

Marcos Massami Nakagawa

POLÍTICA COMERCIAL DA CAIXA FILOSOFAL

Análise Crítica das Políticas de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento e Administração de Vendas

João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello
Professor Orientador

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em
Gestão Comercial de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de
Especialização, do Programa FGV Management como pré-requisito
para a obtenção do título de Especialista

TURMA GCOM 2/2016

Curitiba – PR

2018

O Trabalho de Conclusão de Curso

POLÍTICA COMERCIAL DA CAIXA FILOSOFAL

Análise Crítica das Políticas de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento e Administração de Vendas

elaborado por Marcos Massami Nakagawa e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do **MBA em Gestão Comercial** Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da aprovação: _____ de _____ de _____

João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello
Professor Orientador

DECLARAÇÃO

A Empresa CAIXA FILOSOFAL representada neste documento pelo Sra. Juliana Zaleski, proprietária, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: Política Comercial da Caixa Filosofal: Análise Crítica do Análise crítica de Recrutamento e Seleção, Treinamento da Força de Vendas e Administração de Vendas, realizado pelo aluno Marcos Massami Nakagawa, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 01 de Julho de 2018



Juliana Zaleski
Proprietária
CAIXA FILOSOFAL

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Marcos Massami Nakagawa, abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de Julho de 2016 a Junho de 2018, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Política Comercial da Caixa Filiosofal: Análise Crítica do Recrutamento e Seleção, Treinamento da Força de Vendas e Administração de Vendas é autêntico e original.

Curitiba, 01 de Julho de 2018



Marcos Massami Nakagawa

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO	6
CAPÍTULO 2: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA	8
CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS	14
CAPÍTULO 4: MERCADO	17
CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES	29
CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL	32
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	55

CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO

A empresa Caixa Filosofal foi reaberta no ano de 2016, tendo como negócio a comercialização de quadros com frases inspiradoras, com o objetivo principal de conectar pessoas através de um presente que tenha realmente um significado para os envolvidos.

O intuito do projeto de formatação e realinhamento da política comercial adotada pela empresa foi base para o desenvolvimento do trabalho de bases. Em se tratando de uma microempresa, com recursos limitados para a execução de todas as propostas, algumas atividades propositivas relacionadas a este projeto serão executadas no momento oportuno, de acordo com a velocidade e capacidade que a Caixa Filosofal tiver para se capitalizar. Portanto desvios de rota ocorrerão, principalmente quanto à liberação de financiamentos e velocidade de implantação das propostas, não necessariamente tirando o projeto dos trilhos, ou alterando o rumo e a finalidade da estratégia construída.

A operação da área comercial da empresa deve estar voltada a trabalhar com total sinergia com os reais propósitos de existência da Caixa Filosofal que é a vontade de conectar pessoas, de presenteá-las com frases memoráveis, que representem ou eternizem um momento ou uma pessoa em especial. Ter uma equipe capacitada e com domínio de ações eficientes de vendas é fundamental. A empresa por possuir diferentes canais de comercialização, ora tem um tipo de venda transacional e ora relacional. Percebe-se que a empresa adota o modelo de venda transacional para os quiosques e e-commerce e relacional para clientes de venda direta e indireta, a negociação B2B. Os objetivos de vendas a serem buscados pela equipe serão quantitativos, como faturamento, volume de peças vendas e assiduidade por exemplo. Estão bem estipuladas e descritas na unidade 2 do capítulo 6, assim como a configuração da estrutura comercial sugerida para dar sustentação ao negócio.

Alinhado a estratégia de vendas deve paralelamente se pensar em uma linha de serviços complementares de atendimento ao cliente, que também é um ponto fundamental. A estratégia de precificação de um determinado produto, pode se dar de três maneiras concomitantes: definido através do custo de produção do produto, através da precificação dos concorrentes diretos e também de acordo com o valor percebido pelo mercado. Definimos para a Caixa Filosofal a formação de preço com base na margem de contribuição, lucro esperado e também levando em consideração custos e preços praticados no mercado.

A empresa acredita que pessoas materializam o propósito de sua existência e por isso, valoriza o recrutamento e seleção através de um processo transparente, pautado por um conjunto de competências (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) e proximidade com a marca, conforme consta na unidade 4 do capítulo 6.

O processo de seleção seguirá o conceito da técnica CAR, onde serão avaliadas as competências pertinentes ao cargo. Muito importante para a construção de uma empresa sólida e para manter-se competitiva, é a composição de sua equipe e condição profissional de seus colaboradores. Será preciso capacitar e desenvolver a equipe constantemente para assegurar o crescimento do negócio.

O formato que será utilizado para remunerar os profissionais da área comercial será salário fixo + salário variável + benefícios + PLR, sendo que para cada função teremos atribuições e responsabilidades diferentes para atender todos os canais de distribuição, com pesos diferentes entre os indicadores e funções. Ressaltaremos na remuneração variável atendimento ao cliente, faturamento e volume de vendas. Os critérios utilizados para a aplicação da remuneração variável estão nos pontos destacados dentro da remuneração variável na Unidade 5 do Capítulo 6.

As fontes para a avaliação de desempenho dos funcionários em relação a volume de vendas será o próprio sistema ERP da empresa, que nos dará um contexto de aspectos técnicos. A avaliação de desempenho estará integrada com a política de remuneração, sendo o gestor imediato o responsável principalmente em relação a análise comportamental, com periodicidade anual e follow-up bimestral das ações do plano de desenvolvimento individual.

Para manter o time motivado e engajado, iremos implantar uma pesquisa de clima, atuando nos maiores gaps e fazendo follow-up periódico dessas ações juntos aos funcionários. Tendo um ambiente de trabalho estimulando a motivado, através da integração entre as áreas.

CAPÍTULO 2: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA

VISÃO:
Ser garantia de inovação e entrega de valor para os clientes através de presentes que tenham significado e que sejam contextualizados dentro da crença de cada indivíduo ou determinado grupo de pessoas.
MISSÃO:
Inspirar, motivar e conectar pessoas, propósitos e objetivos. Acreditar no poder das palavras.
VALORES:
Queremos que os presentes tenham mais emoção, que unam mais as pessoas, que as pessoas busquem mais por seus objetivos, e que propósitos sejam alcançados.
DESCRIÇÃO DA EMPRESA:
CAIXA FILOSOFAL, comércio de presentes e decorações, localizada em Curitiba/PR, constituída inicialmente em 2012, reaberta em 2016, ativa economicamente e em fase de crescimento.
HISTÓRICO DA EMPRESA:

A ideia é de um dos sócios, Juarez Zaleski, que em uma viagem à Londres em 2012, num período sabático de sua vida, estava sentado em um pub londrino e olhou uma frase pintada na parede do pub, onde estava escrito “*To live a creative life, we must loose our fear of being wrong*”, traduzindo-se para o Português “Para viver uma vida criativa, devemos perder o medo de estarmos errados” de Joseph Chilton. Ele gostou muito da frase, e procurou na internet algo que tivesse esta mesma mensagem. Acessou vários mecanismos de busca e nada achou. Surgiu então a ideia de abrir uma empresa para vender quadrinhos com frases inspiradoras e motivacionais. A Caixa Filosofal “nasceu” no final de 2012.

As vendas começaram pelo e-commerce, para cliente final e depois para lojistas revenderem no Brasil todo. Após alguns meses os sócios decidiram apostar em um personalizador on-line de frases, onde as pessoas poderiam comprar os quadrinhos colocando as frases que mais gostassem. Deu muito certo a ideia, e este virou o principal produto da empresa em 2014.

No final de 2015 a empresa fechou por problemas societários e há exatamente um ano e meio após o fechamento, reabriu com novo quadro societário.

As principais ideias nesta retomada são: levar inovação e comodidade aos consumidores finais, que poderão personalizar seus produtos com frases em lojas físicas, e a forte atuação no mercado corporativo através de projetos personalizados em grande quantidade.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Hoje o poder está descentralizado. O vendedor de loja tem autonomia na área de vendas, podendo dar descontos, conceder parcelamentos e realizar trocas. O supervisor comercial participa da contratação de pessoas, treinamento e avaliação da equipe e o gerente comercial participar da formação da política comercial a ser adotada e seguida.

A diretoria administrativa é responsável por compras, finanças, RH e vendas. A diretoria operacional é responsável por produção, logística e marketing. Ambos os diretores tomam decisões em conjunto em relação à estratégia da empresa, e de forma individual dentro de suas áreas.

O foco adotado é o interno. A empresa tem o olhar voltado para o funcionário, sua satisfação e seu crescimento. Sabemos que assim ele irá contribuir também para o crescimento sustentável da empresa.

A preocupação dominante hoje da empresa é construir e reforçar relacionamentos. As pessoas que se identificam com a marca, cada vez mais desempenharão melhor as suas tarefas, e de forma natural.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



PRODUTOS E SERVIÇOS

Quadro Cartão

Quadro Misto Preto P /G

Quadro Misto Branco P /G

Quadro Laca Preto P /G

Quadro Laca Branco P /G

Quadro Duplo Preto e Branco

Quadro ímã

Plaquinha de mesa

Quadro Pôster

Quadro Pôsterzinho

Quadro Horizonte

Quadro Bloco P/G

Porta-chaves Casa

Placa Filosofal



OPERAÇÕES

A empresa possui uma sede localizada em Curitiba/PR, onde é o centro das operações. Ali acontece a montagem das peças, armazenamento, distribuição que irá acontecer para os quiosques (lojas físicas próprias), lojistas revendedores em todo o Brasil, projetos corporativos e envio aos compradores do e-commerce.

Possuirá um quiosque no Shopping Barigui com início de operação previsto para Julho/2018.

CAPACIDADES E LIMITAÇÕES

Custos: A primeira operação da Caixa Filosofal tinha um faturamento mensal um pouco maior do que nos dias atuais, cerca de R\$ 60 mil, mas também tinha um custo operacional 40% superior ao custo de hoje que é de R\$ 16 mil. Assim que foi reaberta, a empresa reduziu seu faturamento em mais de 30% porém os custos da operação foram reduzidos enormemente, cerca de 150%, o que está garantindo que a empresa já se mantenha e ainda tenha condição de repassar um preço melhor ao mercado neste momento de crise.

Tecnologia: vários projetos de tecnologia como totens interativos nos quiosques e aplicativos no celular para atendimento ao cliente estão em andamento, como forma de inovar e simplificar o processo de venda, e tornar a experiência de compra mais agradável. Estes projetos demandam um investimento de cerca de R\$ 150.000,00, os quais a empresa já está em fase de conclusão da operação junto ao banco.

Produção: terceirizada e limitada, temos dependência de fornecedores específicos e dificuldade de adequar com novos, devido preço, qualidade, compromisso e especificidade de projetos, que já são reconhecidos pelos compradores. A capacidade atual de produção é de 5.000 quadros / mês.

Distribuição: Quanto à venda realizada via e-commerce, lojistas revendedores e projetos corporativos, trabalha-se de acordo com a demanda, ou seja os produtos estão pré montados e conforme demanda são finalizados, e então enviados via correio ou transportadora. A reposição de peças para o quiosque acontecerá duas vezes por semana. A empresa não possui em seu quadro de colaboradores os chamados representantes comerciais, devido a atual capacidade de produção e distribuição. Para o trabalho específico em lojas físicas próprias a empresa traçou em seu plano estratégico a abertura de uma unidade em 2018. O custo estimado é de R\$ 150 mil, e o projeto será no formato de quiosques.

Armazenagem: A capacidade de armazenagem da empresa é de 2.500 peças. Esta limitação de espaço configura uma necessidade de ampliação para quando tivermos o quiosque aberto. Os quiosques não tem espaço físico para estoques individuais, necessitando então de um espaço maior no Centro de Distribuição. É necessário ter no CD um estoque regulador, para garantir que o fornecedor tenha condições de repor o produto em tempo hábil. Com isto pode-se proporcionar uma entrega mais rápida à distribuição, o que garantiria mais vendas em virtude da presença constante dos produtos nas lojas.

Comercialização: A empresa possui três canais de comercialização em funcionamento: e-commerce (venda direta para consumidores finais), lojistas revendedores (em todo o Brasil) e venda direta para empresas (projetos corporativos personalizados). O quarto canal de comercialização será a venda através de lojas físicas, os quiosques, e a operação está prevista para iniciar em Julho/2018.

Também existe em operação a comercialização de produtos em loja física, no escritório, onde fica o Centro de Distribuição e montagem das peças, mas com pouco fluxo de pessoas devido não ser o foco da empresa nesse momento e que será extinto em breve.

ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA

A empresa possui três sócios, sendo dois atuantes em suas áreas, administração de empresas e publicidade, com especialização e em constante atualização, e o terceiro que fomenta negócios através do cruzamento de oportunidades.

Dispõe de know-how para constantemente atualizar o seu portfólio de produtos, de tecnologia que garante inovação e agilidade na entrega dos pedidos, e de forte atuação comercial para que um crescimento e rápido retorno sejam alcançados.

A empresa teve um investimento inicial mínimo, pois em seu retorno a ideia era ser um negócio apenas voltado para o mercado corporativo. A empresa foi expandindo a sua atuação, usando recursos próprios. Desta forma, os recursos financeiros disponíveis não são tão expressivos neste momento, pois os sócios decidiram não investir mais neste momento.

Referente ao recurso tecnológico, existe uma gestão de estoque unificada entre o quiosque e o escritório central, que centraliza as demandas de todos os canais de comercialização.

ADMINISTRAÇÃO

A empresa possui seis funcionários. O processo de recrutamento é feito pelo gerente comercial e diretoria administrativa. A empresa não possui ainda um plano de carreira bem estruturado, e a remuneração é baseada no mercado. Os treinamentos acontecem na contratação, mas a diretoria e gerência estão sempre muito próximas da equipe, dando auxílio ao processo, quando necessário, e efetuando as devidas correções.

ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING

A Caixa Filosofal está fortemente inserida nos principais meios de comunicação e Marketing Digital, principalmente em redes sociais, e conta hoje com cerca de 500 mil seguidores. Possui atendimento pós-venda, entrando em contato com grande parte dos clientes após as compras, seja através do e-commerce, lojistas ou com as empresas (projetos corporativos) a fim de entender suas necessidades e também o seu grau de satisfação com o produto. A empresa estuda aumentar a força de vendas através das vendas por representantes, mas ainda esta em análise juntos aos sócios, devido a limitação da capacidade de produção, que já fora comentado anteriormente, e os canais de distribuição através da formação de rede de franquias. O sócio fundador da Caixa Filosofal é graduado pelo Founders Institute e tem o foco voltado totalmente para inovação.

CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS

OBJETIVOS	2018	2019	2020
Volume de Vendas	R\$ 720.000,00	R\$ 2.160.000,00	R\$ 3.600.000,00
Lucratividade	42,00%	47,00%	48,10%
Clientes / Mercado	1 pdv	3 pdv's	5 pdv's
Marca / Imagem	10%	13%	15%

ESTRATÉGIA
Diferenciação
<p>Para as vendas diretas aos consumidores em lojas físicas, E-commerce e vendas para lojistas, busca-se focar em produtos com qualidade superior ao mercado, pela preocupação com o seu acabamento e design minimalista. O percentual de devolução e desistência de compras é nulo.</p> <p>Nos projetos corporativos, alinha-se a proposta de produto inovador, personalizado e de qualidade da entrega. A Caixa Filosofal oferece à esses clientes a criação das artes, sem custo adicional pelo fato de ter uma equipe interna especializada. Isso garante ao cliente uma praticidade, agilidade no pedido e otimização de demanda interna para a sua equipe de marketing.</p>
CADEIA DE VALOR
<p>Logística Interna: Controle de qualidade, redução de custos e rapidez. Regular adequação do processo de entrega do CD às lojas físicas, revendedores e pedidos em geral, minimizando o tempo operacional e chance de erro. Validação do processo e treinamento do pessoal envolvido mensalmente, a fim de melhorar possíveis gargalos. Armazenagem adequada para verticalização dos estoques, de forma a maximizar espaço e reduzir avarias.</p>
<p>Operações: Rapidez e qualidade. Por ter uma área de operações enxuta, é necessário propiciar meios operacionais mais ágeis e que ao mesmo tempo entreguem qualidade ao cliente. Desta forma a premissa para criação de produtos é ser simples o bastante para demandarem pouco tempo de manuseio e produção.</p>
<p>Logística Externa: Gestão e planejamento. Pontos principais: planejamento do equilíbrio entre oferta e previsão de demanda, relacionamento com fornecedores, entrega do produto, devolução do produto pelo cliente e serviço de atendimento ao cliente. A área que cuida de compras é a mesma que cuida de vendas e atendimento, alinhando a expectativa do cliente da proposta oferecida pela empresa.</p>

<p>Marketing & Vendas: Experiência do cliente, aumento de vendas e entrega de valor.</p> <p>Análise de indicadores e resultados, treinamento constante da equipe para desenvolver os processos de vendas com maior sucesso nas conversões, e implementação do planejamento de mídia e promoções para atração de novos clientes com uso das tecnologias de rede.</p>
<p>Serviços Pós-Venda: Atendimento 360°. Prioriza-se a excelência em todas as etapas da compra: venda, pós venda e manutenção do relacionamento, que resultam na fidelização do consumidor.</p>
<p>Infra-Estrutura da Empresa: Redução de custos e experiência do consumidor e equipe. Existe uma preocupação em oferecer um ambiente confortável e motivador para a equipe, e inovador para o consumidor. O core business da empresa demanda uma estrutura moderna e alinhada com o tamanho e objetivo gradual de crescimento da empresa.</p>
<p>Gerência de Recursos Humanos: Crescimento profissional e gestão de desempenho. Objetiva-se conhecer o funcionário, entender os objetivos profissionais e de crescimento do mesmo. Através de uma gestão de desempenho avaliamos a evolução e comprometimento do funcionário dentro da empresa.</p>
<p>Desenvolvimento de Tecnologia: Inovação e investimento. A empresa acredita que através do investimento em tecnologia a estratégia de diferenciação será atingida. Existe um valor semestral destinado ao estudo de viabilidade de novas tecnologias a fim de estar sempre a frente do mercado.</p>
<p>Aquisição: Padronização e transparência. O processo de compra de produtos é rigorosamente planejado. O tratamento com os fornecedores é próximo, trazendo para a relação clareza de informações e parceria.</p>

CAPÍTULO 4: MERCADO

HISTÓRICO DO MERCADO

O ato que representa uma das manifestações comportamentais mais marcantes da cultura mundial é o de presentear. O presente é a reafirmação de vínculos e fortalecimento do relacionamento de parentes e amigos.

O costume de presentear é antigo e remonta dos relatos bíblicos quando os três reis magos entregaram ao menino Jesus ouro, incenso e mirra. Este ato social tem sido reconhecido ao longo da história da humanidade.

O mercado de decoração e presentes está em franca expansão. O seu desenvolvimento se deu desde a década de 90, favorecido pela abertura das importações no país e a estabilidade da moeda, o que abriu oportunidades para os negócios da área.

O setor de decoração sofreu um boom na última década em solo brasileiro: de 2004 a 2015 o segmento cresceu 500%. Mesmo com a desaceleração de vários setores da economia, esses dados mostram que o consumidor não tem deixado de investir nesse segmento para o conforto e manutenção da casa. Impulsionado pelo bom desempenho da construção civil e do setor imobiliário nos últimos dez anos, o mercado de decoração segue em franco crescimento no Brasil. O segmento tem despertado o interesse de consumo em públicos que antes não movimentavam o setor.

O mercado de decoração e presentes no Brasil lucra cerca de R\$ 7 bilhões ao ano e não parece ter freios quanto ao crescimento no número de redes franqueadas, unidades e faturamento. Criatividade foi o que levou os fundadores da Multicoisas a fazerem uma aposta bem sucedida com a inauguração da Multicasa, em Campo Grande, em 1978 e que deu origem à Multicoisas em 1984, em 1990 tornam-se a primeira rede de franquias do Brasil no ramo decoração. A mais famosa e maior em número de unidades do setor de presentes é a Imaginarium, com 213 pontos comerciais.

TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO

O setor de presentes e decorações movimenta em torno de R\$ 7 bilhões por ano no país. Os pontos comerciais, que somavam 20 mil a dez anos, hoje correspondem a mais de 40 mil.

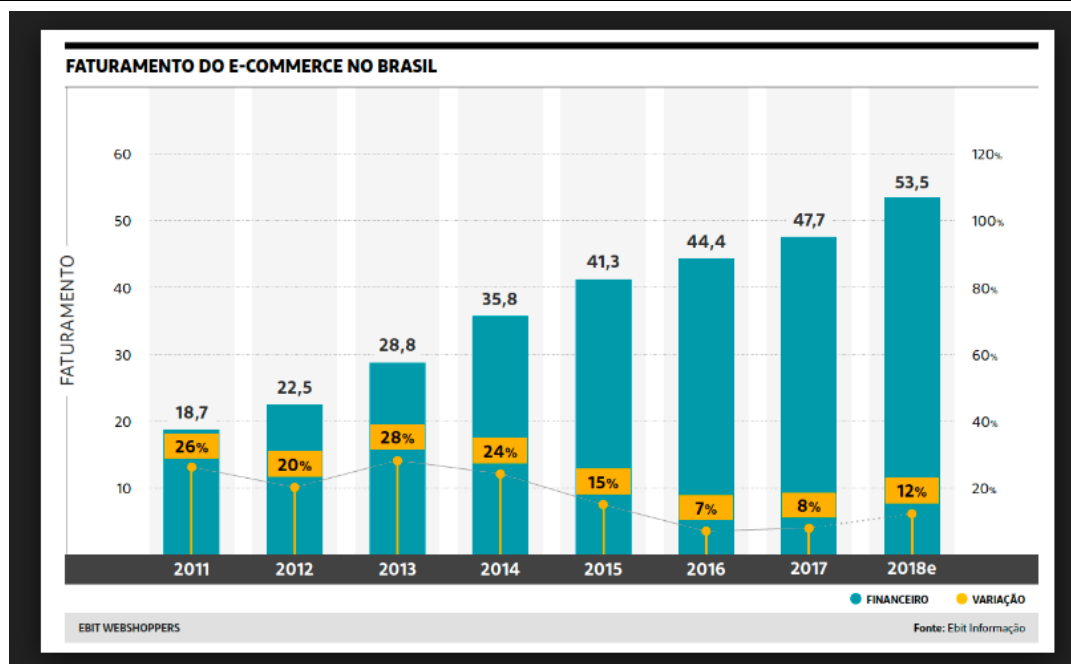
Os elementos de decoração ganharam o conceito de qualidade de vida e superaram a característica de “luxo para poucos”. A internet e o aumento da quantidade de revistas sobre o tema formaram uma geração de consumidores mais informados e interessados em novidades. Em dez anos, o Brasil passou de 4 mil para 10 mil decoradores registrados, profissionais esses que valorizam e fomentam esse mercado.

O gasto de artigos decorativos de luxo no Brasil também apresentou um crescimento significativo na última década. O setor teve um aumento de cerca de 20% no volume de negócios apenas no ano de 2015. Uma pesquisa realizada pelo Boston Consulting Group, empresa de consultoria dos Estados Unidos, apontou que a valorização pessoal do dia a dia e a necessidade de quebra de rotina são os principais fatores que levam à compra de itens de decoração.

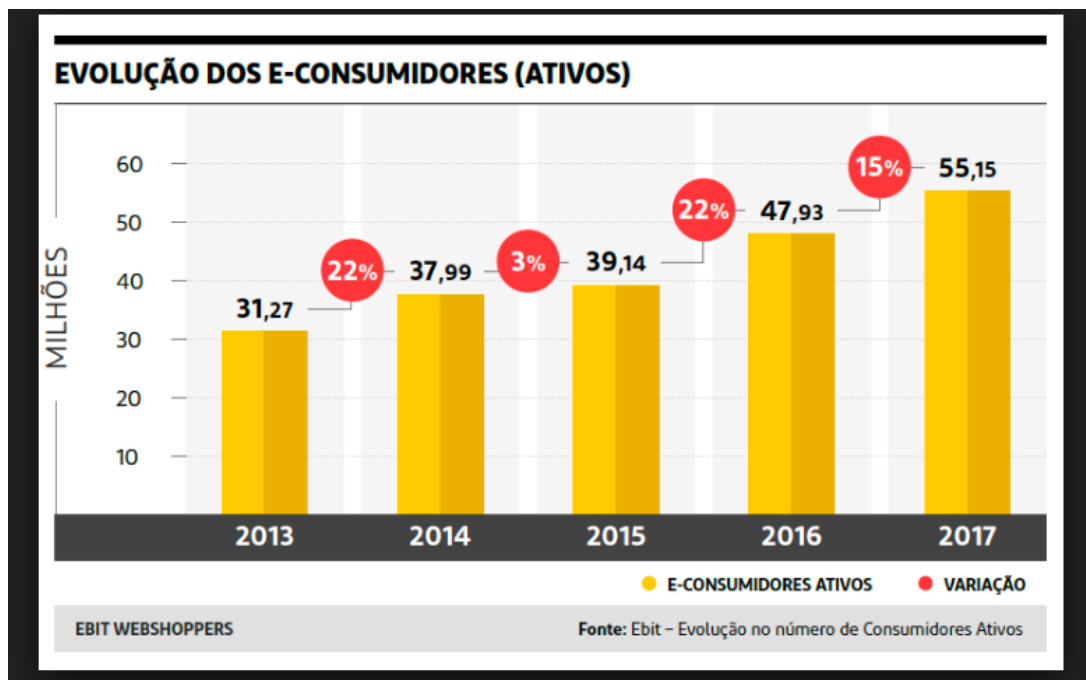
De acordo com outra pesquisa feita pela Pyxis Consumo, ferramenta de dimensionamento de mercado do Ibope Inteligência, o consumo desses produtos em 2018 deverá ser em média de R\$ 33,17 / mês por pessoa.

Tomamos como base para análise de números, o mercado de varejo como um todo, as vendas pelo e-commerce para a avaliação de alguns números e índices, devido falta de informações mais específicas e consistentes sobre o mercado de presentes e decorações de forma isolada.

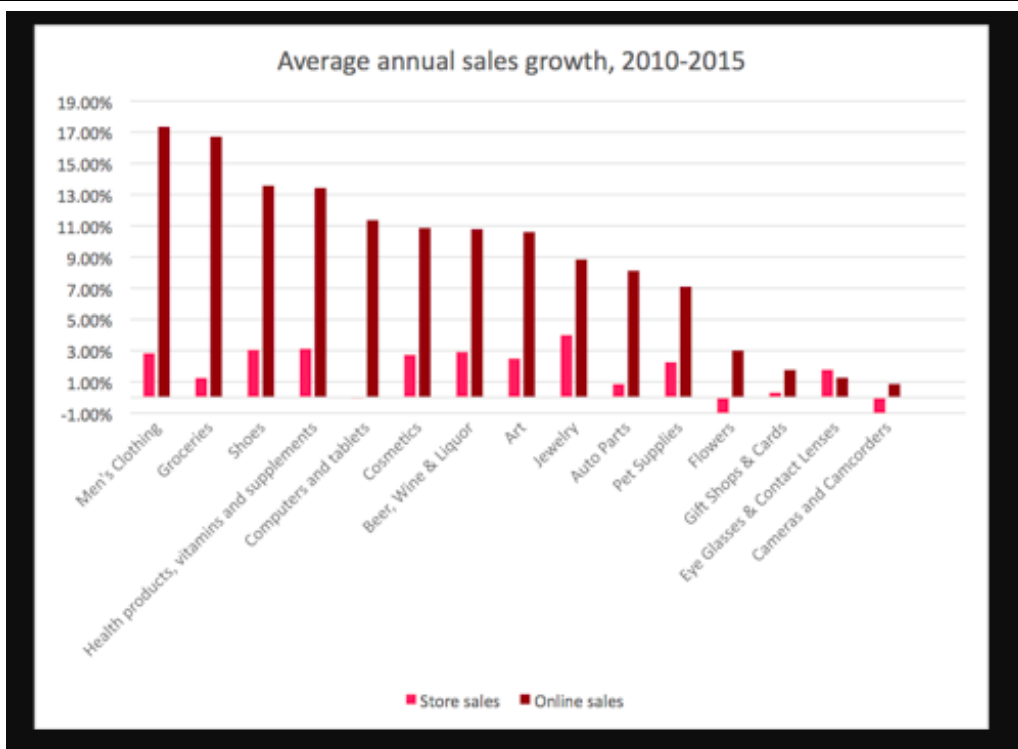
O e-commerce brasileiro deverá continuar apresentando um crescimento nominal acelerado, de 12%, com faturamento de R\$ 53,5 bilhões em 2018. O que para a Caixa Filosofal é uma boa notícia, uma vez que a principal canal de venda ainda é o e-commerce, e o que representa maior margem e menos custo. A seguir um gráfico que traz números atualizados sobre o comportamento deste mercado no Brasil, mesmo após a crise.



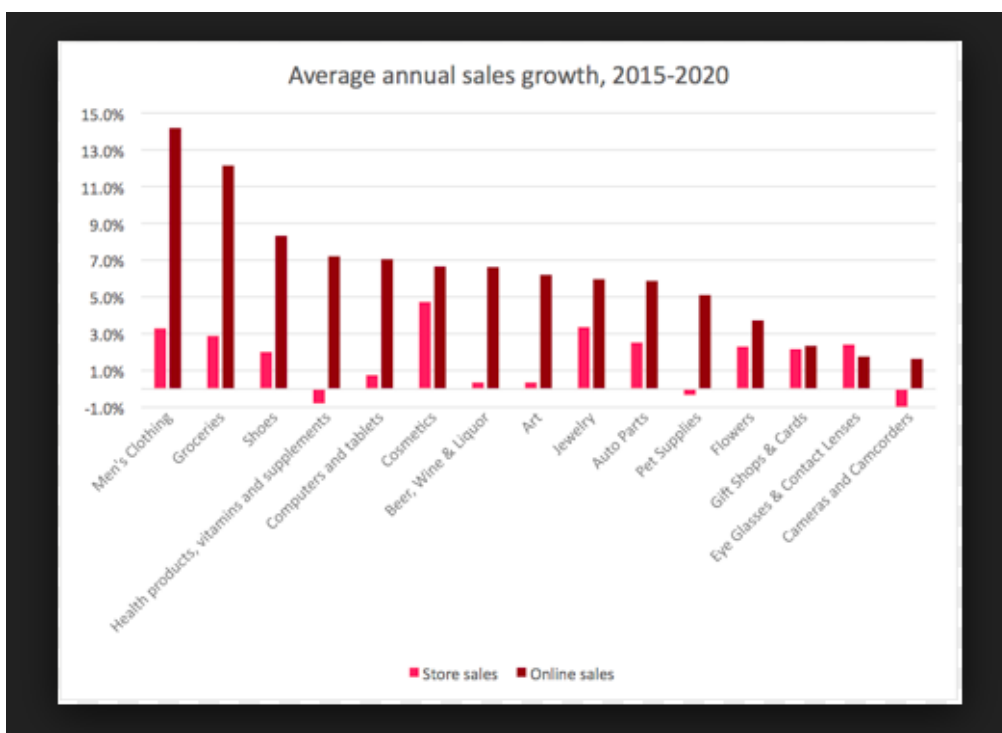
A seguir, um gráfico que representa a evolução dos e-consumidores e que justamente vincula ao crescimento do faturamento acima.



Nos próximos gráficos apresentamos um cruzamento entre volume de vendas em loja física e e-commerce, período 2010 – 2015.



E na projeção apresentada no gráfico abaixo, o crescimento reduz para quase todos os setores, e olhando especificamente para o de presentes, o número de vendas pelo e-commerce cresce, mas a projeção de vendas em lojas físicas quase empata.



Fonte: ibisworld.com

ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Ambiente Político: Nos tempos atuais, vivemos em um momento de instabilidade política em nosso país, com a crise econômica sem precedentes, que resultou em recessão e desemprego. Segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas), atingiu-se no Brasil a marca de 14 milhões de pessoas formalmente desempregadas em 2017. A população economicamente ativa busca incessantemente alternativas para geração de renda e oportunidades de negócio. Neste contexto, e apesar de todas as dificuldades impostas por leis trabalhistas ineficazes, burocracia institucionalizada e tributos exorbitantes, existem pessoas aptas a empreender em nosso país. Um passo importante dado pelos legisladores brasileiros, para “desburocratizar” e incentivar novos empresários a empreenderem, foi a lei geral das microempresas e pequenas empresas, instituída em 2006. Esta lei regulamentou o disposto na Constituição Brasileira, que prevê tratamento diferenciado e favorecido a micro e pequena empresa. Foi concebida com ampla aprovação da sociedade civil, entidades empresariais, poder legislativo e poder executivo. Tem por objetivo contribuir na geração de empregos, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia. Através desta Lei Geral, foi atribuído o regime tributário específico para os pequenos negócios, com redução da carga de impostos, e simplificação dos processos de cálculo e recolhimento, que é o Simples Nacional.

Após quatro anos de crise na economia brasileira, finalmente o setor varejista começa a estimar que em 2018 o cenário melhore, ainda que de forma lenta, mas gradual e constante. No entanto, há incertezas no que se refere ao contexto político, considerando as eleições para presidente, governadores, senadores e deputados.

Oportunidades: a empresa estudada é, de acordo com o seu porte, classificada como uma microempresa e é por tanto, beneficiada pela Lei Geral por ser uma empresa de pequeno porte. Com isso, os incentivos para crédito e crescimento podem ser considerados oportunidades para este negócio.

Com as discussões sobre uma futura reforma trabalhista, a empresa pode ser beneficiada pelas novas regras e oportunidades de contratações. Com as mudanças previstas, as oportunidades de aumento de produtividade e flexibilidade nas contratações devem impactar no crescimento dos pequenos negócios.

Ameaças: O cenário político apresentado pode trazer também ameaças que devem ser monitoradas. Com o crescimento do empreendedorismo por necessidade, os incentivos atuais a formalização e possíveis mudanças trabalhistas no futuro, o número de novos negócios concorrentes neste mercado pode aumentar.

Mesmo com todas as discussões e propostas de melhoria, a instabilidade política e a falta de definições ainda é uma ameaça para a melhora da economia e conseqüentemente para o crescimento deste pequeno negócio.

Ambiente Econômico: O setor de bens de consumo não essenciais é o que sente primeiro os efeitos de uma crise econômica e da descapitalização da população. A instabilidade política tende a se arrastar até meados de 2019 quando haverá troca de governo, o que pode trazer novamente a confiança ao mercado financeiro, que comanda importantes indicadores econômicos.

Oportunidades: Tendência das corporações em promover uma gestão mais integrada, focando seus investimentos para o endomarketing, e trazendo para dentro das cias um viés mais integrado, buscando o alto rendimento através do engajamento e sentimento de pertencer a organização por parte de seus colaboradores.

Ameaças: Continuidade a longo-prazo da retração econômica e recessão, dificuldades na manutenção dos custos de produção, seja pela alta de impostos, seja pelo custo de frete e mão de obra, inviabilizando a operação.

Ambiente Social: A empresa tem como política, valorizar os fornecedores locais para produção dos quadros e também o para serviço de finalização. Para o fornecimento de quadros de madeira, privilegia pequenos empresários que tiram o sustento através dessa atividade e contam muitas vezes com uma estrutura familiar para o fornecimento dos produtos.

A ampliação da Caixa Filosofal prevê a contratação de cerca de três funcionários por quiosque, gerando até 2020 mais 18 empregos diretos além dos empregos indiretos através de seus fornecedores e parceiros.

Oportunidades: O mercado analisado neste trabalho refere-se à atividade comercial de presentes e decorações, produtos com frases inspiradoras e motivacionais. Com a alta demanda da sociedade por temas como sustentabilidade, inclusão social e meio ambiente abre-se uma janela de grandes oportunidades de negócio, haja vista que a madeira utilizada é reflorestada e a missão da empresa é motivar e inspirar pessoas.

Ameaças: Manter mão de obra especializada e engajada no propósito da empresa, a um custo baixo, mesmo exigindo que se tenha o domínio da perfeita finalização dos produtos.

Ambiente Tecnológico: A proposta de inovação é puxada pela interatividade proposta pelos tablets disponíveis nos quiosques que possibilitam ao usuário personalizar o produto escolhido e se complementa através dos aplicativos para celulares que possibilitarão uma estratégia Omnichannel. Sobre o aspecto de disponibilidade da tecnologia para atender a demanda da Caixa Filosofal, já temos fornecedores com propostas factíveis para este projeto.

Oportunidades: O cliente busca cada vez mais interatividade, simplicidade, rapidez e personalização no processo de compra. Assim, buscamos atender todas as necessidades dos clientes, com especialização e eficiência em todos os elos da cadeia de produção, da forma como foi citado já acima.

Ameaças: Manutenção dos custos com tecnologia e ameaça de novos entrantes usando a mesma tecnologia e ideia a um custo mais baixo.

ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

Rivalidade entre os Concorrentes Atuais: Nossa força competitiva é alta pois oferecemos um produto único e no atual cenário não temos concorrentes diretos atuando no mesmo modelo de atuação em lojas físicas. Temos concorrentes indiretos que oferecem produtos semelhantes, mas sem o viés de personalização do produto e retirada imediata.

Ameaça de Novos Entrantes: Nossa força competitiva é média pois com o advento do e-commerce, e de polos industriais com mão de obra barata e produtos de qualidade inferior entrando no mercado (China), podemos considerar que existe um risco potencial e ameaça com novos entrantes.

Ameaça de Produtos Substitutos: Nossa força competitiva é alta pois produtos e serviços que atuam com a mesma estratégia de personalização, por exemplo: canecas personalizadas e canetas gravadas com nomes, se mostram sólidos no mercado.

Poder de Barganha dos Fornecedores: Nossa força competitiva é alta, pois a Caixa Filosofal é a única neste mercado a atuar com produtos que possuem diferencial de acabamento, textura e uma proposta minimalista de design, contando com um nicho específico de fornecedores que também compartilham destes valores.

Poder de Barganha dos Compradores: Nossa força competitiva é média, pois a precificação dos produtos está abaixo da disposição de compra dos consumidores que em pesquisa realizada pela CNDL foi de R\$ 103,83 para presentes de Natal, claro que devemos levar em consideração que em outras épocas esta média de compra é mais baixa.

CONCORRENTES

Los Quadros – Empresa Curitibana especializada em quadrinhos para decoração e design. Tem entre suas categorias de quadros: animais, bebidas, caveiras mexicanas, coleção cidades, cozinha, filmes e séries, frases e músicas. Trabalha tanto com lojas físicas quanto com venda on-line.

Imaginarium – Empresa com trajetória iniciada no início da década de oitenta, sem grandes pretensões. Em 1991, nasceu a marca Imaginarium. Em apenas quatro anos já havia quinze franquias da Imaginarium no Brasil. Hoje, são 192 lojas exclusivas, além de canais de e-commerce e 600 multimarcas. Durante esse tempo, a equipe Imaginarium também cresceu somando atualmente mais de 750 profissionais distribuídos em três sedes em Florianópolis (Escritório de Criação, Escritório de Franquias e o Centro de Distribuição) e um escritório internacional.

Tok&Stok – Empresa varejista de móveis e eletrodomésticos fundada em Barueri (São Paulo), em 1978, por Régis e Ghislaine Dubrule. Possui mais de 40 lojas espalhadas em dezoito cidades por dez estados do Brasil mais o Distrito Federal. Em setembro de 2012, o Grupo Carlyle adquiriu 60% da Tok&Stok numa transação de aproximadamente R\$ 700 milhões. Agilidade e criatividade fazem parte da filosofia da empresa e isso pode ser comprovado pelo ritmo de lançamento de produtos: mais de oito produtos novos são colocados por dia nas suas prateleiras, contabilizando a exposição de 10 mil itens e a comercialização de mais de 1 milhão de unidades por mês. Essas mercadorias são provenientes de mais de 600 fornecedores do Brasil e exterior.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE					
FATORES ESTRATÉGICOS	PESO (%)	Caixa Filosofal	Los Quadros	Imaginarium	Tok&Stok
Disponibilidade de Capital	5	1	1	4	5
Grau Tecnológico	10	5	5	4	4
Economia de Escala	10	1	2	3	5
Qualidade de RH	15	1	1	4	4
Market Share	5	1	1	2	3
Vendas	10	1	2	4	5
Inovação	20	4	2	2	2
Parcerias Estratégicas	5	1	1	4	4
Valor de Marca	20	4	2	2	2
TOTAL	100%	2,5	1,6	3	3,4
<p>A análise de competitividade mostra que apesar de ser a marca mais nova a entrar no mercado, a Caixa Filosofal já apresenta maior pontuação que a empresa Los Quadros que já possuem mais de 5 anos. Percebemos também que os principais diferenciais frente nossos concorrentes são a inovação empregada no processo de compra e os valores que a Caixa Filosofal constrói a partir de seus produtos, diferenciados e muito bem acabados. Os principais desafios apontados pela análise de competitividade são a disponibilidade de capital, abrindo oportunidades para busca de investidores para alavancagem da empresa, e a venda que indica a necessidade de maior número de PDV's e maior foco nos demais canais de comercialização.</p>					

PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS

Não temos dados da participação de mercado por concorrente, apenas o número de lojas e formato de atuação dentro do mercado de estudo.

Ao avaliar a participação de mercado das principais concorrentes, verificou-se que atualmente os principais shoppings de Curitiba – região delimitada para realização da pesquisa – possuem lojas físicas que comercializam o produto que é objeto do presente trabalho, conforme detalhado a seguir:

A empresa ‘Los Quadros’ possui duas lojas em shoppings de Curitiba, e o seu principal negócio é a comercialização dos quadros, com isso consegue ter uma representatividade grande dentro desses dois shoppings.

Mesmo não sendo o seu principal negócio, as lojas da ‘Imaginarium’ conseguem uma representação maior de mercado em função da atuação das suas cinco lojas, localizadas nos principais shoppings de Curitiba.

A ‘Tok&Stok’ atua em dois shoppings de Curitiba, também não sendo o foco do seu negócio a comercialização específica de quadros, porém, com sua representatividade enquanto marca e sua atuação, consegue uma fatia desse mercado.

Também temos outras empresas que atuam através de lojistas dentro desse mercado, mas que não atuam como os outros concorrentes (lojas próprias), e sim através de lojas multimarcas.

A Caixa Filosofal pretende iniciar suas atividades participando com 10% de mercado onde atuar, ou seja, 10% das vendas de um determinado shopping/microrregião. Nenhuma atua no mercado corporativo, apenas a Caixa Filosofal.

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Para o mercado de presentes e decorações percebemos que existem algumas divisões, são elas: pessoas que compram para si, para decorar seu próprio ambiente, por uma necessidade pessoal ou apenas uma realização, e pessoas que tem a necessidade de presentear alguém especial, e buscam algo diferente e um certo valor atribuído. Ambas necessidades devem ter um tempo rápido de reposta, mas principalmente a de presentes, pois as pessoas não buscam com tanta antecedência, muitas vezes não podendo esperar para comprar e levar um presente. Por isso acreditamos que as vendas em lojas físicas para este mercado seja mais eficaz, pois a necessidade é suprida imediatamente, mas a concorrência também é muito maior, quando analisada a concorrência indireta.

O mercado de personalização está em ascensão, e já podemos nos deparar com alguns concorrentes, e diferentes propostas, no meio físico e no meio digital (e-commerce).

Na retomada da Caixa Filosofal começou-se a explorar um novo nicho, venda dos quadros para projetos corporativos personalizados, obtendo-se um grande retorno até o momento, pela diferenciação da proposta de brinde oferecida.

ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P's)				
MARKETING-MIX	CAIXA FILOSOFAL	LOS QUADROS	IMAGINARUIM	TOK&STOK
Produto	Alta Qualidade Personalização	Sem personalização	Multimarcas	Multimarcas
Preço	Premium	Economia	Baseado na concorrência	Baseado na concorrência
Praça	Quiosque	Quiosque	Varejo	Atacado e Varejo
Promoção	Rede social, marketing direto	Rede social, marketing direto	Trade Marketing	Trade Marketing

PROJEÇÕES DE MERCADO

É um mercado em crescimento. Existe uma tendência no surgimento de novas marcas para comercialização de produtos personalizados e de marcas já consolidadas que passam a integrar também esta ideia em seu mix de produtos.

Uma ação fundamental a ser adotada é o investimento na aquisição de tecnologia para oferecer a personalização dos produtos, e diferenciação da entrega através da proposta de integração de canais, o Omnichannel.

É notória a atual velocidade da informação e da comunicação no mundo. Estima-se que novas empresas sejam abertas com o mesmo propósito da Caixa Filosofal, por isso a preocupação com a consolidação da marca no mercado, investimento na estruturação da empresa e inovações.

CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES

PERFIL DO CONSUMIDOR

Temos três perfis de consumidores: Consumidores finais que compram diretamente pelo e-commerce e loja física; Lojistas, que compram e revendem os produtos da Caixa Filosofal em todo o país; E empresas que compram os produtos através dos projetos corporativos personalizados para presentear seus funcionários e/ou clientes.

O perfil cultural do nosso cliente é diversificado, são pessoas que apreciam leitura, poesia, música, arte, decoração e que acreditam no poder que as palavras têm. São consumidores das classes A1, A2 e B.

Sobre o perfil social, pessoal e psicológico, são consumidores muito presentes nas redes sociais, participantes de grupos de discussão e que não têm medo de assumir uma determinada posição ou crença. Através dos quadros com frases procuram afirmar e defender um pensamento ou sentimento que acreditam. Possuem entre 18 a 40 anos, de estudantes à empresários. As empresas que compram os quadros da Caixa Filosofal através dos projetos corporativos são de vários ramos de atividade, mas geralmente com o marketing voltado para novas ideias e com perfil mais ousado e de decisão, a fim de buscar um presente diferente e com significado. Sabem que um brinde tem que ter um propósito, tem que levar a essência da marca.

NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR

A necessidade/demanda que percebemos com maior frequência é a de comprar para presentear, e depois a de decorar.

Principalmente através da proposta de personalização da frase, o produto se torna único e exclusivo, conseguindo trazer um significado especial para quem é presenteado, e é isso o que o nosso cliente pessoa física e empresas que compram os projetos corporativos mais gostam.

O que acaba limitando a atuação do e-commerce e loja física é o fator econômico, por se tratar de um produto de alta qualidade e personalizado, a precificação nos tira de uma faixa de preço importante do mercado, presentes de até R\$ 50,00. Percebemos que o nosso consumidor gostaria de ter acesso mais rápido ao nosso produto.

Atualmente o nosso principal canal de atendimento é o e-commerce, o que limita a agilidade de entrega para quem procura um presente, principalmente aquele de última hora. Mas isso está sendo resolvido, com a abertura das lojas físicas, e os quiosques nos shoppings.

Quando falamos da venda para lojistas, estes também querem ver o produto físico para decidir pela compra, fazendo com que a Caixa Filosofal tenha que estar presente em feiras expositoras a cada semestre para sustentar este canal de venda, o que demanda muito investimento no ano.

A venda de projetos corporativos para empresas também não é diferente, sempre havendo a necessidade do envio de uma amostra física para validação do projeto, sendo que os maiores compradores concentram-se nas grandes cidades.

HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR

Nosso consumidor final adquire os produtos da Caixa Filosofal pelo e-commerce e nas lojas físicas quando procura por uma opção de presente e/ou decoração que envolva emoção e sentimento.

O nosso sistema de personalização de mensagens proporciona uma experiência única e interativa, e está disponível no site e nas lojas físicas. Está em andamento o projeto que possibilitará ao cliente realizar o pedido através de um aplicativo mobile e retirá-lo nas lojas físicas ou recebê-lo em casa, uma estratégia Omnichannel.

Os principais critérios para decisão de compra são: Apelo emocional e disponibilidade financeira.

PAPÉIS DE COMPRA

O cliente da Caixa Filosofal exerce na maioria das vezes todos os papéis do ciclo de compra, flutuando como iniciador, influenciador, decisor, comprador e usuário.

Iniciador: são os que manifestam sua demanda através de seu desejo ou necessidade: cliente impactado pela necessidade de presentear pessoas, de presentear a si mesmo ou decorar ambientes (consumidores finais); renovar estoque das lojas, trazer novidades para revenda (lojistas); obter alternativas de brindes diferenciados (empresas que demandam projetos corporativos);

Influenciador: pessoa que já comprou o produto e gostou, ou apenas viu e se interessou, indica e comenta pessoalmente ou pelas rede sociais à outras pessoas próximas, lojistas e profissionais de empresas que demandem tal necessidade de compra, é aquele que influencia o processo de decisão e avaliação do produto. Geralmente os influenciadores indicam marca, locais de consumo e preço;

Decisor: é aquele que efetivamente toma uma decisão de compra, porém não necessariamente aquele que detém o poder e o recurso. Um familiar, pessoa próxima e de confiança do iniciador, um gerente de loja que esteja revendo portfólio de produtos, ou o gestor de uma equipe decidindo por um brinde de produtividade ou reconhecimento;

Comprador: aquele que efetivamente toma a decisão da compra, por ter conhecimentos mais “técnicos” sobre o assunto, qualquer pessoa que tenha recurso e entenda principalmente que o preço praticado está de acordo com o valor que ele vai receber;

Usuário: Quem realmente usa ou consome o produto. A pessoa que vai dar o quadro de presente ou que vai usar em sua própria casa o lojista que irá faturar em cima da revenda dos produtos comprados, ou a área da empresa que irá se beneficiar com o resultado de determinada ação de marketing que tenha usado os quadrinhos personalizados.

É importante termos a consciência que muitas vezes uma mesma pessoa, exerce alguns desses papéis simultaneamente.

CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL

UNIDADE 4: POLÍTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

Análise Crítica 4.1 Recrutamento & Seleção

A velocidade que as mudanças das inovações nos impõem, nos impactam de forma cada vez mais silenciosa e as organizações precisam se adaptar a novos desafios constantemente para se manterem competitivas e inovadoras no mercado. Diversos são os fatores que trazem competitividade a uma empresa, porém cada vez mais o fator Recursos Humanos tem se destacado nesta discussão, pois além de ser a força motriz de uma determinada atividade, é também um capital intelectual que incorpora e propaga missão, visão e valores da empresa.

Ter profissionais engajados e com nível de maturidade de entender o propósito da empresa é algo construído em um ambiente organizacional favorável e por profissionais que ali atuam de forma sólida e contínua. Enfim, obter este nível de profissional é algo caro para uma empresa, algo que requer muito investimento das mais diversas formas. Assim, buscar um baixo nível de rotatividade é um objetivo estratégico que tem tido cada vez mais destaque no mundo corporativo e têm forçado as empresas a adotar ações e políticas de recursos humanos voltadas para a preservação dos profissionais que ali atuam. Diante deste contexto, o fator contratação possui uma influência muito importante neste indicador, pois pode atuar de forma preventiva e profilática aumentando a assertividade das contratações e consequentemente um menor nível de rotatividade.

Uma contratação assertiva diminui os riscos de uma substituição precoce de um colaborador, que normalmente ocorre por condutas e valores que não estão em linha com a empresa e também por desempenho abaixo das métricas estabelecidas. Além disso, o processo de recrutamento e seleção tem tomado cada vez mais um aspecto estratégico na empresa, pois pode incorporar conhecimentos e competências alinhadas a atuação em novos mercados e produtos e também no desdobramento de tendências através da adaptação de conhecimentos oriundos de outros nichos de atuação.

O recrutamento por competências tem ganhado destaque pelo alto grau de assertividade e pelo modelo de gestão por competências estar sendo visto como um dos mais adequados aos novos tempos, pois as organizações modernas estão preocupadas no desenvolvimento humano de modo que eles agreguem valor para as pessoas e as empresas.

Neste contexto temos as competências da empresa, que são próprias e advindas de sua gênese e formação ao longo do tempo e pessoas que possuem um conjunto de competências que podem ou não estar sendo aproveitadas pela organização combinando-se de forma sinérgica para potencializar a competitividade desta parceria (CARBONE, 2005).

Diversas são as definições de competência e atualmente parece haver um consenso sobre a somatória de duas linhas que são a entrega e as características das pessoas que a ajudam a realizar esta entrega com maior facilidade e a linha voltada a satisfação profissional, usando seus pontos fortes aumentando a chances de realização e felicidade.

O processo de recrutamento pode ser interno ou externo. As fontes internas de captação de talentos têm como base uma política de desenvolvimento de pessoas estruturada e políticas de cargos e salários bem definidas. As ferramentas para identificar possíveis substitutos contemplam a gestão de desempenho, cujo foco é voltado a resultados obtidos em um período de tempo, avaliação de potencial que procura identificar a capacidade que a pessoa tem de desenvolver competências e histórico do funcionário na empresa, analisando diferentes contextos e projetos que o funcionário pode participar. O recrutamento interno é a valorização dos recursos humanos internos e para funcionário a ascensão profissional, mas é viável se a empresa tiver investido na estruturação de planos de desenvolvimento (CARVALHO, 2008).

O recrutamento externo é normalmente utilizado para níveis hierárquicos iniciais, como estratégia de renovação de pessoal e também atualização e enriquecimento do quadro funcional com profissionais com conhecimento e experiências igual ou superior ao existente (FAISSAL, 2005). Diferente do recrutamento interno, envolve maior investimento financeiro e de tempo, pois envolve diferentes fontes externas de captação de talentos como estruturas de banco de dados da própria empresa, anúncios em jornais e revistas, anúncio em escolas e universidades, agências, caçadores de talento e captação virtual (ALMEIDA, 2004). A seguir, veremos os principais meios de recrutamento utilizados pelas empresas e suas principais características.

Sites corporativos e de empregos. Possibilita um maior numero de informações sobre a empresa e também constitui um banco de dados de candidatos de maior qualidade e que possibilita automação para filtrar diferentes perfis de candidatos. Possui o poder de atingir profissionais do mundo inteiro e também ser enxergado por caçadores de talentos, pode inviabilizar a participação de candidatos que não tem acesso a internet.

Anúncios em jornais e revistas especializadas. É uma das formas mais utilizadas atingindo um grande numero de pessoas, porém o custo é elevado e a qualidade de retorno depende de uma serie de critérios como a escolha de uma revista ou jornal que tenha boa circulação entre o publico alvo, o tempo de anuncio de acordo com a demanda da vaga e clareza no anuncio evitando candidatos que não atendam premissas da vaga.

Banco de dados de candidatos. Possui um custo baixo e de pronto atendimento. Constitui-se de currículos indicados pelos próprios funcionários que conhecem a cultura e valores da empresa e sentem-se corresponsáveis na atividade de atrair talentos para dentro da organização.

Caçadores de talentos. São profissionais autônomos ou ligados a consultorias e são especializados na identificação de executivos. Se trata de retirar profissionais de suas atuais colocações e leva-los para outras organizações. Este tipo de recrutamento é bastante caro e indicado apenas para altos cargos executivos.

Agencias. Uma forma eficiente de trazer mão de obra especifica com rapidez quando o perfil de competências desejado do candidato está alinhado com serviço oferecido pela agencia. A terceirização do recrutamento tem se mostrado como tendência contemporânea das empresas e precisa ser conduzida de forma cautelosa. A terceirização não significa abrir mão do gerenciamento dos processos e sim da sua operacionalização.

A seleção é um processo de tomada de decisão pautada sobre critérios do cargo a ser preenchido e sobre os candidatos que participam do processo a fim de encontrar o candidato mais adequado para o cargo em questão. Este processo possui diferentes etapas como triagem, analise de perfil de competências, testes de conhecimento, verificação de referencias, exame médico e feedback aos participantes e avaliação da seleção (FAISSAL, 2005). Veremos a seguir como estas etapas contribuem para uma tomada de decisão assertiva sobre o processo de seleção.

Triagem. Após o processo de recrutamento, iniciasse a etapa de triagem que busca identificar entre os candidatos que se apresentaram, os que possuem mais chances de apresentar

as competências desejadas para o cargo e atendam os requisitos básicos. Nesta etapa, a análise curricular é o primeiro filtro que busca identificar as principais entregas que o candidato realizou na sua experiência profissional, seu desenvolvimento e evolução profissional estabilidade nas empresas de forma a avaliar de forma equilibrada a diversidade de experiências profissionais e tempo suficiente para desenvolver um trabalho. Nesta etapa ainda, é proposto uma entrevista de triagem que tem o objetivo de esclarecer alguns aspectos do currículo, avaliar as qualificações mínimas e a forma de expressão e postura do candidato (ALMEIDA, 2004).

Análise do perfil de competências. A entrevista comportamental ou baseada em competências tem sido amplamente utilizada nos processos seletivos e se baseia na premissa que o melhor indicador de comportamento de uma pessoa no futuro é como ela se comportou no passado. A entrevista comportamental permite avaliar as competências relacionadas ao contexto organizacional e ao cargo, minimizar aspectos subjetivos pois avaliar situações vividas pelo candidato, com base nos comportamentos pode classificar e pontuar com mais assertividade o desempenho dos diferentes candidatos através de um roteiro de entrevista padronizado. A entrevista baseada em comportamentos é estruturada e alguns passos são cruciais para seu sucesso como: análise do perfil de competências desejado para o cargo; definição das competências e os comportamentos para avaliação; elaboração de um roteiro de entrevista que normalmente é baseado em um contexto de descrever uma Situação, Ação tomada pelo candidato e os Resultados dessa ação; obtenção de exemplos comportamentais específicos e referenciados; classificação e avaliação das competências através de uma escala e pontuação para melhor imparcialidade na decisão (ALMEIDA, 2004). Técnicas de seleção podem auxiliar esta etapa do processo, fornecendo mais dados para a tomada de decisão. Dentre as mais utilizadas podemos citar os testes psicológicos para avaliação do desenvolvimento intelectual e personalidade, os testes situacionais para avaliar as atitudes tomadas pelo candidato e dinâmicas de grupo para avaliar habilidades interpessoais.

Teste de conhecimentos. Procuram avaliar o candidato sobre conhecimentos gerais e específicos e podem ser orais ou escritos. Os testes gerais avaliam o candidato em relação a aspectos culturais, políticos, econômicos e tendências futuras e os testes específicos mede aspectos técnicos referentes ao cargo.

Verificação de referências. O processo de recrutamento e seleção é levado com grande rigor, com informações fornecidas pelos próprios participantes e não podemos descartar a possibilidade que o candidato manipule algumas informações. Esta etapa muitas vezes é feita

através de contato telefônico com empresas que o candidato tenha passado e contatos profissionais. Hoje a internet e as redes sociais são ferramentas muito poderosas de auxílio neste trabalho que também pode ser combinado com a verificação de vida acadêmica, registros de transito, crédito e até mesmo antecedentes criminais.

Feedback aos participantes. Não é uma etapa muito comum, dar feedback aos candidatos, mas muitos benefícios podem ser colhidos através dessa pratica e talvez o principal deles seja a credibilidade da empresa frente ao mercado. Feedbacks presenciais são inviáveis, mas alguns modelos podem trazer um resumo dos principais pontos observados no processo e que contribuem para o desenvolvimento do candidato.

Avaliação da seleção. A avaliação da eficiência e eficácia das diferentes etapas deste processo é crucial para o aperfeiçoamento do processo de recrutamento e seleção. A definição e utilização de métricas e indicadores são poderosas fontes de dados que podem sugerir ações pontuais e específicas para cada etapa do processo, favorecendo a qualidade das contratações e consequentemente um menor nível de rotatividade e menos gastos com a contratação e iniciação de novos colaboradores (FAISSAL, 2005).

Política Comercial 4.1 Recrutamento & Seleção

A Caixa Filosofal acredita que pessoas materializam o propósito de sua existência e por isso, valoriza o recrutamento e seleção através de um processo transparente, pautado por um conjunto de competências (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) e proximidade com a marca.

Cargos – Área Comercial

Gerente Comercial

Responsabilidade: Gerencia diretriz e define estratégias para comercialização de produtos e serviços. Desenvolve estudos sobre potencial, planos, programas de vendas e acompanhamento de concorrentes, a fim de atingir os objetivos da empresa e aumentar participação no mercado. O Gerente Comercial será responsável, junto com diretoria administrativa pelo desenho estratégico das vendas diretas do e-commerce e projetos corporativos e vendas indiretas, que são os lojistas revendedores.

Requisitos da função: Graduação e desejável pós-graduação; Experiência comercial de pelo menos cinco anos na gestão de equipes comerciais;

Competências: Visão sistêmica, Liderança e Orientação para Resultados.

Conhecimento: Pacote Office, formação de preços e contabilidade;

Habilidades: Planejamento, liderança de pessoas, elaboração de políticas comerciais;

Atitudes: Pró-atividade, automotivação e ética.

Remuneração: R\$ 4.000,00 + variável + bônus

Gestor imediato: Diretor administrativo

Supervisor de Vendas

Responsabilidade: Supervisionar as atividades comerciais dos quiosques, orientando, controlando e assegurando a realização dessas atividades de acordo com a política estabelecida.

Requisitos da função: Graduação; Experiência Comercial de pelo menos 3 anos; Experiência na gestão de equipes comerciais.

Competências: Liderança, Trabalho em Equipe e Orientação para Resultados.

Conhecimento: Pacote Office, administrativo, interpessoais;

Habilidades: Liderança de pessoas, organização e planejamento, capacidade de resolver problemas;

Atitudes: Flexibilidade, segurança e ética.

Remuneração: R\$ 2.500,00 + variável + bônus

Gestor imediato: Gerente Comercial

Vendedor

Responsabilidade: Atender os clientes do quiosque, entender o perfil e necessidade de cada pessoa, demonstrar os produtos, orientar, informar e concluir as vendas.

Requisitos da função: Graduação em andamento; Experiência comercial de pelo menos 1 ano; Conhecimento sobre Pacote Office.

Competências: Orientação para Resultados, Foco no Cliente e Trabalho em Equipe.

Conhecimento: Informática, interpessoal;

Habilidades: Atendimento, calculo, respeito pela diversidade, trabalho em equipe;

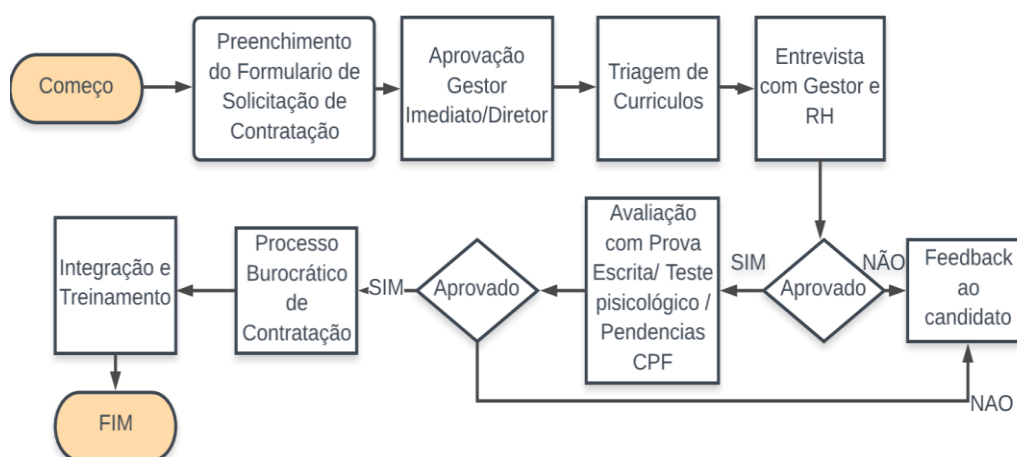
Atitudes: Pro-atividade, pontualidade e ética.

Remuneração: R\$ 1360,00 + variável + bônus

Gestor imediato: Supervisor de vendas

Processo de contratação

O processo de Recrutamento e Seleção se dará através do Fluxograma abaixo:



Métodos de recrutamento

- Banco de dados de candidatos: Constituídos de currículos espontaneamente enviados pelo site, deixados nos quiosques, indicados por funcionários da Caixa Filiosofal ou pessoas próximas.

- Capitação virtual: Através da internet, acesso a banco de currículos on-line do tipo LinkedIn.

Fontes de informação

O processo de seleção seguirá o conceito da técnica CAR (Situação, Ação e Resultados) onde as respostas deverão conter um *contexto* compreensível, uma clareza sobre a *ação* tomada e os *resultados* obtidos com a ação e aplicação de questionário.

Serão avaliadas as competências pertinentes ao cargo, utilizando a quadro abaixo, buscando o registro de comportamento passado do candidato:

Competência	Pergunta que vise comportamento passado	Situação	Ação	Resultado
Ex. Orientação para Resultados.	Conte-me sobre o projeto ou tarefa mais difícil que teve que desenvolver para atingir o objetivo/meta			

Prova

1. Uma equipe de ambientalistas apresentou um mapa de uma reserva ambiental que faltava a especificação da escala utilizada na sua confecção. O problema foi resolvido, pois um dos integrantes da equipe lembrava-se de que a distância real de 72 km, percorrida na reserva, equivalia a 3,6cm do mapa. Qual foi a escala utilizada no mapa?

- a. 1:20
- b. 1:2.000
- c. 1:20.000
- d. 1:200.000
- e. 1:2.000.000

2. O governo decidiu reduzir de 25% para 20% o teor de álcool anidro misturado à gasolina vendida nos postos do país. Considere que a média de desempenho, ou seja, a quantidade de quilômetros (km) que um carro anda com 1 litro de combustível, é diretamente proporcional à porcentagem de gasolina presente no combustível, e que a média de desempenho de um carro antes da decisão do governo era de 13,5km/L. Qual será a estimativa da média de desempenho, após a redução de álcool anidro no combustível?

- a. 10,80 km/L
- b. 12,65 km/L
- c. 12,82 km/L

d. 14,15 km/L

e. 14,40 km/L

3. Numa turma de inclusão de jovens e adultos na educação formal profissional, a média aritmética das idades dos dez alunos é de 32 anos. Em determinado dia, o aluno mais velho da turma faltou e, com isso, a média aritmética dos 9 alunos presentes na sala foi de 30 anos. Qual a idade do aluno que faltou naquela turma?

a. 18

b. 20

c. 31

d. 50

e. 62

4. Uma fábrica de papel higiênico produz embalagens com quatro rolos de 30 cm cada, cujo preço do consumidor é de R\$3,60. Uma nova embalagem com dez rolos de 50 cm cada, de mesma largura será lançada no mercado. O preço do produto na nova embalagem deve ser equivalente ao já produzido, mas para incentivar as vendas, inicialmente o preço de venda terá um desconto de 10%. Para que isso aconteça, o preço de venda da nova embalagem, em real, deve ser:

a. 8,10

b. 9,00

c. 9,90

d. 13,50

e. 15,00

5. Qual figura de linguagem existe em: "Vento ou ventania varrendo...".

a. Metonímia

b. Aliteração

c. Anacoluto

d. Cacófato

e. Nenhuma das anteriores

6. Das palavras abaixo, uma admite duas formas de justificar o acento gráfico, por enquadrar-se em duas regras de acentuação. Assinale-a.

a. Combustível

b. Está

- c. Três
- d. Países
- e. Veículos
- 7. Aponte a figura: "naquela terrível luta, muitos adormeceram para sempre".
 - a. Antítese
 - b. Eufemismo
 - c. Anacoluto
 - d. Prosopopeia
 - e. Pleonasma
- 8. Assinale a alternativa em que todas as palavras estão corretamente acentuadas.
 - a. Tietê, órgão, chapéuzinho, estrêla, advérbio
 - b. fluido, geleia, Tatuí, armazém, caráter
 - c. saúde, melância, gratuito, amendoím, fluído
 - d. inglês, cipó, cafézinho, útil, Itú
 - e. canôa, heroísmo, creem, Sergipe, bambú
- 9. De quem é a famosa frase “Penso, logo existo”?
 - a. Platão
 - b. Galileu Galilei
 - c. Descartes
 - d. Sócrates
 - e. Francis Bacon
- 10. Quais são os três predadores do reino animal reconhecidos pela habilidade de caçar em grupo, se camuflar para surpreender as presas e possuir sentidos apurados, respectivamente:
 - a. Tubarão branco, crocodilo e sucuri
 - b. Tigre, gavião e orca
 - c. Hiena, urso branco e lobo cinzento
 - d. Orca, onça e tarântula
 - e. Leão, tubarão branco e urso cinzento

O questionário:

Nome:

Idade:

Cargo a que se candidata:

Área:

O que fez você sair/faz sair da sua empresa? (Verificar o motivo do desligamento, relacionamento com a chefia e se possui carta de referência).

Que formação acadêmica complementar você possui?

Em relação aos estudos, quais são seus projetos?

Quais seus hobbies?

Possui outras rendas?

O que te interessa nessa oportunidade?

Auto percepção:

Comunicação e influência verbal – Nota de 0 a 10

E-mail de agradecimento

Como forma de preservar a transparência da relação, a Caixa Filosofal mandará a cada candidato que não tenha conseguido a contratação, um e-mail de agradecimento, como o exemplo que segue.

Curitiba, xx de xxxx de xxxx

Marcos,

Agradecemos a sua participação em nosso Processo Seletivo, mas não foi possível aproveitá-lo neste momento. Seu currículo permanece no nosso banco de dados para oportunidades futuras.

Desejamos sucesso em sua trajetória profissional.

Recursos Humanos - Caixa Filosofal

Critério de seleção

O candidato a ser contratado será o que conseguir evidenciar as competências exigidas pela função. O critério de desempate será o de nota de prova, seguido da avaliação feita em conjunto pela Diretoria e Gestor Comercial nos quesitos que melhor destaquem os valores compartilhados pela Caixa Filosofal.

Análise Crítica 4.2 Treinamento & Desenvolvimento

Em um cenário de constantes mudanças, puxada principalmente pela globalização e aspectos do ambiente de mercado, ferramentas e ações de marketing cada vez menos inovadores e clientes cada vez menos inclinados aos extremos dos processos de vendas transacionais e relacionais, a área comercial precisa desenvolver competências que agreguem valor para a empresa e a seus clientes para se manter competitiva perante seus concorrentes (BOOG 2013).

Para desenvolver estas competências, o treinamento deve de forma simples e eficiente garantir o aprendizado de conhecimento, habilidades e estimular a atitude dos colaboradores através de ações coordenadas com demais áreas da empresa. A formação de uma equipe de vendas deve abranger ainda itens como prospecção de clientes e novos negócios, postura pessoal, argumentação, objeções, técnicas de vendas, produtos e serviços (BOOG, 2013).

O ciclo de treinamento pode ser dividido em quatro etapas. A primeira delas é o levantamento das necessidades de treinamento e tem o objetivo de trazer um diagnóstico da situação balizado principalmente pelo alcance dos objetivos a nível de organização, recursos humanos e operações. O diagnóstico pode ser feito através da análise dos conhecimentos, habilidades e atitudes do momento frente ao desejado para definição das competências que serão desenvolvidas. Desejavelmente, as competências devem considerar itens como valor percebido pelo cliente, a diferenciação entre os concorrentes a nível de marca, produto ou própria empresa e a capacidade de expansão que olha para o futuro (MENEZES, 2010). Quanto aos níveis de levantamento de necessidade de treinamento temos a análise da organização total que verifica a necessidade de alinhamento de novas estratégias e postura da empresa afetando o proposito da empresa, seus valores e crenças. A nível de recursos humanos verifica se são suficientes quantitativamente e qualitativamente para as atividades atuais e principalmente para a estratégia futura. A nível de operações e tarefas a análise visa processos operacionais, habilidades necessárias, requisitos exigidos pelo cargo e melhoria continua. (BOOG, 2013). Outra forma de avaliar a necessidade de treinamento é através do *assessment* que utiliza os mesmos processos do recrutamento interno avaliando as competências necessárias ao cargo e os valores da empresa frente aos valores dos colaboradores.

Após identificar as necessidades, é realizada a programação de treinamento que compreende o planejamento minucioso de todos os aspectos que envolve o treinamento. Nesta etapa deve se responder a aspectos técnicos, financeiros, de disponibilidade de tempo, de

alternativas frente a necessidade de treinamento, infraestrutura e estrutura do treinamento. Neste momento, é definido também a técnica de treinamento a ser utilizada que pode ser classificada quanto ao uso, tempo e local. Quanto ao uso, podem ser orientadas para o conteúdo visando a transmissão de conhecimento ou informação, orientadas para o processo que visam mudar atitudes e habilidades interpessoais e técnicas mistas que combinam transmissão de informação e mudança de atitudes e comportamentos.

A execução do treinamento agrega também a o acompanhamento dos programas de auto estudo, acompanhamento do treinamento prático, acompanhamento e execução da programação e garantia da transferência de aprendizado. Esta etapa depende muito do preparo e engajamento dos instrutores e aprendizes. O incentivo e cooperação dos líderes diretos é um fator crucial para o sucesso do treinamento e isso demanda que a liderança tenha domínio sobre o treinamento ou seja, que a liderança participe do planejamento do treinamento e dentro do possível, participe presencialmente do mesmo como forma de demonstrar valor a ação realizada.

A última etapa, a avaliação deve responder sobre a eficácia das técnicas de treinamento sobre as modificações desejadas nos colaboradores da empresa e sobre as metas da organização. Provar que um investimento em treinamento e desenvolvimento obteve retorno é algo muito importante principalmente em um ambiente tão competitivo e voltado a resultados. Neste tema, Donald Kirkpatrick tem sido referenciado com seu modelo de avaliação de treinamento em quatro níveis onde o Nível 1 – Reação ou Satisfação, verifica se o participante gostou do treinamento e avalia o conteúdo, programa, instrutor, material didático, local e carga horária com o intuito de melhorar continuamente o programa de treinamento. Gostar do treinamento não é sinônimo de aprendizado e assim, o Nível 2 – Aprendizado, volta seu olhar sobre o que colaborador não sabia e passou a saber no final do treinamento. Quando o colaborador gosta do treinamento, aprende e tem consciência de como aplicar no seu dia a dia, atinge o Nível 3 – Mudança de comportamento. Por fim, se o treinamento gerou mudanças no comportamento do participante, deverá causar impacto nos resultados atingindo o Nível 4 – Resultados. Quando falamos em resultados, muitas métricas já são definidas no início do ciclo do treinamento e diferentes indicadores de resultados podem ser criados e utilizados para verificar se o treinamento obteve sucesso. Vale ressaltar que podemos obter benefícios intangíveis neste processo e que não deixam de ter seu valor para a empresa. Alguns dos indicadores utilizados fazem referência a redução de custos, aumento de vendas ou produção, diminuir o índice de rotatividade, satisfação

do cliente, número de reclamações, melhoria na qualidade, aumento do lucro e melhoria na moral da equipe (KIRKPATRICK, 2010).

Desenvolver o processo de aprendizado nas empresas não se baseia apenas em um bom ciclo de treinamento. Como discutimos, o processo de adaptação tem sido cada vez mais explorado e indica que tão importante quanto termos um processo eficaz de treinamento, se faz necessário uma cultura de aprendizado e desenvolvimento de pessoas. As empresas que olham apenas para as demandas imediatas e pontuais podem não enxergar que ter profissionais conscientes sobre seu papel na organização e dotados de autoconhecimento podem antecipar demandas futuras, agir preventivamente sobre processos que estão em constante aperfeiçoamento, atuar de forma integrada com diferentes áreas, trabalhar em equipe criando sinergia e obtendo valores muito mais poderosos e contribuem também para o processo de inovação (BOOG, 2013).

Complementar a esta discussão, o conceito de inteligência emocional amplamente explorada por Goleman, e inteligência de valores mostra que devemos estar atento a quais indicadores utilizamos para avaliar e prever sucesso e satisfação. A capacidade de identificar as emoções com mais facilidade, nos habilita a buscar um maior controle sobre elas e assim desenvolver melhor a automotivação, a capacidade de criar empatia e relacionamentos interpessoais. A combinação de diferentes inteligências, confere sinergia e parece impulsionar pessoas e organizações para melhores resultados, pois a o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores é que constrói uma empresa sólida na cultura do aprendizado e contribui para sua competitividade e diferenciação no mercado (GOLEMAN, 1994).

Para suprir esta demanda, os processos de aprendizagem corporativos são bastante abrangentes podendo ocorrer através de aquisição interna e externa de conhecimento e pressupõem a difusão do conhecimento através de processos de socialização e codificação de conhecimento. Conceitualmente os processos de aprendizagem de aquisição externa de conhecimento é quando o indivíduo adquire o conhecimento fora da empresa e os processos de aquisição interna de conhecimento é quando o indivíduo adquire conhecimento fazendo diferentes atividades dentro da empresa. Sobre o processo de socialização do conhecimento, este pode ser formal ou informal e pressupõe qualquer processo que transmita o conhecimento de um indivíduo para outro ou para o grupo. O processo de codificação de conhecimento trata em traduzir o conhecimento teórico em formatos organizados e acessíveis para que a prática possa ser executada e o conhecimento consolidado.

Uma estratégia que tem sido utilizada é a criação de Universidades Corporativas que vinculam uma instituição de ensino à uma empresa pública ou privada. Este modelo se mostra muito eficiente pois oferece cursos específicos para funcionários de uma empresa conferindo alto nível de personalização para refletir políticas, estratégias e objetivos empresariais. Outra grande vantagem desta modalidade é que o custo de um curso pode ser tornar menor, pois otimiza diferentes custos que compõem um curso normal.

A área comercial pode ser amplamente desenvolvida através das ferramentas e conceitos apresentados acima, onde vimos que o processo de aprendizado precisa ser bem diagnosticado, estruturado, medido para se tornar viável e cíclico. A liderança e principalmente a cultura organizacional possuem papel chave neste processo, que comprovadamente tem se tornado item chave para competitividade e diferenciação no mercado.

Política Comercial 4.2 Treinamento & Desenvolvimento

Caixa Filosofal entende que o mercado e a área comercial estão em constante mudança e que para manter-se competitiva, precisa capacitar e desenvolver seus colaboradores constantemente, principalmente com técnicas de vendas para aumento da conversão e ticket médio.

O processo de treinamento

1º Levantamento de necessidade de treinamento:

A demanda por treinamento poderá surgir de três diferentes níveis:

Nível Organizacional – que tragam impacto de valores e crenças e o desenvolvimento de seu recurso humano;

Nível de Recursos Humanos – qualitativamente e quantitativamente para atividades atuais e futuras da companhia;

Nível de operações e tarefas – exigidos pelo cargo ao seu ocupante;

A solicitação de treinamento se dará pelas necessidades, a priori – Nível Organizacional e Recursos Humanos nos casos:

- Expansão da organização e contratação de novos funcionários;
- Redução do número de funcionários;
- Movimentação de pessoal;

- Mudança no método e processos de trabalho;
- Modernização de maquinários e equipamentos;
- Implantação de novos projetos.

As solicitações de Treinamento a posteriori – Nível de operações e tarefas, será utilizado o Check-list abaixo:

Check-list para Identificação das necessidades de Treinamento:

Discrepâncias de Desempenho. Desempenho aquém do esperado (individual/departamental), importância alta?

KPI's. Avaliações de desempenho, análise de resultados.

Competências. Existe uma competência específica a ser desenvolvida?

Adequação CHA. O problema de desempenho está relacionado a Conhecimento, Habilidade ou Atitude?

Alternativas. Soluções de não treinamento foram avaliadas?

2º Programação Treinamento:

Identificada a necessidade de treinamento, devemos estruturar a programação de treinamento através do formulário abaixo:

Formulário para solicitação de treinamento.	FSQ. 6.4.2.1
O que ensinar?	
Quando deve ser ensinado?	
Quem deve aprender?	
Quem deve ensinar?	
Como deve ser ensinado?	
Recursos disponíveis.	
Investimento.	
Finalidade.	

O treinamento deve ser pautado na teoria das Quatro fases do Aprendizado devendo contar com:

Fase de preparação: Convite e envio de material prévio para leitura preparatória.

Fase de aprendizado: Aprendizado estruturado/instrução/curso.

Fase de transferência: Transferência do aprendizado e aplicação no trabalho, pautado em metas previamente estabelecidas, discussão com o gestor, replicação de conhecimento.

Fase de alcance (avaliação): Avaliação e reconhecimento de realizações.

O planejamento da programação de treinamento deve responder as seguintes perguntas:

- a. Estou abordando uma necessidade de cada vez?
- b. O objetivo do treinamento está claro?
- c. O treinamento está bem dimensionado em módulos, pacotes ou ciclos?
- d. O conteúdo atende as necessidades de quantidade e qualidade?
- e. O método de treinamento está adequado?
- f. Posso todos os recursos de infraestrutura para realização do treinamento?
- g. Conheço o público do treinamento?
- h. Tenho um controle de avaliação de resultados eficaz para o treinamento?

Quanto as técnicas de treinamento: Temos o treinamento orientado para conteúdo, ou seja, para a transmissão de conhecimento ou informação e o treinamento orientado para o processo que visa atuar nas atitudes, consciência em si e habilidades interpessoais.

Quanto ao tempo: Temos dentro do escopo a integração à organização e treinamento após o ingresso de trabalho.

Quanto ao local de aplicação. Temos dois tipos de treinamento onde realizaremos local para admissão de colaboradores, enriquecimento do cargo, treinamento em tarefas e afins. Consideraremos o treinamento fora do local de trabalho para aquisição de conhecimento, principalmente de novas tecnologias e mercado.

3º Execução do Treinamento:

O sucesso desta etapa, considerando o planejamento do treinamento, está relacionado intrinsecamente a qualidade dos instrutores e aprendizes.

Temos um cuidado especial em garantir a transferência do conhecimento adquirido para a prática do dia a dia, para auxiliar neste processo, ao final de cada treinamento, teremos um formulário de transferência de aprendizado, que deverá ser preenchido pelo aprendiz.

Formulário de transferência de aprendizado	FSQ. 6.4.2.2
O mais importante que aprendi e que agrega mais valor foi:	
Irei aproveitar este aprendizado em:	
O benefício para mim e para organização será?	
Precisarei da seguinte ajuda para fazer com que isso aconteça?	

4ª Avaliação dos resultados dos Treinamentos

Os resultados esperados pela Caixa Filosofal em relação ao treinamento são divididos em três níveis:

- a. Em nível organizacional. Para melhora da imagem da empresa, melhora do relacionamento da empresa com empregados, aumento da eficiência.
- b. Em nível de recursos humanos. Redução da rotatividade de pessoal, aumento da habilidade das pessoas, mudanças de comportamento e atitudes.
- c. Em nível de tarefas e operações. Aumento da produtividade, melhoria na qualidade de atendimento do cliente interno e externo.

Todos os treinamentos deverão ser avaliados através dos instrutores, junto com os gestores para com os aprendizes através de uma das ferramentas a seguir: 1- Prova, 2- Trabalhos, 3- Planos de Aplicação, 4- Avaliação de indicadores em um prazo máximo de até 30 dias do final do treinamento.

O gestor deverá em conjunto com o instrutor, preencher o Formulário de Avaliação de Treinamento abaixo, para garantir a eficiência do treinamento, possibilitar a melhoria continua do processo.

Treinamento		FSQ. 6.4.2.3
Reação	Ferramenta	Periodicidade
Aprendizagem		
Aplicação		
Resultados		
Retorno Financeiro		

Perfil de Competências Desejado do Vendedor			
Conhecimentos	Produto.	Treinamento teórico.	Prova escrita.
Habilidades	Negociação.	Simulação de vendas / Treinamento presencial.	Avaliação de resultados de vendas
	Apresentação.	Treinamento teórico e prático.	Avaliação de resultados de vendas e satisfação do cliente.
Atitudes	Foco no cliente.	Depoimento de clientes e mesa redonda.	Pesquisa de satisfação do cliente.

Análise Crítica 4.3 Administração de Vendas

Historicamente, a palavra vendedor já existia na Grécia antiga, onde a atividade de venda era feita com a troca entre pessoas e passou a virar profissão no período da Revolução Industrial, já que nesse período o mercado passou a ser menor que as quantidades produzidas pelas indústrias. No Brasil, a figura do caixeiro viajante exerce um papel fundamental nas vendas a partir de 1850 (COBRA, 1994).

As mudanças de mercado, principalmente a partir do século XXI, com a tendência de aumento de educação e exigência dos consumidores e qualificação dos concorrentes, tem forçado as áreas de vendas e redefinir o seu papel. A área de vendas não só deve transmitir valor, mas atuar também na criação de valor para o cliente.

Os profissionais de vendas devem buscar um relacionamento de valor percebido com os clientes e atender os seus desejos e necessidades, tendo como objetivo resolver os seus problemas. Na evolução das atribuições desse profissional, é preciso o aumento de uma abordagem mais relacional do que transacional, ou seja, é preciso cada vez mais entender o cliente e permitir que ele esteja certo da compra que deve realizar, construindo um relacionamento de confiança (BLANCHARD, 2010).

Essa mudança de cenário faz com que toda a equipe de organização de vendas tenha uma adaptação para atender essa nova abordagem, ou seja, é preciso de uma administração de vendas mais estratégica. A administração de vendas deve suportar a estratégia de campo, considerando as decisões de territórios de atuação, especialização e número de vendedores. É preciso a análise e decisão se a especialização necessária deve ser focada como em tipos de clientes, produtos ou territórios.

O formato de governança de vendas é fundamental no desdobramento da sua gestão. As empresas podem optar por fazer ou comprar as funções de vendas, se devem contratar os seus vendedores ou firmar contratos de representação comercial. Com essa decisão é preciso estabelecer como devem ser os formatos de gestão e remuneração, já que a gestão de um funcionário ou de um representante comercial exigem desdobramentos diferentes. (CASTRO E CONSOLI, 2008).

Os gestores de vendas, que já tiveram papéis mais simples como o de apenas realizar um fechamento de pedidos de vendas, possuem cada vez mais responsabilidades de ser um estrategista em campo em um ambiente, na maior parte das vezes, instável e de alta concorrência. As habilidades mapeadas para esses profissionais estão relacionadas aos diferentes papéis que este profissional precisará exercer de forma situacional, são eles: mentor, facilitador, monitor, coordenador, diretor, negociador e inovador.

O papel do mentor está relacionado ao desenvolvimento de pessoas através da autoconsciência e principalmente empatia para que seus liderados possam traçar seus planos de desenvolvimento individual, bem como proporcionar treinamentos e desenvolvimento de competências. O facilitador cria coesão e moral na equipe e administra conflitos estimulando a atuação integrada. O papel do monitor é a gestão de processos e garantia das informações de qualidade. O papel do coordenador é garantir o correto fluxo de trabalho cuidando para que as pessoas certas estejam no lugar certo e na hora certa para assim cumprir a função correta. O papel do diretor relaciona as atividades de planejamento e organização aliados a essência da liderança. O papel do produtor é criar um ambiente produtivo, atuando com os diversos fatores que impactam a equipe de vendas e exercitando a motivação e comprometimento dos liderados. O papel do negociador é apresentar e negociar ideias com eficácia, ciente de que a comunicação é peça chave na venda de ideias. Por fim, o papel do inovador envolve o uso da criatividade e o gerenciamento das transições organizacionais e o gerenciamento das transformações (CAVALCANTI, 2009).

Diante deste cenário da nova economia, globalização, novas perspectivas empresarias, e revolução tecnológica, vivemos um momento onde a demanda por estes profissionais supera a oferta. As perspectivas para sanar essa demanda também estão aquém das expectativas, pois os programas para formação destes profissionais ainda estão sendo estruturados na maioria das empresas. Este cenário também favorece a competição das empresas por estes profissionais e intensifica a necessidade da estruturação de um processo de formação de gestores de alto desempenho (CHARAN, 2011).

Ao longo da história da administração, percebeu-se que o estudo da liderança é constante e dentre várias correntes, algumas se destacam como a teoria dos traços que se baseia na crença que líderes eficazes apresentavam traços distintos que os diferenciavam das outras pessoas. Esses traços eram gênero, idade, senioridade, genética, características físicas, características intelectuais e até mesmo dotes profissionais. Com o passar do tempo, novas descobertas foram feitas e a teoria dos traços perdeu força.

A abordagem comportamentais tomaram destaque e a teoria dos estilos de liderança identificou comportamentos apresentados pelos principais líderes. Dentre os comportamentos de destaque, a preocupação do líder em cuidar do grupo foi observada com grande frequência e caracteriza um estilo de liderança. Outros exemplos de estilo de liderança são os líderes que compartilham a decisão com a equipe, líderes mais voltados para relações interpessoais, líderes focados na execução de processos e líderes centralizadores. Disso resultaram o estilo autocrático, já pouco utilizado e o democrático que é amplamente utilizado nos dias atuais.

Ainda na abordagem comportamental, temos a teoria dos grids que combina a ênfase do líder dada a pessoas e a produção na forma de um grid. Neste grid são formados grupos de acordo com a pontuação no eixo de ênfase de pessoas, frente ao eixo de ênfase em produção e são classificados como 1.1 – líder que se esforça apenas o necessário, ou seja, não se preocupa com tarefas e nem com pessoas, 1.9 – líder movido pelo desejo de aceitação e reconhecimento, muito voltado para a equipe e exerce gestão de portas abertas, 5.5 – líder meio termo que é bem relacionado com pessoas e prepara planos de trabalho de acordo com seus subordinados, 9.1 – líder autoritário que através de supervisão rigorosa exige empenho e dedicação e raramente se deixa influenciar pelos outros e 9.9 – líder de alto desempenho que considera as necessidades organizacionais e as necessidades das pessoas em vivenciar experiências compensadoras e enriquecedoras. Solicita e dá atenção a opiniões, atitudes e ideias diferentes das suas (CAVALCANTI, 2009).

Como ultima teoria de liderança temos a situacional ou contingencial que possui elementos do comportamento humano vistos de forma mais ampla para analisar não apenas a liderança situacional, quando existe a figura formal da liderança, mas também o líder que desperta respeito, admiração e motivação de seus liderados. Essa teoria prega também que poderá ser exigido do líder, diferentes tipos de atuação de acordo com o momento e situação como a conduta autocrática em determinada tarefa e um comportamento democrático em outra tarefa. Este líder é conectivo, cuja característica é liderar e catalisar a energia de outros líderes formando interconexões entre pessoas, instituições e processos, em todos os lugares.

Ao se deixar guiar pelas características acima citadas, temos um líder mais preparado para lidar com as mudanças pelas quais temos passado.

Independente de estilos e orientações os líderes da atualidade percebem a necessidade de lidar com o intangível da organização, a sensibilidade e capacidade de perceber comportamentos para ajustar sua comunicação. Neste contexto o líder pode exercer a liderança carismática que é pautada na influencia social, liderança visionária que além do próprio nome se destaca pela capacidade do líder despertar vocações e talentos em seus liderados, liderança transacional que é baseada na influencia da retribuição, liderança transformacional que é pautada pela inovação, liderança servidora onde o líder servidor coloca as necessidades dos outros como prioridade, liderança compartilhada que pressupõe a liderança em um processo verticalizado e a liderança baseada em princípios que consiste na defesa e no reforço dos valores de um grupo, comunidade, entidade e sociedade (CAVALCANTI, 2013).

Outros pontos tomam destaque sobre a liderança atual e estão intrinsecamente ligados a relação de líder e liderado. O feedback ou ato de alimentar ou dar resposta a um acontecimento é uma ação que precisa ser baseado em fatos ou acontecimentos a fim de proporcionar um reflexão e correto entendimento para o liderado. Precisa ser realizado dentro de um prazo adequado para ser bem analisado e com discrição para não expor de forma desnecessária o liderado.

Ainda sobre o relacionamento de líder e liderado, temos uma forma de relacionamento que busca o desenvolvimento e aprimoramento de competências chamado de *coaching*. Se trata de um processo estruturado e sistemático que se baseia na construção da parceria sólida entre líder e liderado para que juntos possam estabelecer uma visão de futuro, um objetivo a ser conquistado. Após a definição do objetivo é feita uma análise sobre a trajetória que será percorrida, considerando toda a bagagem existente do liderado e as principais dificuldades. Na

ultima etapa teremos o plano de ação, onde o líder pode ajudar o liderado a identificar os principais desvios entre a sua visão, situação atual e competências, através de feedback. Para sucesso do *coaching*, é importante que haja o entendimento de que esta batalha deve ser lutada pelo liderado e que em alguns momentos, o seu líder irá ajuda-lo no restabelecimento da estratégia mais vencedora (BLANCHARD, 2010). Além do *coaching*, temos também o *mentoring* que se diferencia por visar ações de médio e longo prazo, pautado no aconselhamento de carreira através de uma relação indireta.

Política Comercial 4.3 Administração de Vendas

A Caixa Filosofal conta com dois profissionais voltados para Administração da área comercial, são eles:

Gerente comercial: Gerencia diretriz e define estratégias para comercialização de produtos e serviços. Desenvolve estudos sobre potencial, planos, programas de vendas e acompanhamento de concorrentes, a fim de atingir os objetivos da empresa e aumentar participação no mercado. O Gerente Comercial será responsável, junto com diretoria administrativa pelo desenho estratégico das vendas diretas do e-commerce e projetos corporativos e vendas indiretas, que são os lojistas revendedores.

Supervisor de Vendas: Supervisionar as atividades comerciais dos quiosques, orientando, controlando e assegurando a realização dessas atividades de acordo com a política estabelecida.

A atuação destes líderes é pautada no compromisso com a entrega de resultados de forma sustentável, através de uma visão estratégica sobre o mercado e com o desenvolvimento de seus colaboradores. Ambos possuem o compromisso de realizar de duas a quatro fichas/ano de Acompanhamento do desenvolvimento profissional de cada funcionário da área comercial. Esta ficha é estruturada de acordo com os pilares estratégicos da Caixa Filosofal e propõem o acompanhamento do desenvolvimento do colaborador de forma estruturada, com propostas oriundas do processo de coaching com prazos e tarefas definidas.

Ficha de Acompanhamento de desenvolvimento. FSQ. 6.4.3			
Colaborador		Período	
MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS			
Competência	Nota 1-5	Comentário	Nota ficha anterior. 1-5
Orientação para Resultados			
Atuação Integrada			
Inovação			
Foco do Cliente			
DESENVOLVIMENTO			
Comentários sobre objetivo do acompanhamento de desenvolvimento anterior			
Pontos Fortes Observados			
Objetivos do Desenvolvimento			
Feedback e entendimento com colaborador			
Data próxima Ficha de acompanhamento de desenvolvimento __/__/____			

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos**. Curitiba: Ed. Atlas, 2004.
- BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2010.
- BOOG, Gustavo G. (org.). **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2013.
- BOOG, Gustavo G. & BOOG Magdalena (orgs.). **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2013.
- CARVALHO, Ieda M. V. et. al. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2008.
- CASTRO E CONSOLI, Matheus et.al. **Vendas técnicas para encantar seus clientes**. Ed. Artmed, 2008.
- CAVALCANTI, Vera et. al. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2009.
- CARBONE, Pedro Paulo et. al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.
- CHARAM, Ran. **Pipeline de liderança**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2013.
- COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. Curitiba: Ed. Atlas, 1994.
- FAISSAL, Reinaldo et. al. **Atração e seleção de pessoas**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Ed. Schwarcz, 1994.
- KIRKPATRICK, Donald L. & KIRKPATRICK, James D. **Como implementar os quatro níveis de avaliação de treinamento de equipes: um guia prático**. Rio de Janeiro: Ed. SENAC Rio, 2010.
- MENESES, Pedro, ZERBINI, Thaís & ABBAD, Gardênia. **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2010.