhosas, super receptivos

Muito bem recepcionado

Organização e desempenho de todos

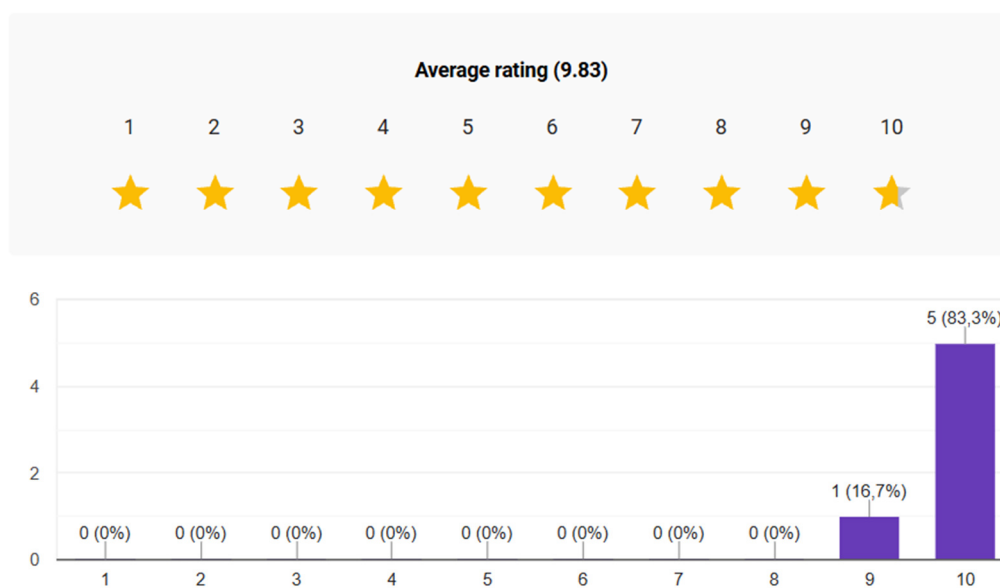
Tudo muito organizado refeições maravilhosas pessoal muito receptivo

Treinamentos

Clareza dos conteúdos

 Copiar gráfico

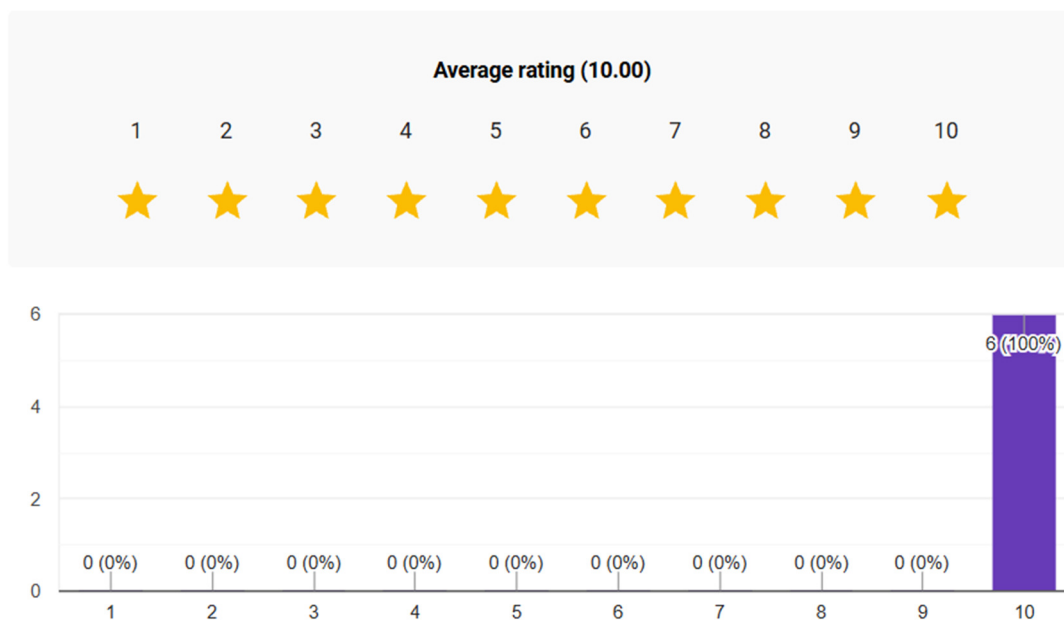
6 respostas



Qualidade no treinamentos

 Copiar gráfico

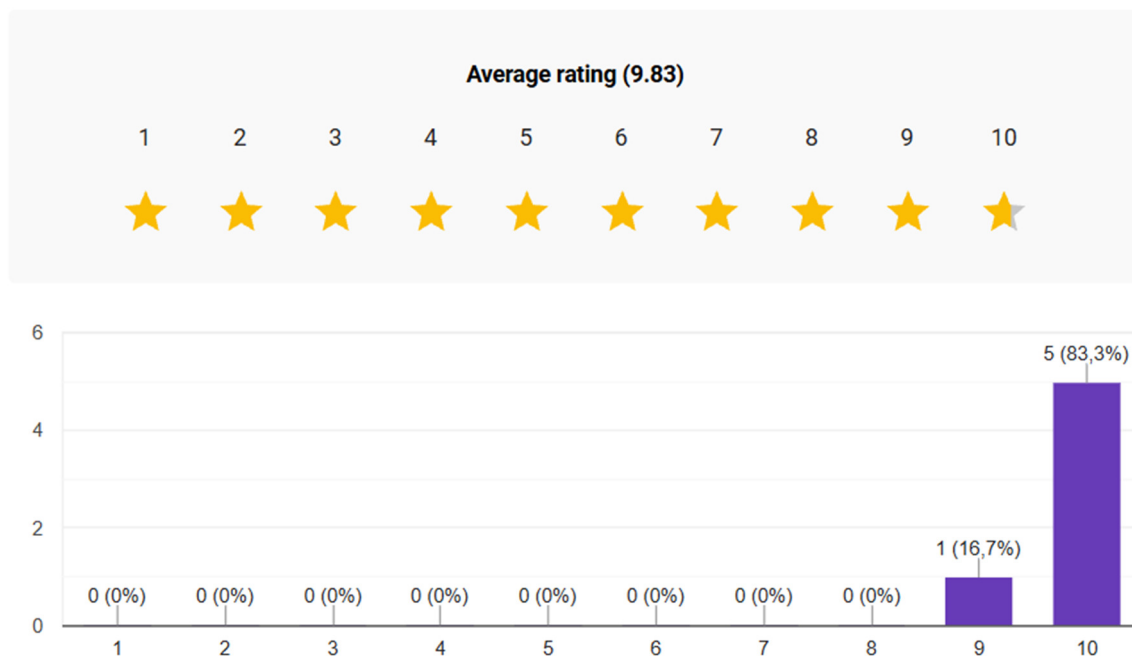
6 respostas



Aplicabilidade no dia a dia

 Copiar gráfico

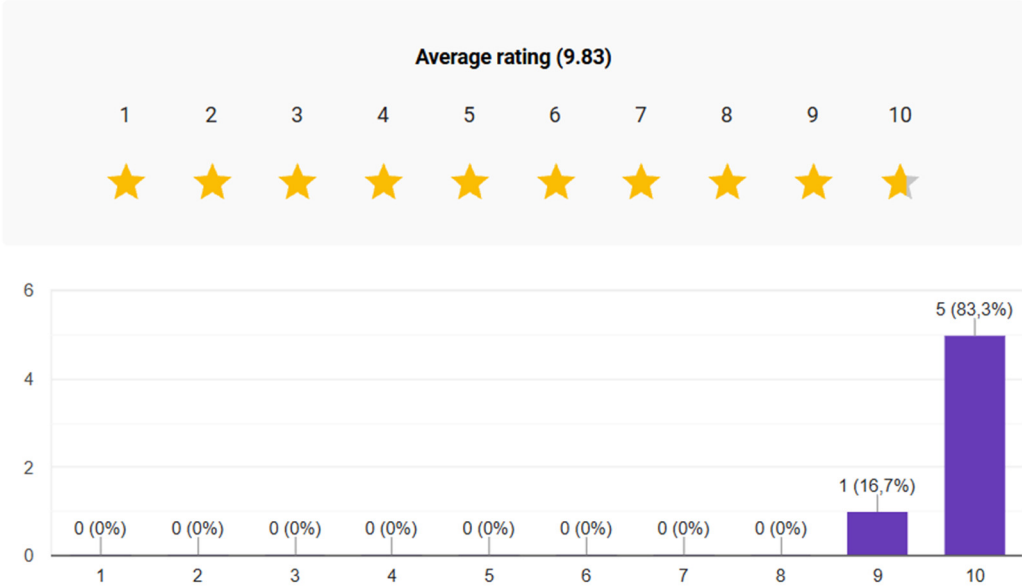
6 respostas



Após a imersão, você se sente mais preparado para vender nossos produtos?

 Copiar gráfico

6 respostas

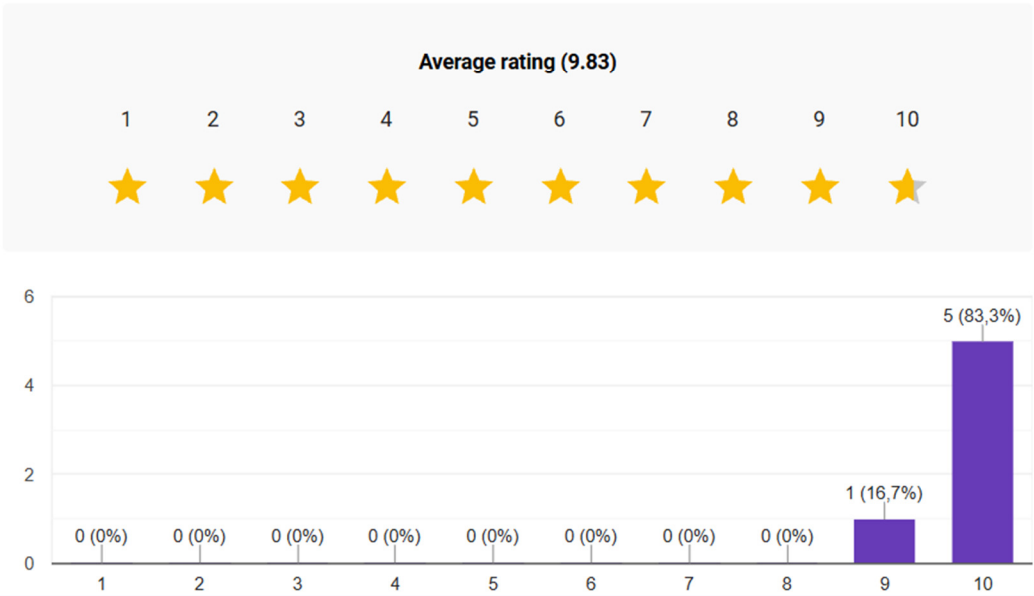


EMPRESA E ESTRUTURA (CD)

Organização do depósito

 Copiar gráfico

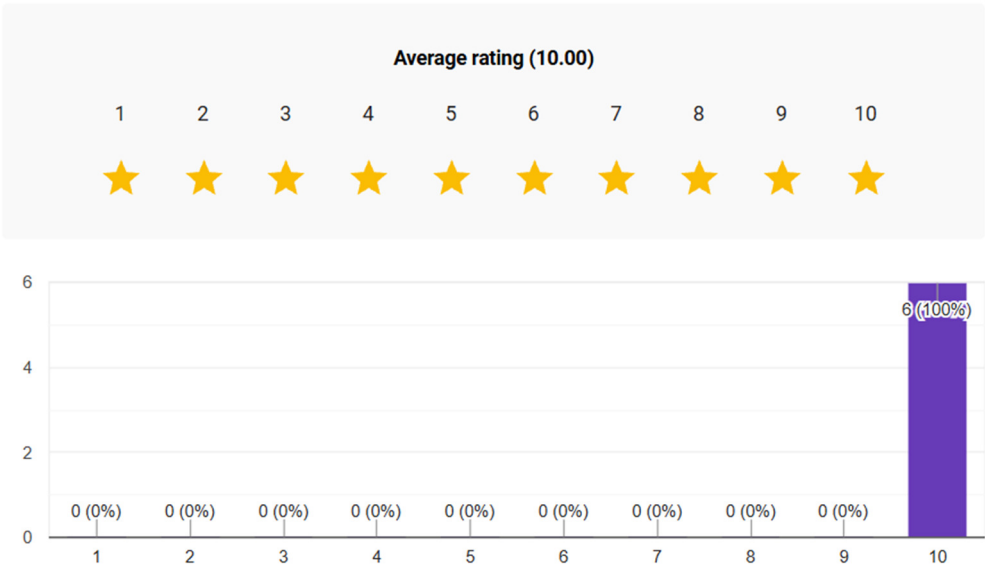
6 respostas



Profissionalismo

 Copiar gráfico

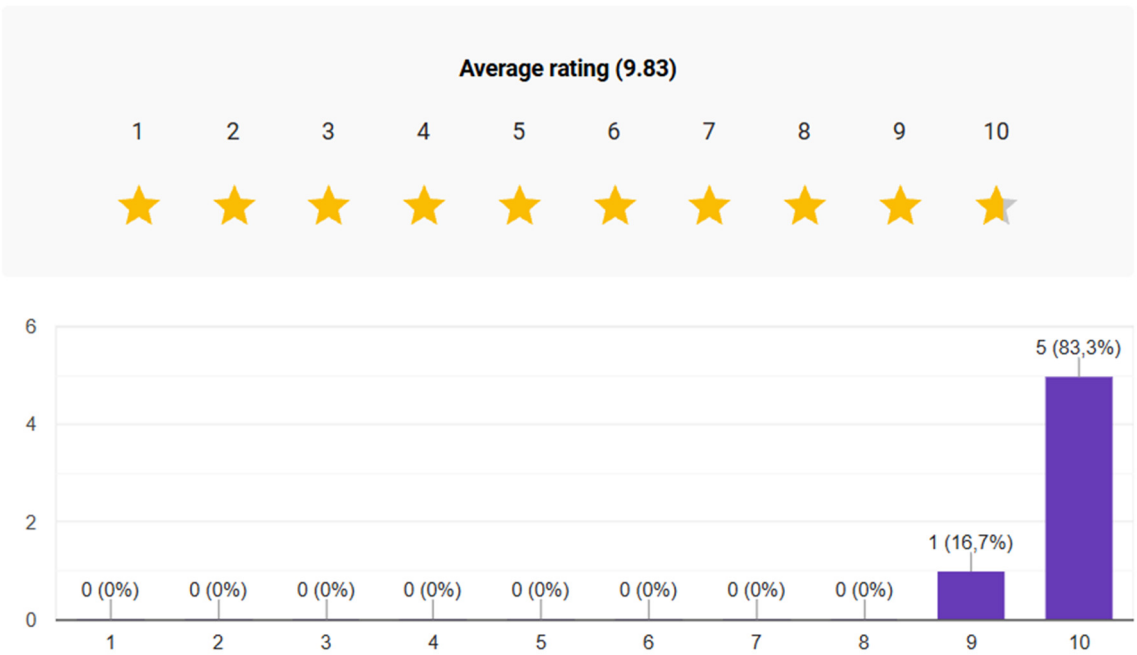
6 respostas



Após essa imersão, qual seu nível de interesse em aumentar o mix da Sofia Pet?

 Copiar gráfico

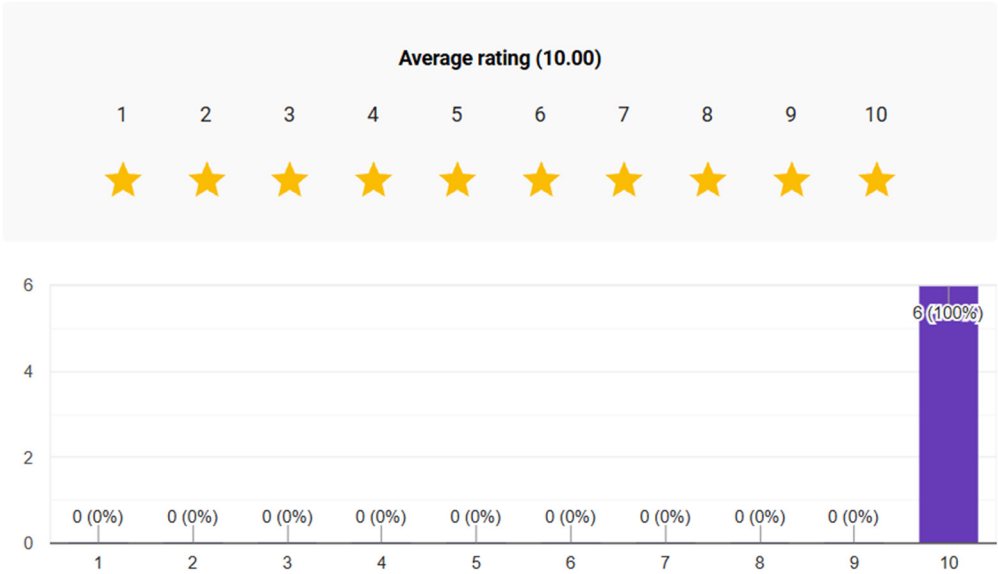
6 respostas



Confiança na parceria

 Copiar gráfico

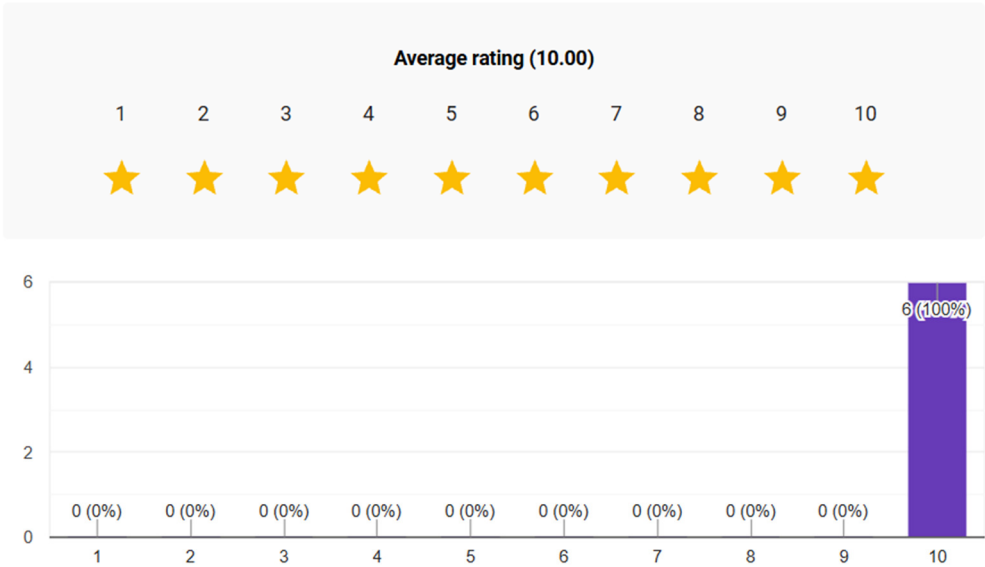
6 respostas



De 0 a 10, o quanto você indicaria a Sofia Pet para outros lojistas?

 Copiar gráfico

6 respostas



Em uma frase, como você descreveria a Sofia Pet?

6 respostas

Preocupados com a saúde dos pets e gerando confiança com seus tutores

Parceria

Excelentes profissionais

Linda

Dedicação total em tudo que faz!

Empresa muito acolhedora e profissional

Se pudesse sugerir uma melhoria para a próxima imersão, qual seria?

6 respostas

Receber mais convites para virmos!

Tudo ótimo

Nenhuma

Nada

Queremos visitar mais vezes! Adoramos

Visitar mais vezes

APÊNDICE G – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE CONHECIMENTO TÉCNICO - REPRESENTANTE COMERCIAL

Instruções:

Assinale apenas **uma alternativa** para cada questão.

1. Qual é a principal função da proteína na alimentação de cães e gatos?

- ☐ Fornecer energia rápida
- ☐ Auxiliar na formação e manutenção de músculos e tecidos
- ☐ Melhorar o sabor da ração
- ☐ Regular a temperatura corporal

2. O que significa “alimento completo” em uma ração pet?

- ☐ Que pode ser oferecido junto com comida caseira
- ☐ Que possui apenas proteína e gordura
- ☐ Que atende todas as necessidades nutricionais do animal
- ☐ Que contém ingredientes naturais

3. Qual nutriente é a principal fonte de energia nas rações secas?

- ☐ Vitaminas
- ☐ Minerais
- ☐ Carboidratos e gorduras
- ☐ Fibras

4. O que diferencia uma ração super premium de uma ração standard?

- ☐ Apenas o preço
- ☐ Melhor qualidade e digestibilidade dos ingredientes
- ☐ Apenas a embalagem
- ☐ Cor mais escura do grão

5. O que é “extrato etéreo” no rótulo da ração?

- ☐ Quantidade de proteína
- ☐ Quantidade de gordura
- ☐ Quantidade de fibra
- ☐ Quantidade de minerais

6. Qual ingrediente é mais associado ao fornecimento de proteína de alta qualidade?

- ☐ Milho
- ☐ Farelo de trigo

☐ Farinha de carne e ossos

☐ Subprodutos vegetais

7. O que são ácidos graxos ômega 3 e ômega 6?

☐ Tipos de proteínas

☐ Tipos de vitaminas

☐ Gorduras importantes para pele, pelagem e inflamação

☐ Minerais essenciais

8. Em relação à alimentação de gatos, qual afirmação é correta?

☐ Gatos são onívoros como os cães

☐ Gatos são carnívoros estritos

☐ Gatos não precisam de proteína animal

☐ Gatos podem viver apenas com vegetais

9. O que significa “alta digestibilidade” em uma ração?

☐ O animal precisa comer mais para se nutrir

☐ O alimento é melhor aproveitado pelo organismo

☐ O alimento tem mais corantes

☐ O alimento é mais barato

10. Em uma abordagem comercial, qual argumento é mais adequado para vender uma ração super premium?

☐ “É a mais barata do mercado”

☐ “Tem embalagem bonita”

☐ “Melhor absorção de nutrientes, menor volume de fezes e mais saúde ao animal”

☐ “Serve para qualquer tipo de animal”

APÊNDICE H – AUTORIZAÇÃO USO DE IMAGEM REPRESENTANTE

Segunda
June / monday

17
Semana 7

07h00 EU FABIANO G GOULART.
08h00 CPF 009 793 580 86
09h00 AUTORIZO O USO DE MINHA
10h00 NO TRABALHO DE CONCLUSÃO
11h00 DE CURSO DE BRUNA BERRO
12h00 CPF 8324 5669 020
13h00
14h00 ASS: Fabiano G Goulart
15h00
16h00
17h00
18h00
19h00
20h00
21h00
22h00
23h00

APÊNDICE I – AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGENS TUTORES**TERMO SIMPLIFICADO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E VOZ**Eu, **NOME COMPLETO:**BRUNA POZZER
CPF nº: 028.816.040-02

autorizo **BRUNA POZZER KAHLER BERRO**, CPF nº 832.456.690-20, a utilizar minha imagem e/ou voz em seu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) e respectivas apresentações acadêmicas.

Declaro que a presente autorização é concedida de forma gratuita, para fins exclusivamente acadêmicos, por prazo indeterminado.

ASSINATURA**TERMO SIMPLIFICADO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E VOZ**Eu, **NOME COMPLETO:**Carla Ferranda Freire de Melo
CPF nº: 32069472844

autorizo **BRUNA POZZER KAHLER BERRO**, CPF nº 832.456.690-20, a utilizar minha imagem e/ou voz em seu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) e respectivas apresentações acadêmicas.

Declaro que a presente autorização é concedida de forma gratuita, para fins exclusivamente acadêmicos, por prazo indeterminado.

ASSINATURA

APÊNDICE J – QUESTIONÁRIO PARA OS RESPONSÁVEIS PELOS PETS (TUTORES)

Objetivo: Avaliar a percepção dos tutores em relação à apresentação da linha *Select*, considerando entendimento do produto, valor percebido e intenção de compra.

1. Seu pet é:

- ☐ Cão
- ☐ Gato
- ☐ Ambos

2. Você entendeu os principais diferenciais da linha *Select*?

- ☐ Sim, entendi bem
- ☐ Entendi parcialmente
- ☐ Não entendi

3. Para você, a linha *Select* parece ser um produto:

- ☐ Básico
- ☐ Intermediário
- ☐ Premium
- ☐ Super premium

4. Você percebeu valor nos benefícios apresentados (qualidade, nutrição, saúde do pet)?

- ☐ Sim, muito valor
- ☐ Valor moderado
- ☐ Pouco valor
- ☐ Não percebi

5. Você já conhecia a marca *Select*?

- ☐ Sim
- ☐ Não

6. Você compraria a linha *Select*?

- ☐ Sim

☐ Talvez

☐ Não

7. Você utiliza outra marca de ração? Se sim, qual?

8. Se você utiliza outra marca, cogitaria trocar pela *Select*?

☐ Sim

☐ Talvez

☐ Não

9. Após a apresentação, você se sente mais seguro para escolher a alimentação do seu pet?

☐ Sim

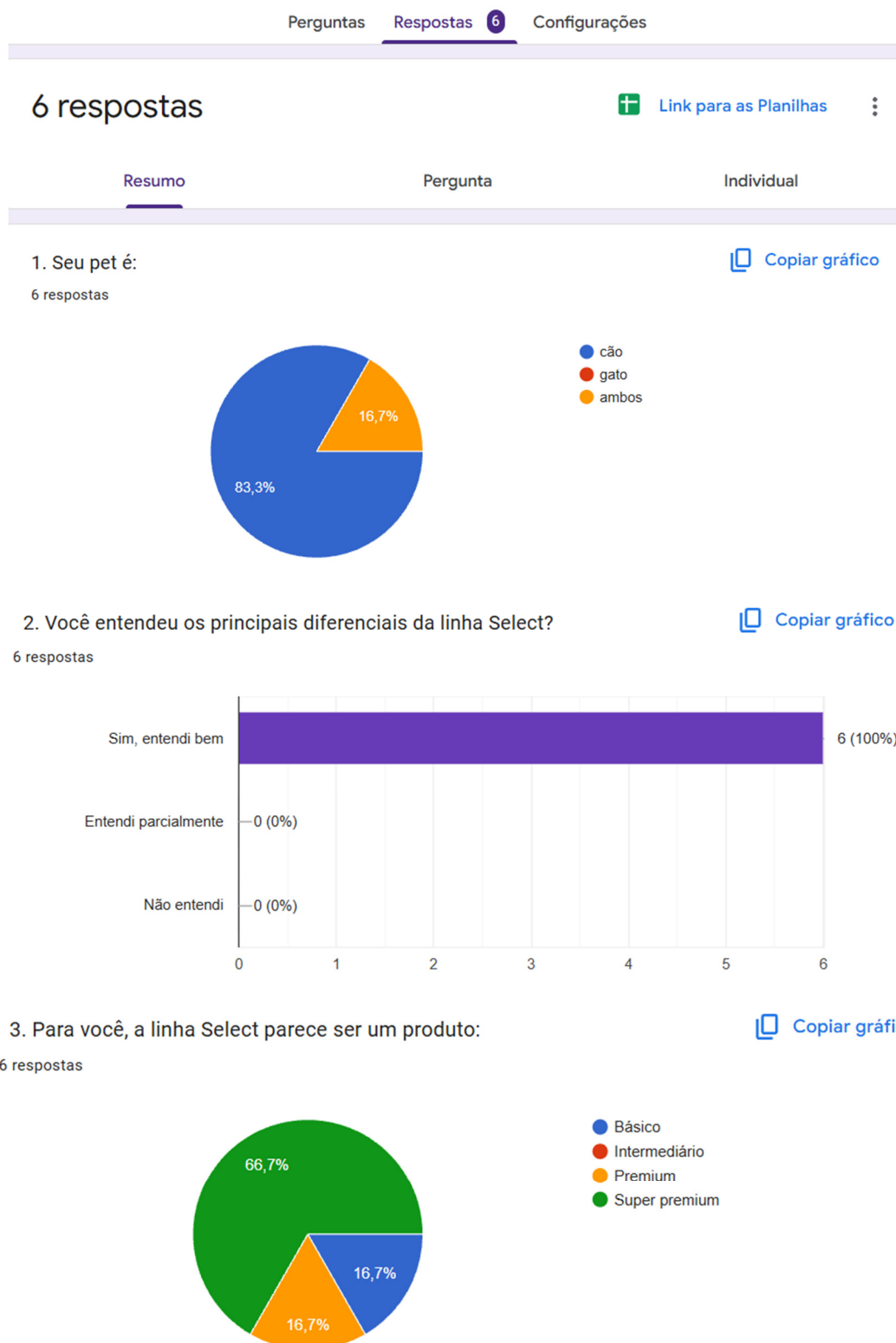
☐ Um pouco

☐ Não mudou

☐ Não

10. Você possui alguma dúvida ou sugestão?

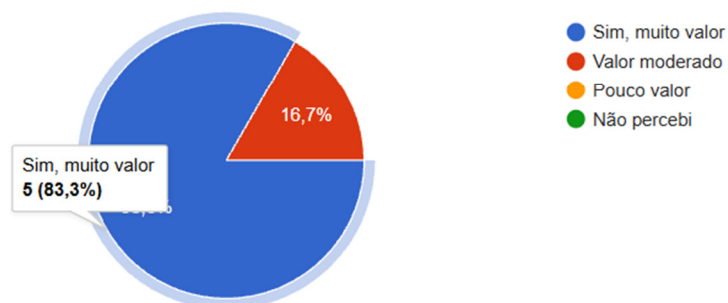
APÊNDICE K– RESPOSTAS QUESTIONÁRIO PARA OS RESPONSÁVEIS PELOS PETS (TUTORES)



4. Você percebeu valor nos benefícios apresentados (qualidade, nutrição, saúde do pet)?

 Copiar gráfico

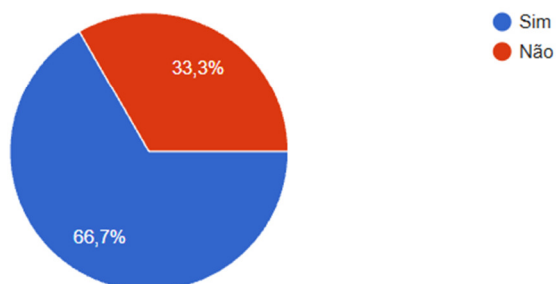
6 respostas



5- Já conhecia a marca?

 Copiar gráfico

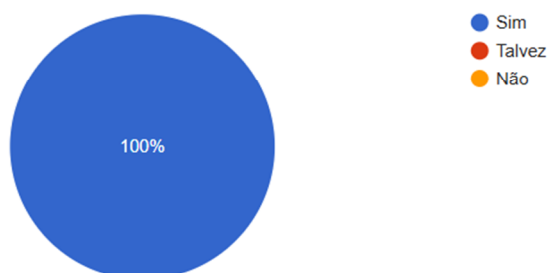
6 respostas



6-Você compraria Select?

 Copiar gráfico

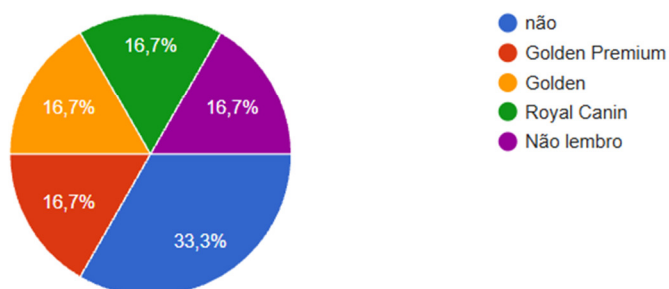
6 respostas



7-Você utiliza outra marca? se sim qual?

 Copiar gráfico

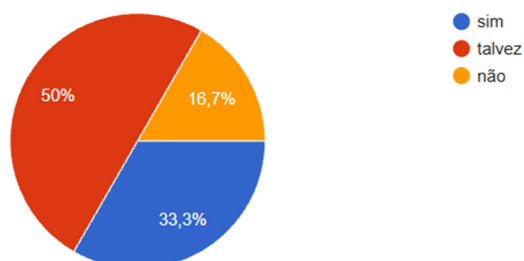
6 respostas



8. Se você usa outra marca, cogitaria trocar pela Select?

 Copiar gráfico

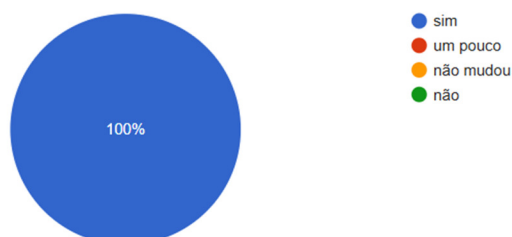
6 respostas



9. Após a apresentação, você se sente mais seguro para escolher a alimentação do seu pet?

 Copiar gráfico

6 respostas

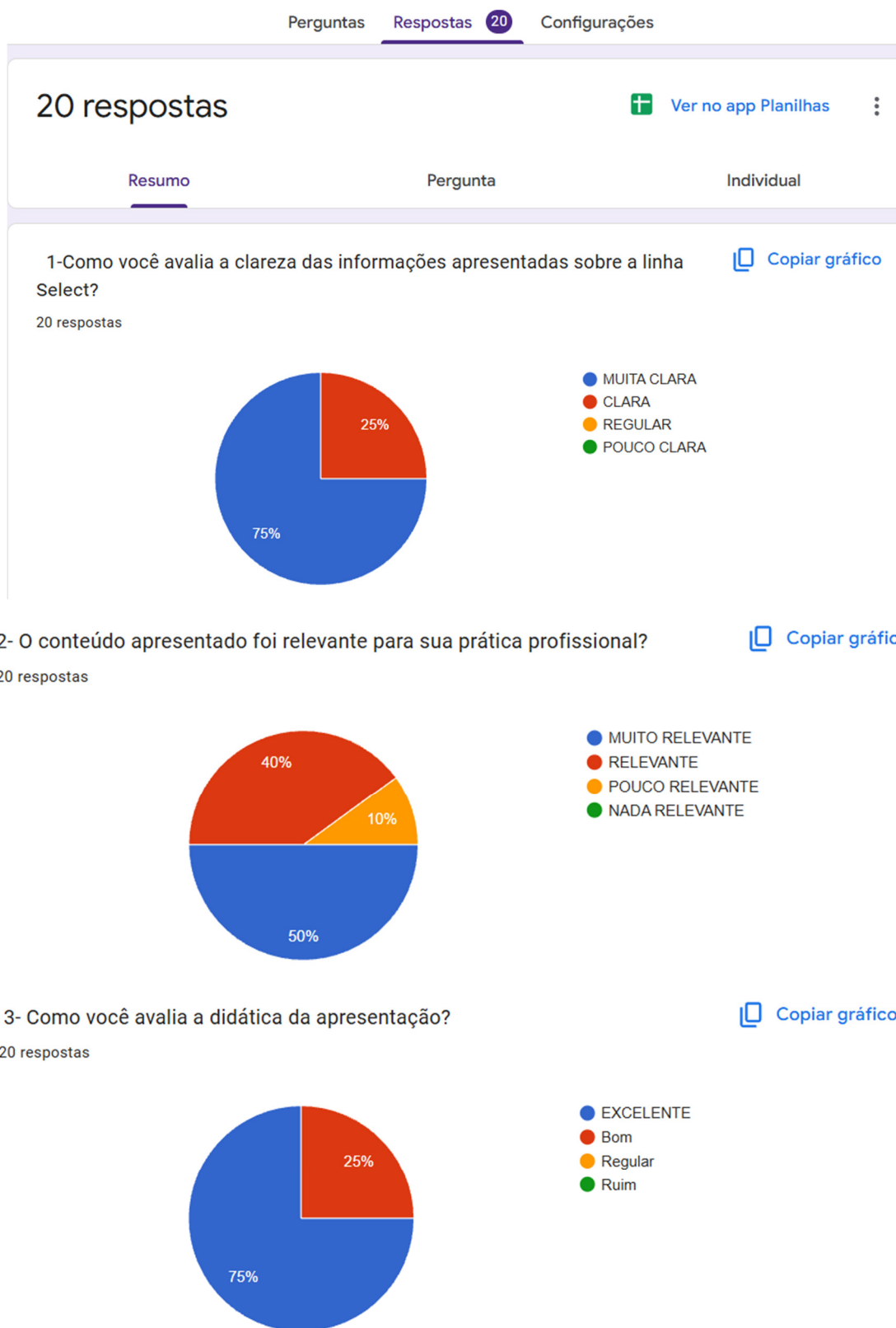


10-Alguma dúvida OU sugestão?

6 respostas

Nada
Não entendi super bem
Não.
.
Nada a declarar
Mais eventos

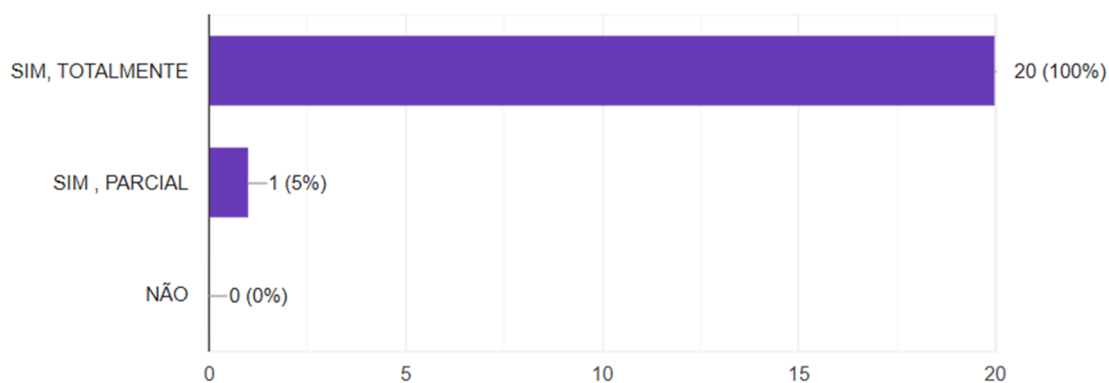
APÊNDICE L – RESPOSTAS QUESTIONÁRIO PARA OS MÉDICOS VETERINÁRIOS



4-Você considera que compreendeu os principais diferenciais técnicos da linha Select?

 Copiar gráfico

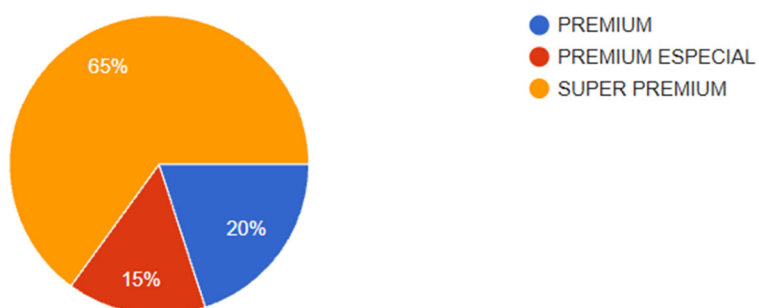
20 respostas



5- Na sua percepção, a linha Select se posiciona como:

 Copiar gráfico

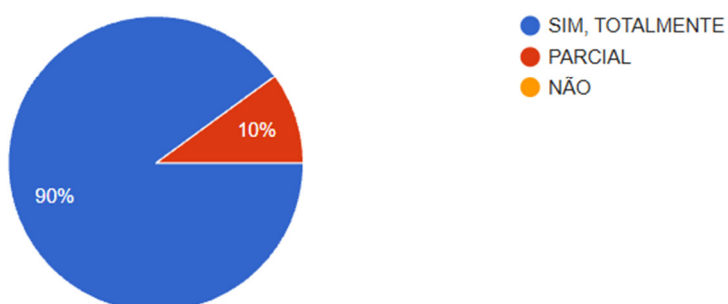
20 respostas



6-A apresentação deixou claro o valor agregado do produto (qualidade, formulação, benefícios)?

 Copiar gráfico

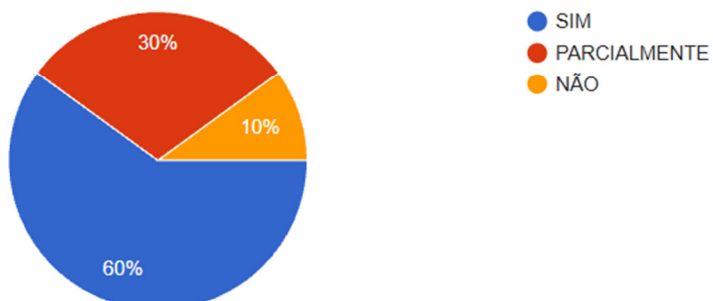
20 respostas



7- Você percebe a linha Select como um produto competitivo dentro da categoria super premium?

 Copiar gráfico

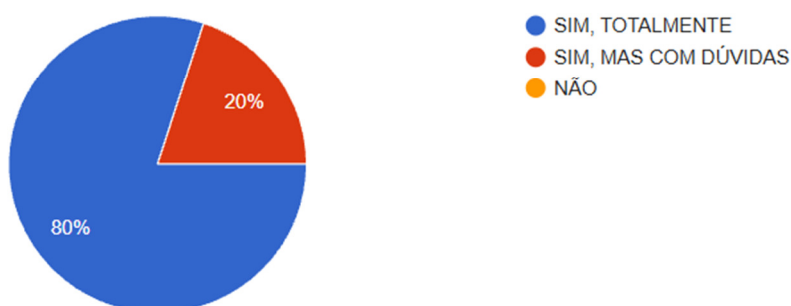
20 respostas



8- Após a apresentação, você se sente seguro para recomendar a linha Select?

 Copiar gráfico

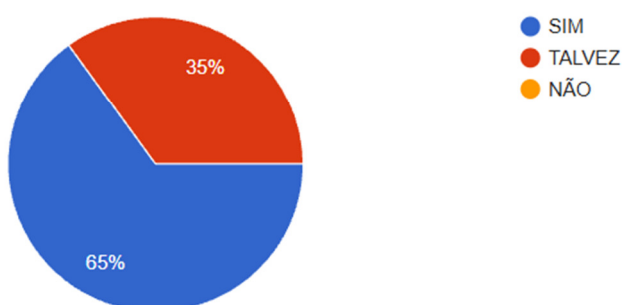
20 respostas



9-Você indicaria a linha Select para seus clientes/tutores?

 Copiar gráfico

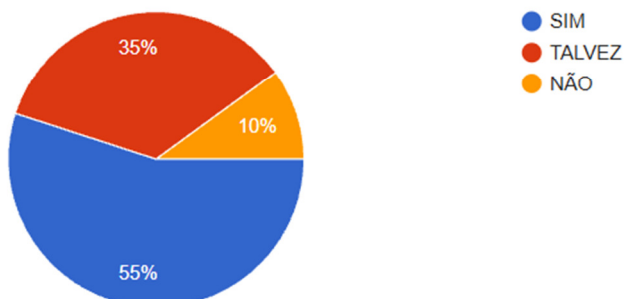
20 respostas



10- Você considera a linha Select uma opção viável para substituir marcas que você já recomenda?

 Copiar gráfico

20 respostas



11- Na sua opinião, o que poderia ser melhorado na apresentação ou nas informações sobre a linha Select?

4 respostas

Acredito que tornar mais visual.

Parabéns

A princípio foi bem clara, n precisa ajustar nada

Não sei dizer.