

Patricia Lemos de Mello

POLÍTICA COMERCIAL DA LOJAS C

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 GECOM 1/16

Curitiba – PR

2018

O Trabalho de Conclusão de Curso

POLÍTICA COMERCIAL DA LOJAS C

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

elaborado por Patricia Lemos de Mello 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

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Eu, Patricia Lemos de Mello, nacionalidade: Brasileira, estado civil: solteira, e-mail: patricialemosctba@gmail.com, número de matrícula:065821/2016, profissão: Representante de Vendas, residente no endereço: Rua João Bettega, 644, cidade: Curitiba, Estado: PR, telefone(s): 41-98492-9814, portador do RG nº. 44.068.694-5, e do CPF nº: 320.344.458-56, na qualidade de titular dos direitos morais e patrimoniais de autor da obra: Política Comercial das Lojas C.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação *Latu Sensu* em Gestão Comercial no ISAE/FGV (Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul / Fundação Getúlio Vargas), na data 21 /março/ 2018.

Autor(es): Patricia Lemos de Mello.

Orientador(es): Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello.

"Autorizo o ISAE/FGV a divulgar o trabalho acima mencionado na rede mundial de computadores (Internet), permitir a reprodução total por meio eletrônico e disponibilizar para consulta pública, sem ressarcimento dos direitos autorais da Obra, a partir da data abaixo indicada ou até que manifestação em sentido contrário de minha parte determine a cessação desta autorização."

"NÃO autorizo o ISAE/FGV a divulgar o trabalho acima mencionado na rede mundial de computadores (Internet) ou permitir a reprodução total por meio eletrônico e nem disponibilizar para consulta pública, até que manifestação em sentido contrário de minha parte determine a cessação desta autorização."

Curitiba, 21 de março de 2018.

Assinatura: Patricia Lemos de Mello

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Patricia Lemos de Mello, abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE/FGV (Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul/Fundação Getúlio Vargas), no período de março de dois mil e dezesseis a março de dois mil e dezoito, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Política Comercial da Lojas C: Análise Crítica da Políticas de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento e Administração de Vendas é autêntico e original.

Curitiba, 19 de março de 2018

Patricia Lemos de Mello

Patricia Lemos de Mello

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por essa oportunidade em minha vida e agradeço a minha família pelo incentivo, carinho e apoio nessa nova caminhada.

ÍNDICE

Capítulo 1: Sumário Executivo	7
Capítulo 2: Visão, Missão, Valores e Descrição da Empresa	9
Capítulo 3: Objetivos e Estratégia Corporativos	15
Capítulo 4: Mercado	17
Capítulo 5: Consumidores	27
Capítulo 6: Política Comercial	28
Unidade 4: Políticas de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento e Administração de Vendas	28
Bibliografia:	44

CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO

As Lojas C foram originadas no México, voltadas para o público com menor poder aquisitivo, oferecendo grandes possibilidades de compra a crédito, com produtos para toda a família. Vendo uma oportunidade de mercado no Brasil e Argentina, mostrando ofertar um modelo de pagamento alinhado com a tendência do mercado brasileiro, busca ser a melhor loja de departamento voltada para o público de classe C, com forte ênfase nas vendas a crédito.

Analisando o mercado e com as informações descritas abaixo, o Brasil é o quarto país com maior desempenho econômico no varejo da moda mundial, com histórico de crescimento do consumo da classe C, que teve maior acesso ao crédito e crescimento da renda. Foi neste cenário que a estratégia das Lojas C foi fundamentada.

Com sete anos de mercado brasileiro, abriu 17 lojas no país, atingindo as regiões de dois estados no Sul do Brasil. Com operação estratégica centralizada, tecnologia, grande estrutura de sua sede e logística com frota própria, mostra grande independência e capacidade financeira.

Entendendo a mudança de comportamento do cliente através destes anos e adaptando à cultura brasileira, percebemos que mesmo o cliente tendo a facilidade de acesso à internet, o que o leva à loja física é a facilidade do crédito, que o permite fazer as compras para toda a família.

Analisando que a empresa tem uma estrutura inchada, esta foi alterada com o foco de maior treinamento da equipe de vendas, transformando os “acomodadores” das lojas em apoiadores para os clientes. Assim, a relação com os clientes deixa de ser transacional para aproximar-se a relacional, seguindo a tendência de comportamento do consumidor que busca cada vez mais sentir-se único.

De suma importância que a empresa tenha um processo de recrutamento e seleção bem definido na empresa pois isso além de gerar credibilidade na contratação aumenta a assertividade para contratação de novos colaboradores.

Os treinamentos e desenvolvimentos dos funcionários serão de grande importância visando que um funcionário que realiza esses treinamentos se desenvolve melhor em suas funções, com isso aumentar as vendas, além de ficarem mais motivados.

As políticas de treinamentos já existentes serão enfatizadas de maneira a desenvolver cada vez mais a força de vendas, ensinando sobre a cultura da empresa, o produto, e até visual merchandising. Dentre estes treinamentos, a maior mudança será incluir técnicas de vendas na grade.

Este trabalho teve o objetivo de contribuir com alterações pontuais e bem direcionadas, para que a empresa não tenha uma grande ruptura na sua cultura e nas suas estratégias, e, ao mesmo tempo, alcance grandes crescimentos nos resultados.

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

VISÃO:

Ser a loja favorita para a maioria do mercado popular que compra a crédito, oferecendo da maneira mais fácil e para toda a família, uma ampla variedade de produtos e serviços com bons preços.

MISSÃO:

- Ter a preferência do cliente com base na atenção e serviço;
- Trabalhar de forma simples em benefício do cliente;
- Partir do princípio de que todos os clientes são dignos de crédito;
- Oferecer uma grande variedade de produtos de eletrodomésticos e roupas a crédito;
- Trabalhar com as melhores marcas de produtos nacionais e importados.

VALORES:

- Eficiência;
- Confiança;
- Serviço;
- Responsabilidade;
- Inovação

DESCRIÇÃO DA EMPRESA:

Lojas C Ltda. Ramo de departamento. Vende produtos de eletrodomésticos e moda. Tem lojas no México, Brasil (PR e SC) e Argentina. Empresa ativa. Parte do grupo C S.A. de C.V. (Capital Variável), que abrange empresas de importação (C Corporation), construção, banco e outros.

HISTÓRICO DA EMPRESA:

Em 1938, Enrique C abriu uma loja de presentes em Mazatlán, chamada “O presente”, em que praticava venda a crédito. À medida que expandiu o mix de produtos, o nome foi alterado para Lojas C e abre uma filial em Culiacán. Em 2008, inicia o planejamento para os mercados do Brasil e Argentina, abrindo sua primeira loja no Brasil em 2010, localizada na Rua XV de novembro em Curitiba/ PR, logo em seguida abre em São José dos Pinhais e crescendo organicamente com mais duas lojas na capital do Paraná e posteriormente investindo no interior do estado e em Santa Catarina, apesar de no início a comunicação ser cautelosa, pela operação ser uma adaptação ao Brasil do modelo mexicano como consequência começou a

ganhar força firmando sua marca, aumentando sua produtividade e eficiência.

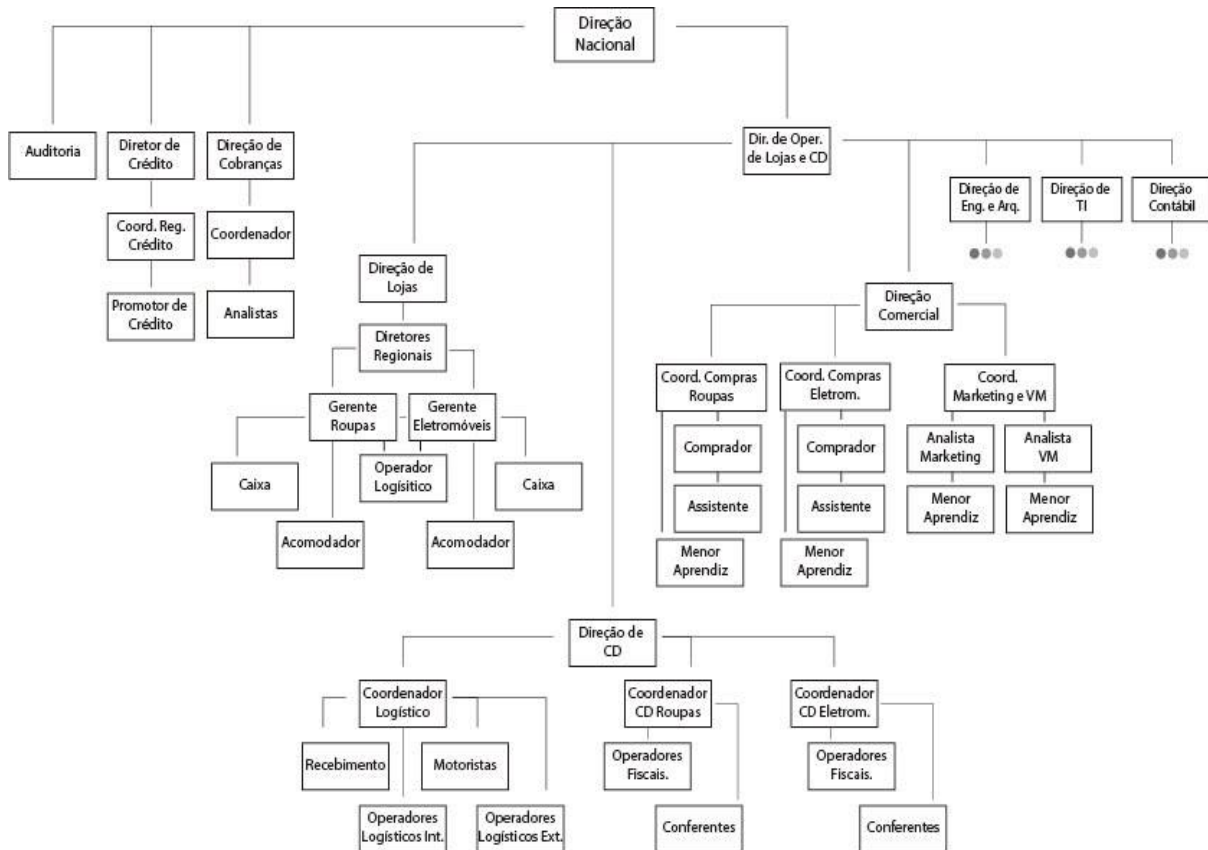
As Lojas C foram baseadas em um sistema de crédito próprio, voltado para classe C o que se tornou uma grande tendência no mercado brasileiro.

CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional das Lojas C tem como foco o cliente, visa sempre sua satisfação, correspondendo a todas suas expectativas e atendendo-os com empatia, simplicidade e eficiência em todos os processos.

A empresa acredita no estabelecimento em uma parceria duradoura com seus fornecedores, estabelecendo relações vantajosas para ambos os lados, trabalhando todos os aspectos da relação comercial e de toda a estrutura para que o fornecedor tenha condições de cumprir com o acordo estabelecido dentro de suas possibilidades empresariais.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



PRODUTOS E SERVIÇOS

- Roupas e acessórios masculinos, femininos e infantis
- Calçados masculinos, femininos e infantis.
- Roupas íntimas masculinas, femininas e infantis.
- Cama, mesa e banho.

- Brinquedos.
- Perfumaria.
- Decoração.
- Linha branca.
- Eletroportáteis.
- Áudio e vídeo.
- Informática.
- Móveis.
- Cozinha.
- Esporte e lazer.
- Celulares.

OPERAÇÕES

Sede e filiais:

- **Escritório:** Responsável pelas compras, marketing, contabilidade, visual Merchandising, financeiro, operações de loja, engenharia e arquitetura.
- São 17 filiais de lojas.

Fornecimento:

- Produtos nacionais, importados e nacionalizados.

Compras Brasil:

- Centralizada em um único escritório.

Recebimento:

- O recebimento da mercadoria é inteiramente feito em centro de distribuição único.

Armazenamento:

- O estoque é todo armazenado no centro de distribuição na região metropolitana de Curitiba.

Distribuição:

- A distribuição dos produtos é feita diariamente, com demanda automática do sistema para suprir as vendas do dia anterior.

Transporte:

- Frota própria
- Custos com combustível, manutenção e impostos.

Principais fornecedores:

Grandes marcas: Beira Rio, Nike, Adidas, Sawary, Biotipo.

Volume de compras: Consciência, Gangster, Occy, Selene, Cia da Meia, Lunender.

CAPACIDADES E LIMITAÇÕES

Produção terceirizada:

- Vantagens: não há necessidade de estrutura, equipamento e custo com o pessoal para produção.
- Considerações: dependência de terceiros para cumprir o prazo de entrega, incluindo tempo de produção e logística.

Recebimento:

- Recebimento da mercadoria nacional demanda entre 05 e 30 dias de entrega após faturamento, até 02 meses de produção, e tempo médio de 1 mês para desenvolvimento do modelo, quando elaborado.
- Recebimento da mercadoria importada demanda até 06 meses para produção e entrega após finalizado o pedido, com o risco de ser detida no porto sem previsão de liberação. Até 06 meses para desenvolvimento dos modelos, quando elaborado.

Armazenamento:

. Não há estoque em loja, podendo haver ruptura, porém a distribuição central tem a capacidade de enviar a mercadoria para loja de maneira mais dinâmica.

Distribuição:

- Algumas lojas com acesso restrito têm recebimento em dias alternados.

Estoque:

- Custo de transporte diário. Em contrapartida, há redução em custo de armazenamento centralizado e equipe única. O frete da entrega de mercadoria fica a cargo do fornecedor.

Tecnologia:

Sistemas próprios desenvolvidos no México (exceto na área financeira e contabilidade adaptado a realidade tributária brasileira). Equipe interna de TI.

Comercialização:

Vendas parceladas em cartões de crédito e cartão próprio, em até 08 vezes para roupas. Crediário com entrega dos carnês na casa do cliente.

Compras com pagamento no prazo de 60 dias para maioria dos fornecedores (salvo negociações diferenciadas).

ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA

Recursos humanos:

Equipes administrativas são compostas por jurídica, contábil e financeira. O departamento

comercial abrange merchandising, marketing e apoio estratégico as lojas.

O Centro de distribuição engloba logística de recebimento, distribuição e entregas.

O sistema do software foi desenvolvido conforme sua necessidade e demanda.

Equipe de vendas:

Gerentes regionais: gerenciam várias lojas, garantem a comunicação entre escritório e lojas.

Gerentes de loja: gerenciam cada loja.

Acomodadores: responsáveis pelo mantimento da boa apresentação da loja e apoiar o cliente quando necessário. Em cada loja há um acomodador responsável pelo visual merchandising, com autonomia para encontrar a melhor solução para necessidade de sua filial. A equipe de visual merchandising treina estes acomodadores e passa as informações necessárias para a coleção de cada temporada, entre pesquisa de tendências de moda, SKUs específicos que mostrem estas informações, peças mais importantes para destaque e eventuais destaques de marcas.

ADMINISTRAÇÃO

-A empresa possui 1.300 colaboradores.

- Diretores e coordenadores têm canal aberto para comunicação com funcionários.

- Recrutamento: consideram-se as competências técnicas e comportamentais necessárias para cada cargo, além das necessidades especificadas pelas áreas. São necessárias no candidato também as competências baseadas na cultura organizacional da empresa, como espírito de serviço, responsabilidade e integridade.

- Plano de carreira: mensalmente são feitas “pláticas” (conversas de feedback mútuo entre chefe e colaborador), onde são expostos os planos do funcionário para o ano e o tempo em que pretende subir de posto. A cada 06 meses, a “plática” do colaborador é marcada com o superior. Caso o colaborador tenha interesse em outro setor da empresa, informará e, no caso de abertura de vaga, fará parte da seleção.

- Treinamento e desenvolvimento para equipe de vendas: capacitação em técnicas de vendas, atenção e serviço ao cliente. São organizados cursos chamados Clínicas de Conhecimento, em que os fornecedores falam sobre seus produtos para os vendedores.

ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING

Diretrizes do marketing tem sua atenção no foco em garantir a melhor experiência para os clientes no que se refere a atendimento, promoção e exposição de produtos, e a experiência na loja como um todo. A equipe tem prioridade no desenvolvimento de estratégias para vendas e carteiras de clientes. Para as vendas, trabalham-se, em cada campanha, as categorias de

produtos com preços competitivos, atrativos e acessíveis que atendam às expectativas. Já para a carteira de clientes, visa esclarecer os benefícios da loja e cartão Lojas C, para garantir vantagens reais aos clientes.

A empresa recorre aos meios de comunicação mais utilizados pelo cliente, ou seja, televisão, outdoors, backlight (sinalização em ponto de ônibus), encartes nas lojas e redes sociais. Visa reforçar sua imagem corporativa e de marca através de todas as suas ações e tendo em vista a cultura e necessidades de seu cliente. A cultura da empresa e seu foco no cliente são reforçados para seus funcionários, mas, ainda há oportunidades de melhoria. O sistema de atendimento ao cliente abrange o ponto de venda, telefone e domiciliar, tendo oportunidades de melhoria no sistema de atendimento e no reforço de vantagens de utilização do cartão próprio. A capacidade de vendas é alta, necessitando de foco em profundidade de produtos em loja para evitar as perdas de venda por falta de produtos que ainda não têm no estoque. O foco no cliente divide espaço com o foco nas operações. A capacidade de inovação é limitada devido à burocracia, as lojas não têm autonomia suficiente para que as orientações sejam adaptadas à realidade de cada uma.

CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS

OBJETIVOS	2018	2019	2020
Volume de Vendas	20%	20%	15%
Lucratividade	20%	20%	15%
Clientes / Mercado	30%	15%	10%
Marca / Imagem	15%	15%	10%

* Os percentuais de volume de vendas são referentes ao market share perante o crescimento de cada ano. Percebe-se um aumento relativo em 2018 em todas as áreas, em 2019 o crescimento segue similar, atingindo um cenário mais estabilizado em 2020.

A lucratividade deve manter crescimento estável, buscando a consolidação e reconhecimento da marca, que será traduzido no aumento da margem para venda dos produtos.

No objetivo para quantidade de clientes e mercado, os índices refletem a postura da empresa em abrir novas lojas e atingir o maior número de clientes em diversas cidades na região sul do país.

Em marca e imagem, os índices mostram que a marca deve ser consolidada através do crescimento da empresa. A imagem seguirá na mesma direção através da política de marketing, mais agressiva e atingindo um número maior de clientes de maneira mais assertiva, através da maior coleta de informações de seu público.

Com a consolidação da marca, estratégias de marketing e segmentação do mercado na região sul, seguiremos os índices pautados no mercado e atração de novos clientes pelas vantagens de créditos adotados.

ESTRATÉGIA

Liderança de custo. Redução de custos, melhorar os processos e negociações.

Reforçar o enfoque no mercado popular.

Busca por maior produtividade e eficiência em todas as operações.

Uso de cartão de crédito próprio para atrair o cliente.

Investimento em publicidade e atendimento.

Concentrar vários serviços em um único lugar para que o cliente passe mais tempo na loja e com isso fidelizar o cliente.

CADEIA DE VALOR

Logística Interna

Reposição diária e profundidade baixa em loja (poucos produtos de cada modelo).

Operações

Recebimento centralizado e distribuição própria.

Logística externa

Frota própria direcionada à entrega de eletrodomésticos.

Marketing & Vendas

Encarte, redes sociais, televisão, mídia exterior, divulgação através da equipe de crediário e loja física.

Serviço pós venda

Entrega em domicílio dos boletos das parcelas de compras feita por uma equipe identificada e uniformizada. Junto com os boletos acompanha os encartes de cada campanha de marketing.

Infra-Estrutura da Empresa

Departamentos bem centralizados.

Gerência de Recursos Humanos

Recrutamento assertivo e treinamento interno completo passando por cada setor relacionado e aprendendo todos os processos relacionados diretamente com o cargo.

Desenvolvimento de Tecnologia

Software interno. A sua criação vem em conjunto ao crescimento da empresa tendo em vista as necessidades e delas criados os sistemas conforme a sua demanda.

Aquisição

Melhor negociação visando à parceria, buscando o melhor produto.

CAPÍTULO 4: MERCADO

HISTÓRICO DO MERCADO

No início da década de 1970, surgiram os primeiros varejistas visando as novas necessidades do consumidor. As lojas de departamento tradicionais surgiram no século XIX com uma oferta de múltiplas categorias de produtos e marcas, que se encaixam em diversas ocasiões da vida do consumidor. Posicionaram-se como destino único para compras e ponto de encontro. O surgimento da comercialização do prêt-à-porter (roupas prontas para vestir) foi na década de 1930 e deu mais velocidade ao mercado da moda, incentivando a sua democratização. Sua evolução, o fast fashion (moda rápida) teve início na década de 90 e foi consolidado nos anos 2000 com a coleção de Karl Lagerfeld (estilista da tradicional casa de alta costura francesa Chanel) para a H&M, referência mundial de fast fashion. Em 1975 surgiu a Zara, pertencente ao grupo Inditex, que se tornou a referência atual do varejo da moda.

O varejo brasileiro passou por quatro ciclos de consumo:

1. Pré-abertura da economia e implantação do Real (até 1993). Neste período havia muita dificuldade de importar produtos e houve inflação crônica. O cenário limitava a presença de empresas internacionais, não trazendo, por conseqüência, a evolução do mercado interno. Os negócios eram focados na administração de estoques, fluxo de caixa e produção de resultados financeiros, sem foco em gestão comercial ou operacional.
2. Pós-real (1994 - 2002). A economia foi aberta e a inflação, controlada, que gerou aumento de renda (apesar de o desemprego continuar alto), mudança na escala do mercado, estímulos à internacionalização, desenvolvimento do mercado de crédito, aumento da competição e estímulo à expansão de redes, concentração, fusões, aquisições e formalização. A entrada de empresas internacionais levou ao amadurecimento do mercado interno e o negócio passou a ser mais concentrada na seleção de produtos, precificação, gestão de estoques e operações. Houve instabilidade econômica derivada de crises internacionais, mas os preços ficaram mais estáveis. O comércio eletrônico surgiu como alternativa e houve um salto nas indústrias de shopping centers e franchising. A indústria de vestuário e calçados perdeu participação relativa entre 1995 e 2002 de 3% e 0,7%, respectivamente.
3. *Boom* de Consumo (2003 - 2012). A valorização de commodities, o crescimento acelerado da China e a liquidez internacional criaram um ambiente externo favorável. Internamente, viu-se grande crescimento e significativas transformações estruturais no varejo, incentivados por uma importante transformação econômica e social. A taxa de desemprego caiu de forma

consistente e a formalização e aumento da qualidade de empregos foram importantes para que a massa salarial e renda média das famílias crescessem. Este cenário levou à explosão do crédito e à alta do índice de confiança do consumidor. Tudo isso resultou na alteração da escala do mercado brasileiro, cujo crescimento superou o do PIB, e seu foco foi a expansão. O comércio eletrônico atingiu o patamar de fenômeno de massa, franchising teve aceleração notável e os shoppings centers mantiveram sua expansão.

4. Maturidade e Produtividade (2013 em diante). Teve início a desaceleração econômica e do varejo, alta da inflação, aumento do desemprego e trabalhos informais, maior grau de incerteza e instabilidade. O foco do negócio passou a ser a produtividade das operações.

(O Negócio do Varejo, Alberto Serrentino, 2016).

TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO

Apoiado pela indústria inovadora, o mercado do varejo da moda no Brasil vem se expandindo nos últimos cinco anos. Dados do Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI) mostram que o crescimento do consumo de moda pela classe média – turbinada por melhor distribuição da renda, índice de formalização do trabalho, aumento do poder aquisitivo e maior facilidade de acesso ao crédito – impulsionou a expansão do setor. O Brasil é o 4º país no varejo da moda em termos de desempenho econômico. Com saldo positivo nos últimos seis anos, movimentam cerca de R\$ 160 bilhões. O varejo da moda, assim, consolida-se como um mercado promissor que conta com quase 800 mil pequenos negócios de vestuário, calçados e acessórios, responsáveis por 38% do volume de vendas do setor, segundo o mesmo levantamento.

O Instituto Data Popular revela que entre 2002 a 2012, os gastos dos consumidores da classe C para vestirem o que ditam as revistas, estilistas e vitrines saltaram R\$22 bilhões para R\$55,7 bilhões (estimativa para este ano), alta de 153%.

ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Ambiente Político: insegurança no governo atual, taxa de desemprego alta, baixa aprovação de créditos, má gestão da administração pública descontrola orçamento, falta de política de incentivo a indústria nacional, déficit público e crise política fazem parte do acompanhamento que as empresas devem manter.

Oportunidade: política de crédito agressiva para incentivar o consumo perante a insegurança do mercado.

Ameaças: retração no consumo causada devido à insegurança e instabilidade do mercado de trabalho; aumentos fiscais, diminuição dos incentivos e subsídios fiscais, que podem causar

aumento no custo dos produtos, aumentando o preço de vendas e afastando o consumidor, ou causando uma necessidade de sacrifício de margem de lucro.

Ambiente Econômico: Tendência da baixa do dólar, inflação de 2016 a 6,29%, recessão da economia, renda da população estagnada, alta de juros e impostos, restrições ao crédito, desemprego crescente, grande endividamento da população.

Oportunidades: Facilidade para importação, que pode diminuir custo dos produtos importados e nacionalizados; assim como da matéria-prima utilizada por fornecedores nacionais, o que influenciará diretamente no preço praticado por eles.

Ameaças: O consumidor mantém uma postura conservadora diante das dificuldades econômicas e do grande endividamento, o que diminui o valor investido em cada compra, assim como a quantidade de produtos comprados. Ao mesmo tempo, o parcelamento deve ser estendido para que as parcelas sejam compatíveis ao orçamento do consumidor.

Ambiente Social: Diminuição dos incentivos sociais; mudança da cultura de consumo da classe C, devido ao recente histórico de incentivo ao consumo em diversos setores.

Oportunidades: Esforço da população em manter a qualidade do seu consumo, utilizando-se das políticas de crédito que se enquadrem na sua renda.

Ameaças: Políticas de crédito podem não ser suficientes para incentivar o consumo, devido à atual situação sócio-econômica da população, causando a diminuição do consumo e perda de clientes.

Ambiente Tecnológico: Aumento do poder do uso das imagens das empresas nas mídias sociais, empoderamento do consumidor através das redes sociais, aumento da confiança do consumidor em realizar compra pela internet e desenvolvimento do mercado e-commerce nacional.

Oportunidades: Vendas e-commerce e aumento do número de consumidores potenciais atingidos pelas mídias sociais.

Ameaças: Mau uso das redes sociais pela empresa, gerando um alto custo que não obtenha retorno sobre investimento; divulgação de opiniões negativas sobre a empresa na internet.

ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

Rivalidade entre os Concorrentes Atuais: Alta. Produtos e preços são similares.

A ameaça de Novos Entrantes: Baixa. Atualmente, somente um novo entrante surgindo, a Youcom (loja de departamentos voltada ao público jovem, pertencente ao grupo Renner).

Ameaça de Produtos Substitutos: Baixa. Atualmente, a empresa não dispõe de vendas através de e-commerce, mercado já em fase de consolidação, visto que o mercado de comércio

eletrônico está em constante crescimento e a concorrência vem investindo neste meio de comercialização. Pesquisas apontam que em 2013, moda e acessórios se tornou o maior vendedor no comércio eletrônico em números de transações, produtos chave vendidos pela Lojas C(O Negócio do Varejo, Alberto Serrentino, 2016).

Poder de Barganha dos Fornecedores: Média. Fornecedores trabalham com os concorrentes e conseguem comparar custos entre as empresas, dando grande poder de informação ao fornecedor.

Poder de Barganha dos Compradores: Média. A quantidade de unidades das Lojas C é um grande argumento para início de parceria com fornecedores e de negociação de custos, ainda que seja menor do que de alguns de seus concorrentes.

CONCORRENTES

Havan: Ticket médio similar, mix de produtos menor, público da classe C, vende mais de cem mil itens, mais de 80% das lojas estão localizadas em cidades pequenas, cartão Havan, campanhas solidárias, segmento principal loja de departamento, 93 lojas, 15.000 funcionários, mais de 04 bilhões de faturamento em 2016, 31 anos de mercado.

Pernambucanas: ticket médio similar, mix de produtos menores, público da classe C, faturamento de 5,6 bilhões no ano de 2015, 312 lojas, 15.000 funcionários, cartão Pernambucanas, espaço para treinamento, capacitação profissional e eventos corporativos. Política empresarial empreendedora, segmento principal: loja de departamento, há mais de 100 anos no mercado.

Marisa: Ticket médio similar, mix de produtos similar para público feminino (foco exclusivo na mulher / força de marca na lingerie), mix de produtos mais simples para públicos masculino e infantil, público classe C, lojas físicas, loja virtual e venda direta, renovação diária de produtos em loja, Cartão Marisa (Private Label) / ItauCard Marisa (Co-Branded), lojas de rua e shopping, 03 formatos de loja: Marisa Ampliada (1000 e 3000 m²), Marisa Feminina (400 e 1000m²) e Marisa Lingerie (100 e 400m²). 413 lojas em março 2015 Plano de mix de produtos exclusivos para e-commerce. Capital aberto, 03 bilhões de faturamento em 2016, 398 lojas, cartão Marisa, segmento principal vestuário.

Riachuelo: Ticket médio similar, mix de produtos similares. Presente em todas as regiões brasileiras, 04 centros de distribuição, classe B/C. Venda recorde de unidades Natal 2016, 07 bilhões de faturamento 2015, 285 lojas, 25.232 funcionários, cartão Riachuelo, 70 anos de mercado.

C&A: Ticket médio mais alto, mix de produtos similares, público da classe B/C, cartão C&A.

Faturamento de 4,5 bilhões em 2015, 280 lojas, 17.000 funcionários, confecção própria, 176 anos de empresa, 41 anos no Brasil.

Renner: Ticket médio mais alto, mix de produtos mais completos que concorrente e público da classe B. Capital aberto, 8,7 bilhões de faturamento em 2015, 380 lojas, 17.000 funcionários, cartão Renner, primeira loja a medir a satisfação de seus clientes na porta de suas lojas através do encantômetro, em 1996.

Youcom: Possível nova concorrente, faturamento de 41,7 milhões, 37 lojas no segmento de vestuário.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE

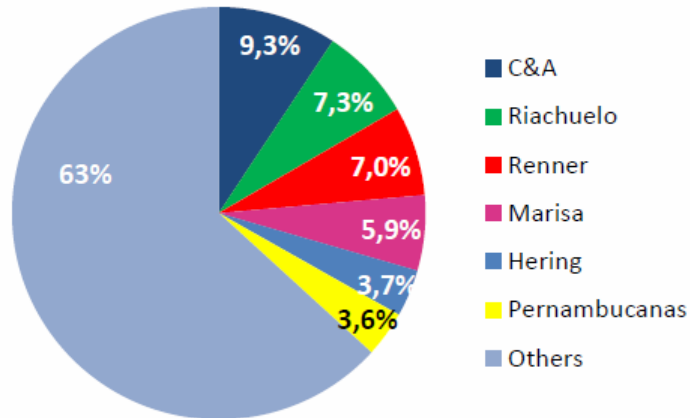
FATORES ESTRATÉGICOS	PESO (%)	Lojas C	Havan	Pernambucanas	Marisa
Disponibilidade de Capital	8	4	4	4	2
Grau Tecnológico	3	2	4	2	3
Economia de Escala	5	2	3	4	4
Qualidade de RH	5	2	2	3	4
Market Share	9	1	3	4	4
Vendas	9	1	4	5	3
Inovação	3	2	2	2	3
Marketing / Publicidade	8	2	3	2	3
Controle de logística	9	3	4	2	4
Investimento	4	2	3	2	2
Mix de produto	9	3	3	2	2
Qualidade de atendimento	7	3	1	2	3
Competitividade de preços	10	3	2	3	3
Patrimônio	7	4	4	3	2
Canais de distribuição	4	2	4	2	4
TOTAL	100%	247	308	293	304

Na análise de competitividade, a Marisa e a Havan se destacaram entre as quatro concorrentes. Ambas têm uma imagem mais estruturada frente ao público. A Marisa mostra mais inovações em seus canais de venda e a Havan, sendo tradicional na região Sul, tem força vendendo proporcionalmente mais por loja em relação aos seus concorrentes. A Pernambucanas, apesar de tradicional, tem ainda uma imagem muito atrelada aos produtos de cama, mesa e banho,

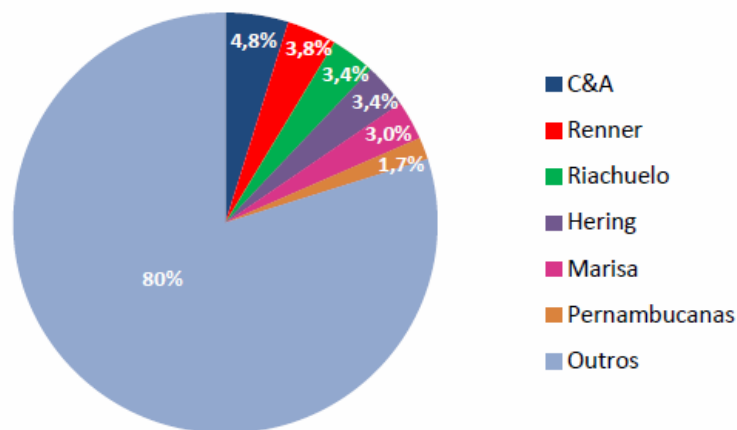
mas diminuiu este mix. E investindo no setor de vestuário, está com a imagem deturpada, que não foi bem trabalhada e compreendida pelo público. A Lojas C, apesar de apresentar menor número de lojas e tempo de mercado, se mostra competitiva perante as concorrentes.

PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS

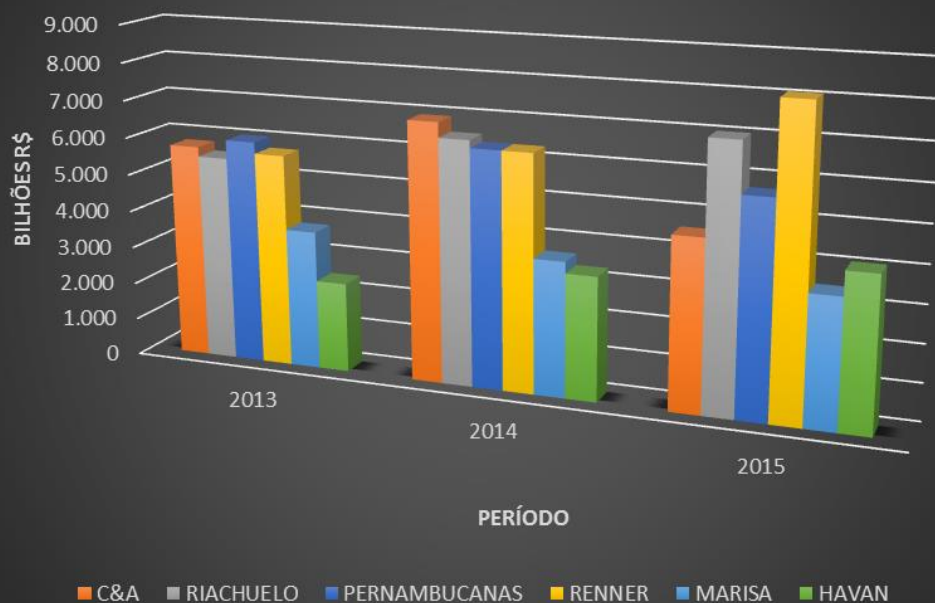
Market Share das principais lojas de departamento de moda no Brasil (2015):



Market Share das principais lojas de departamento de moda no Brasil (2014):

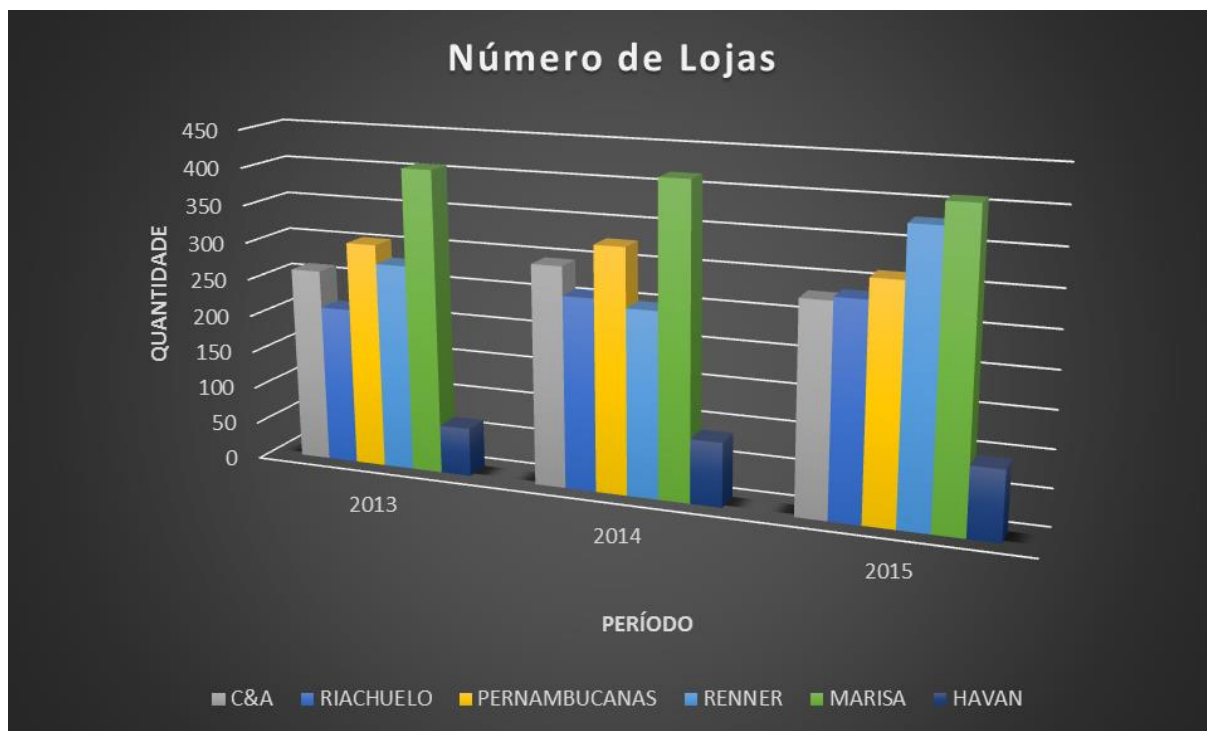


Faturamento (bi)



Número de funcionários





SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

As lojas de departamento na área de moda podem ser direcionadas para públicos segmentados por classe social, como por exemplo, as Lojas Pernambucanas, Marisa e Lojas C, que são voltadas para a classe C; a C&A e Riachuelo, voltadas para as classes B e C, e a Renner, Youcom e Forever 21, que são focadas na classe B.

Além desta segmentação, existem ainda os direcionamentos para perfis de consumidor, como jovens, casuais e clássicos para o público adulto, além do público infantil, calçados e acessórios. Este público pode ser identificado pela idade, estilo de vida ou até ocasião de vida, ou seja, o produto pode ser direcionado para o momento em que o cliente está no trabalho ou para o seu fim de semana. Também pode ser tanto para públicos que busquem produtos com grande influência de tendências de moda, quanto para aqueles que preferem produtos mais básicos.

Todas estas segmentações de idade, estilo e ocasião de vida estão presentes na oferta das Lojas C, trabalhados entre diversos departamentos com direcionamentos que seguem o ponto comum focado para a classe social C.

ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P's)

MARKETING-MIX	LOJAS C	HAVAN	PERNAM-BUCANAS	MARISA
Produto	Roupas, acessórios, calçados e cama/mesa e banho, eletrodomésticos, eletrônicos, esporte e lazer, móveis, utilidades do lar, celulares, móveis, serviços.	Roupas, acessórios, calçados e cama/mesa e banho e eletrodomésticos, utilidades domésticas, decoração, eletroportáteis, telefonia e informática, brinquedos.	Roupas, acessórios, calçados e cama/mesa e banho.	Roupas, acessórios, calçados e cama/mesa e banho.
Preço	Acessível, prazo, crédito e remarcação constante.	Acessível, prazo, crédito.	Acessível, prazo, crédito e remarcação forte em troca de coleção.	Acessível, prazo, crédito e remarcação forte em troca de coleção.
Praça	Loja de rua.	Loja de rua, loja virtual.	Loja de rua.	Loja de rua venda direta.
Promoção	Ponto de venda, encarte, sinalização de rua, redes sociais, site, marketing direto, televisão, rádio, SMS, e-mail.	Ponto de venda, encarte, sinalização de rua, redes sociais, site, televisão, rádio, site, impressos, marketing direto.	Ponto de venda, encarte, sinalização de rua, redes sociais, site, e marketing direto, TV, rádio.	Ponto de venda, encarte, sinalização de rua, redes sociais, site, e marketing direto, TV, rádio.

PROJEÇÕES DE MERCADO

Nestas projeções destacam-se as tendências econômicas de mercado:

Segmento de moda costuma ser o mais prejudicado em tempos de recessão e queda no consumo.

Segundo perspectiva da ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção), o varejo de vestuário brasileiro deve crescer 2% em 2017 (2016 fechou com queda de 10,7%).

Está previsto aumento de 10% nas importações, entre têxteis e confeccionados (contra queda 2,3% em 2016). A Fecomércio SP prevê recuperação do consumo ao longo do ano de 2017.

A expectativa de inflação para 2017 vem baixando e está hoje (março/2017) em 4,36%. Para 2018, é de 4,5%, segundo relatório Focus do Banco Central.

Destacam-se as tendências de gestão de varejo:

Personalização ou customização de produtos e serviços (uso de CRM e outras base dados).

Proximidade com o cliente para pesquisa de comportamento do consumidor.

Interação e relacionamento do consumidor com a empresa e suas marcas.

Velocidade de reposição e novidades constantes (busca da aproximação cada vez maior do modelo Zara).

Investimento em segmentos de fitness, plus size, moda gestante, sustentabilidade.

Pouca profundidade (quantidade de cada produto em loja).

Fator humano – encantar o cliente.

Experiência de compra.

Satisfação do público externo através da satisfação do público interno / vendedor:

Capacitação e motivação.

Omnichannel, especialmente focado no celular. (Mobile)

Enfatizar valores da empresa (Marketing 3.0)

Varejo híbrido: diversas ofertas para um público específico.

Diminuição da fidelidade do cliente.

Colaboração com designers de renome.

Varejo com tendência sensorial.

Consumidor cada vez mais informado.

CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES

PERFIL DO CONSUMIDOR

As Lojas C atendem a toda a família, desde crianças até idosos, com condições econômicas baixas (classe C). O cliente encontra facilidades no crediário oferecido pelas lojas de departamento, uma vez que a maior parte de sua renda é comprometida com bens de consumo primordiais, como alimentos e contas (água, luz, aluguel). Este perfil leva o cliente a ser sensível ao preço, comprando com consciência.

Seu perfil psicológico motiva a compra de produtos funcionais e baratos para consumo constante, mas buscam também o sentimento de conquista em produtos de preços mais altos e marcas reconhecidas.

NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR

O cliente pode adquirir o produto por um dos dois motivos: características funcionais, sendo mais sensível ao preço; ou para satisfazer seu desejo de conquista, quando o cliente se torna menos sensível ao preço e utiliza-se do recurso de parcelamento, preferencialmente no cartão da loja.

Sua preferência é por produtos com muitos detalhes e que sigam a moda. Buscam prazos e parcelas que se enquadram em seu orçamento.

HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR

O consumidor tem preferência pela loja física, pois ainda não adquiriu o hábito de comprar pela internet, devido ao seu acesso ser limitado e aos meios de pagamento exigidos neste canal.

Frequenta as lojas próximas à sua residência e ao seu local de trabalho, facilitando as compras. Visita a loja com o intuito claro de compras nos finais de semana, quando tem suas folgas semanais, e próximo às datas de recebimento de salário.

A facilidade de crediário é um fator primordial para a decisão de compra do consumidor, visto que sua renda é comprometida com diversas necessidades da família.

PAPÉIS DE COMPRA

Apesar de os usuários e os iniciadores da compra serem todos membros da família, a mulher exerce maior responsabilidade sobre ela, podendo ou não ser a decisora (que pode ser o comprador ou o usuário). Já o pagador, normalmente, é o pai da família.

A mídia exerce uma forte influência, assim como amigos e família.

CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL

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

Análise Crítica 4.1 Recrutamento & Seleção

O processo de recrutamento é importante para ter uma prévia de seleção dos candidatos interessados a vaga, além disso ele serve como um cartão de visita da empresa diante do candidato, pois o recrutador deve entender sobre a cultura, missão e valores da empresa. Para com isso, conseguir passar ao candidato a filosofia adequada que a empresa trabalha. Quando o recrutador não está preparado para a função ele passa ao seu candidato uma visão distorcida da empresa.

Conclui-se que o processo de recrutamento é um conjunto de ações para atrair candidatos qualificados as vagas disponíveis.

Lima e Campos (2011) afirmam que a seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade da gestão de recursos humanos, ela é definida como o processo através do qual se escolhe, com metodologia específica, candidatos ao emprego atraídos pelas técnicas de recrutamento, visando atender as necessidades da empresa.

Para adotar critérios que fundamentam a seleção é necessário que seja feita uma análise e descrição do cargo a ser preenchido, pois somente assim será possível saber quais os requisitos exigidos para a vaga pretendida. “As exigências de seleção baseiam-se nas próprias exigências das especificações do cargo, cuja finalidade é dar maior objetividade e precisão à seleção do pessoal para aquele cargo”. (CHIAVENATO, 2009, p. 106). Assim, as competências que a empresa exige para ocupar determinado cargo é o que direciona a escolha dos candidatos.

Após o recrutamento dos candidatos, inicia-se o processo de seleção dos mesmos. Para Chiavenato (2009) a seleção é definida como a escolha do homem certo para o lugar certo, ou os mais adequados aos cargos existentes na empresa. Marras (2003) acrescenta que, a seleção de pessoal, tanto para administradores quanto para psicólogos, é uma atividade de responsabilidade da gestão de recursos humanos e é um processo pelo qual se escolhe candidatos a emprego atraídos pelo recrutamento, com o objetivo de atender as necessidades da empresa.

A seleção tem como tarefa “escolher e filtrar, entre os candidatos recrutados, aqueles que tenham maiores probabilidades de se ajustar aos cargos vagos” (CHIAVENATO, 2009, p. 105). Para Pontes (2010) o recrutamento é a simples atração de mão de obra. Ou seja, recrutar é divulgar uma oportunidade de emprego em determinada empresa, com o objetivo de atrair pessoas para o processo de seleção.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 67), “as pessoas e as organizações estão engajadas em um contínuo e interativo processo de atrair uns aos outros”. Assim, o processo de atrair pessoas para determinada vaga de uma empresa/organização pode ser chamado de recrutamento.

Para esse mesmo autor, o recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que tem por objetivo atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização.

Dentro do processo de recrutamento, dependendo das políticas da organização e da gestão de RH, poderão ser adotados três meios diferentes de recrutamento, sendo eles interno, externo e misto. O setor de recursos humanos deve contabilizar as demandas e carências, devendo abranger todas as áreas e níveis organizacionais, colocando as características de forma adequada, dentro da realidade da empresa, esta busca interna pode ser substituída por um trabalho mais amplo, que se chama planejamento de pessoal. (ARAUJO E GARCIA, 2009).

O recrutamento interno é quando para o preenchimento de uma vaga, a empresa remaneja seus próprios funcionários para outras áreas ou cargos dentro da empresa.

Klößner e Campos (2011) afirmam que este tipo de recrutamento é o primeiro que deve ser levado em consideração. Os autores afirmam que é um erro esquecer a possibilidade de promover um funcionário através do recrutamento interno, pois para um bom profissional que se empenha para contribuir com a organização, é motivador, e certamente deseja ser valorizado, reconhecido.

Marras (2009) mostra que o recrutamento interno consiste em captar colaboradores que já estão trabalhando na própria organização, ou seja, havendo uma determinada vaga a empresa deve preenchê-la através de uma promoção de seu funcionário. Muitas vezes isso oferece uma oportunidade de carreira, algo bem aceito por propiciar uma motivação para seus colaboradores.

As vantagens em optar pelo recrutamento interno são em economia de tempo, onde o funcionário será transferido a outro cargo ou subir de posição, menor custo pois não precisa de despesas com anúncios, custos com processo de seleção, melhor adaptação pois o

funcionário não precisa de passar pela integração pois já conhece as áreas e a empresa, além de ser motivador move-se um espírito de autodesenvolvimento, estimulando aos demais, aqueles não escolhidos, a busca da excelência.

As desvantagens em optar pelo recrutamento interno são de não trazer renovação intelectual e cultural na empresa, pode até mesmo trazer certo grau de rivalidade entre os colaboradores que não participaram e os candidatos, além, é claro, de a escolha poder ser questionada pelos demais participantes.

O recrutamento externo é a forma de divulgação que envolve em trazer novos indivíduos para a empresa que não fazem parte da estrutura atual da organização. Algumas formas de divulgação deste recrutamento são por anúncios de emprego em jornais, revistas ou rádios; empresas de recrutamento; recomendações de funcionários entre outros.

O recrutamento externo é capaz de trazer novas fontes de idéias para a empresa, somar valores externos que talvez a organização não tivesse no potencial de seus próprios funcionários. (CHIAVENATO, 2000, p.217)

As vantagens do recrutamento externo proporcionam o ingresso de novas ideias, experiências e atitudes inovadoras, enriquece o capital intelectual, trazendo novas habilidades e conhecimentos e promove uma alteração da cultura organizacional.

As desvantagens do recrutamento externo afetam negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização, reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidade a estranhos, requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos onde significa custos operacionais e o recrutamento é mais lento demandando mais tempo.

O processo de recrutamento misto nada mais é do que a junção do recrutamento interno com o externo. Talvez seja o tipo de seleção mais bem-visto, pois além de trazer novas ideias para a empresa, não exclui os colaboradores das novas oportunidades.

As empresas geralmente não fazem somente o recrutamento interno ou externo, pois um deve complementar o outro, já que, ao se fazer o recrutamento interno o candidato é deslocado para a posição vaga e precisa ser substituído na posição em que ocupava (CHIAVENATO, 2009). Klöckner e Campos (2011, p. 122) complementam que “a prática do recrutamento misto costuma ocorrer quando a empresa se preocupa em dar oportunidade de ascensão a seus colaboradores”.

“Quando se faz um recrutamento interno, em algum ponto da organização surge sempre uma posição a ser preenchida pelo recrutamento externo”. (CHIAVENATO, 2000, p.218)

As vantagens deste recrutamento estão na flexibilidade de cenários de recrutamento e na

variedade de candidatos. Como desvantagem pode estar o custo do recrutamento e seleção.

As etapas para contratação podem variar de empresa para empresa, alguns exemplos mais utilizados são: análise dos currículos; pré-entrevista por telefone ou pela internet; entrevista presencial; preenchimento de ficha de solicitação de emprego; questionários psicológicos; dinâmicas de grupo; testes de conhecimento entre outros.

As ferramentas mais utilizadas para contratação de funcionários são: portais de vagas (Catho, Vagas, LinkedIn...etc.); softwares de recrutamento e seleção (permite que todo o fluxo de trabalho seja otimizado, desde a aprovação das vagas pela gerência até o envio das primeiras propostas de contratação aos talentos); mídias sociais; e-mail; Skype; etc.

Tudo isso possibilita que a empresa encontre e contrate o funcionário mais qualificado e aderente à vaga em aberto. Eliminando qualquer tipo de retrabalho, desperdício de tempo e dinheiro.

Política Comercial 4.1 Recrutamento & Seleção

A equipe da área comercial será formada pelos gerentes regional e de loja, coordenador de setor (vestuário e eletrodomésticos) e apoiadores de área.

O gerente regional é responsável por atuar em diversas áreas do estado, dando suporte aos gerentes de loja e mantendo a comunicação entre as lojas, escritório centralizado, centro de distribuição e diretoria. Ele precisa ter curso superior, com especialização na área comercial, fluência em espanhol, já que a empresa é uma multinacional com sede no México, ter experiência no varejo, experiência com liderança de equipes, conhecimento de mercado, conhecimento avançado em Microsoft Office, habilidades interpessoais e de liderança, habilidades de planejamento e organização, prontidão decisória, persuasão, boa comunicação, identificar potenciais nas pessoas, ter visão clara dos problemas e formular estratégias para a equipe, pró-atividade, buscar o empoderamento da equipe, atitude decisória.

O gerente de loja e o coordenador devem motivar sua equipe de vendas para buscar atingir os resultados das metas, supervisionar a equipe de apoiadores, apresentar as metas e atividades do dia, orientar a equipe. Certificar-se da organização e manutenção dos ambientes, organizar a rotina da equipe, ser responsável pelo controle de estoque e inventários, manter o padrão esperado pela empresa na loja. Devem ter curso superior completo em área comercial ou administrativa, espanhol avançado, experiência no varejo, conhecimento avançado em Microsoft Office. Experiência em liderança de equipe, saber promover a motivação, realizar

a mensuração de resultados e dar *feedback* de maneira apropriada, ao mesmo tempo em que faça cobrança da equipe. Ter boa comunicação e habilidade de negociação, ajudar no desenvolvimento das carreiras, ser produtivo e orientado para os resultados, ter interesse no sucesso e bem-estar pessoal dos membros da equipe, possuir habilidades analíticas para resolução de problemas e tomada de decisões, além de habilidades em resolução e gerenciamento de conflitos.

Os apoiadores precisam ter ensino médio completo, mostrar boa comunicação e apresentação, pró-atividade, iniciativa, ética, responsabilidade, comprometimento, organização e habilidades interpessoais.

Os processos de seleção iniciarão com recrutamento interno, tanto mantendo o nível hierárquico na alteração de setor, quanto ofertando promoções, pois é um processo mais rápido e assertivo e seus custos são menores. É também um motivador para toda a equipe que vê possibilidade de crescimento, o que melhora a qualidade do trabalho de todos. Esta vaga é aberta através de e-mails corporativos, comunicados em quadros de aviso e indicações dos gestores.

Caso não haja resultados satisfatórios, são buscadas fontes externas de recrutamento, sendo empresas de recrutamento e seleção e sites especializados, além de currículos entregues para o setor de recursos humanos interno da empresa e site próprio.

Para os cargos de gerência, a busca iniciará no LinkedIn através de busca de perfis e abertura da vaga na rede e aceitação de indicações. Será feita a triagem dos currículos e, então, as entrevistas de pré-seleção. Essas entrevistas são de testes de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à vaga aberta e também de adequação ao cargo pretendido e à cultura da empresa. Para a seleção final, os cargos de competências superiores participarão do processo para avaliar os candidatos e tomar a decisão junto ao RH.

O primeiro contato com o candidato será feito pela equipe de Recursos Humanos, buscando saber se está atualmente empregado, se tem disponibilidade de trabalhar na região para onde a vaga é destinada, e fazendo já uma primeira análise da sua compatibilidade ao cargo. Após esta etapa, se aprovado, o candidato fará uma entrevista presencial com a mesma equipe onde serão analisadas as suas competências, especialmente as habilidades e atitudes, com foco no comportamento. Será, também, apresentada a cultura da empresa, para que ele também possa escolher concorrer à vaga.

Na segunda etapa, fase em que o gerente e coordenador do setor participarão, será feita a avaliação comportamental que atenda aos pré-requisitos da vaga e que abranja os

conhecimentos, especialmente a habilidade de comunicação do candidato. Em caso de empate, fica a cargo do gerente coordenador escolher o melhor candidato, que tenha passado mais confiança e credibilidade, e que ele acredita que se adaptará melhor à equipe; lembrando que será contratado o comportamento e treinada a habilidade.

Análise Crítica 4.2 Treinamento & Desenvolvimento

O treinamento é um processo educacional para gerar crescimento e mudanças, melhorando assim seu espírito de equipe, integração e criatividade. É imprescindível a capacitação do indivíduo, pois é o que determina os principais valores, permitindo analisar as possíveis particularidades de cada funcionário, gerando assim um melhor aproveitamento para com a empresa.

Chiavenato (2009, p. 388), “[...] afirma que antes alguns especialistas em Recursos Humanos consideravam o treinamento como meio para adequar cada pessoa ao seu cargo, e com isso, desenvolver a força de trabalho na organização a partir dos cargos ocupados”.

De acordo com Chiavenato (2009, p.389), “[...] o treinamento é o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimento, habilidades e competências em função de objetivos definidos”.

Para Marras (2009, p.145) “[...] o treinamento corresponde a um processo de assimilação da cultura em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho”. O treinamento representa o meio educativo no qual está concentrado em um tempo determinado, administrado de modo metódico por meio no qual os indivíduos assimilam aptidões visando propósitos já definidos.

O processo de desenvolvimento das pessoas está diretamente ligado com a formação básica do colaborador, ou seja, incentivar o aprendizado de novas atitudes, soluções, conceitos que provoquem mudanças nos hábitos e comportamentos das pessoas, tornando-os mais eficazes naquilo que fazem. (CHIAVENATO, 1999)

Esse mesmo autor esclarece que o processo de desenvolvimento envolve três estratos superpostos o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional. Além disso explica que os dois primeiros estratos estão relacionados com a aprendizagem no nível individual, como as pessoas aprendem e se desenvolvem; já o terceiro refere-se A forma como as organizações aprendem e se desenvolvem por meio da mudança e

da inovação.

Desenvolvimento é a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos. (CHIAVENATO, 1994, p.132)

De acordo com Dessler (2009, p.141), “[...] o primeiro passo para o processo de treinamento será determinar se o treinamento se faz necessário ou não, uma das formas abordada por ele é o levantamento das necessidades de treinamento nas quais são; identificar as necessidades específicas dos cargos, analisar o público para garantir de que o programa seja adequado como também especificar os objetivos do treinamento”.

Para Chiavenato (2009, p. 390) “Os principais objetivos do treinamento são: 1. Preparar as pessoas para execução imediata das diversas tarefas do cargo; 2. Proporcionar oportunidades para contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções mais complexas e elevadas; 3. Mudar a atitude das pessoas seja para criar um clima mais satisfatório entre elas ou para aumentar-lhes a motivação e torna-las mais receptivas às novas técnicas de gestão. ”

O programa de treinamento e desenvolvimento deve seguir quatro etapas essenciais para o resultado esperado pela empresa em atingir objetivos de vendas de seus colaboradores. Essas etapas são:

Levantamento de necessidade: Este primeiro passo representa a fase em que será analisado a situação atual da empresa, definindo quais as necessidades que existem em relação a organização e, também, que objetivos precisam ser alcançados. Esta etapa fornecerá parâmetros que guiarão o restante final.

Planejamento: Nesta fase serão definidas quais são as pessoas que irão participar do treinamento, quem irá aplicar, onde será ministrado, quais os pontos a serem abordados, qual o tempo que levará e quais as técnicas e métodos do treinamento.

Na visão de Gil (2001, p. 129), “[...] planejamento consiste em um processo de desenvolvimento que se baseia na realidade na qual se tem pelo diagnóstico, que visa assegurar com a máxima eficácia possível acarretar ações essenciais para atingir os objetivos desejados”. No entanto a forma de se pensar antes de agir no qual se traça o rumo a seguir da melhor maneira para o alcance do objetivo proposto se dá pelo planejamento.

Implementação/Execução: Este passo coloca em prática as etapas acima descritas, em vista de atingir os objetivos determinados. Lembrando que a escolha do ambiente, o conhecimento técnico das pessoas que irão ministrar são de responsabilidade para sucesso do treinamento.

No ponto de vista de Marras (2009, p. 157), “[...] a execução do treinamento consiste na

aplicação prática daquilo que foi planejado como também programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização”.

Avaliação: Esta etapa analisa o real desempenho do treinamento determinando se os objetivos anteriormente definidos foram alcançados.

Para finalizar é importante lembrar que existem várias maneiras de treinamentos, cada qual com sua particularidade, sendo assim possível escolher a melhor execução do modelo de treinamento ideal para atender as necessidades da organização.

Treinamento através de jogos: Segundo Boog (2001) a utilização de jogos no treinamento e desenvolvimento de pessoas é uma forma de transformar a aprendizagem passiva em conhecimento compartilhado, beneficiando tanto o aplicador como os participantes que atuam diretamente em seu processo de aperfeiçoamento e mudanças. Portanto, para atingir o objetivo esperado os jogos devem simular situações vivenciadas no cotidiano das pessoas fazendo as treinar e desenvolver reações e soluções para quando se depararem com esse ou outros fatos relacionados dentro ou fora da empresa, onde os grupos de participantes são estimulados a buscarem alternativas para as vivências, adquirindo novos conhecimentos e habilidades.

Dinâmica de Grupo: Maximiliano (2000, p.365) ressalta que o desempenho dos membros do grupo não é determinado apenas por suas competências individuais, mas também pelo grau de atuação que o grupo determina como adequado. Muitas vezes os padrões de desempenho definidos pelos grupos informais não coincidem com os da organização.

Quando se trata de pessoas tudo é muito relativo, pois o grupo pode estar com dificuldades de compreensão e união entre os membros ou pode estar harmonioso, dependendo do grau de motivação e integração com os objetivos empresariais. (CHIAVENATO, 1999)

As dinâmicas de grupo facilitam o aprendizado durante o treinamento, pois é realizada de forma descontraída.

E- Learning (Treinamento On-Line): Sobre esse assunto Bloog (2001) destaca que o E Learning proporciona um aprendizado mais rápido e com custos menores, além do que possibilita aos funcionários seguirem seu próprio ritmo de aprendizado, no espaço físico que julgar adequado, recebendo feedback imediato e aumentando a eficiência do treinamento.

Workshop (treinamento em sala): com palestras, discussões em grupo, on the job training, estudos de caso, simulações role plays entre outros.

Para Chiavenato (2009, p. 405) “O programa de treinamento deve ter uma avaliação de sua eficiência. A avaliação deve considerar dois aspectos: 1. Verificar se o treinamento produziu

as modificações desejadas no comportamento dos empregados. 2. Verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com no alcance das metas da empresa. ”

Segundo Lacombe (2011, p. 381) as empresas que não treinam e desenvolvem seus funcionários, podem enfrentar dificuldades competitivas por falta de gente preparada para seus cargos. Um dos maiores receios dos superiores da empresa, é que após seus funcionários tiverem o conhecimento adquirido ele vá para outra empresa. Desta forma, a empresa acaba perdendo o investimento feito no funcionário, além disso, pode beneficiar uma empresa concorrente ao contratar o colaborador que já foi treinado pela organização anterior.

Concordo com CHIAVANATO (1994) quando afirma que se pretendemos modernizar as nossas empresas, devemos começar pelas pessoas que nelas trabalham. O processo de modernização passa antes pela cabeça das pessoas e pela sua competência para chegar posteriormente as máquinas, equipamentos, métodos, processos, produtos e serviços. Estes são as consequências da modernização. O produto final dela, mas não a sua origem. O que impulsiona a modernização são as pessoas, com habilidades, conhecimento, criatividade e inovação, a inteligência e a competência.

As experiências adquiridas no breve processo educacional podem trazer mudanças nas habilidades, conhecimentos, comportamentos e atitudes dos funcionários.

As mudanças de comportamento definem-se através do treinamento de acordo com CHIAVANATO (1999) das seguintes formas:

Treinamento das informações: Aumentar o conhecimento das pessoas (informações sobre a organização, seus produtos/serviços, políticas e diretrizes, regras e regulamentos e seus clientes).

Desenvolvimento de habilidades: Melhorar as possibilidades e destrezas (habilitar para execução e operação de tarefas, manejo de equipamentos, máquinas, ferramentas).

Desenvolvimento de atitude: Desenvolver/Modificar comportamentos (mudança de atitudes negativas para atitudes favoráveis, de conscientização e sensibilidade para com as pessoas, com os clientes internos e externos).

Desenvolvimento de conceito: Elevar o nível de abstração (desenvolver ideias e conceitos para ajudar as pessoas a pensar em termos globais e amplos).

O treinamento, no entanto, consiste na atividade responsável que se destina a transmitir o conhecimento tendo como objetivo alcançar a eficiência, desenvolvendo as habilidades alvejando o crescimento no aspecto profissional bem como o cultural do indivíduo como também da organização no que diz respeito à aquisição e manutenção de uma mão de obra

qualificada mais apta para compreender e superar os desafios.

A responsabilidade pelo desenvolvimento de cada pessoa só depende dela mesma. Segundo Lacombe (2002, p. 393), ou seja, cada pessoa é responsável por seu próprio desenvolvimento. Se o funcionário tem interesse em desenvolver competências para determinada função, ele terá oportunidade, a qual será oferecida pela empresa. As organizações agem como facilitadoras desse desenvolvimento, mas a iniciativa deve ser tomada pelo funcionário querendo desenvolver novas competências.

As empresas têm investido nos processos de treinamento como ferramenta estratégica, onde a capacitação e desenvolvimento de sua mão de obra possam resultar no aumento da produtividade com também rentabilidade, tendo como objetivo atender da melhor forma possível às necessidades de seus clientes. Para as empresas o treinamento traz vários benefícios para o colaborador como, motivação, melhor integração entre a equipe, melhor desempenho e a satisfação do colaborador. E os colaboradores responderam que com o treinamento eles se sentem mais motivados e mais experientes, e acreditam que após o seu desenvolvimento eles possam receber uma promoção, em contrapartida para os colaboradores que não tiveram nenhum tipo de treinamento, responderam que a empresa não se preocupa tanto com o colaborador, que o treinamento poderia melhorar o seu rendimento profissional e a empresa está perdendo qualidade no serviço.

Política Comercial 4.2 Treinamento & Desenvolvimento

O treinamento é importante para padronizar a equipe para que tenha um bom desenvolvimento e uma boa performance de vendas, sabendo como tratar o cliente de maneira pessoal, mas evitando o comportamento invasivo. Serão desenvolvidas competências comportamentais, auxiliando os colaboradores a desenvolverem as suas atividades de forma mais eficaz, adquirindo novos conhecimentos.

Para a determinação das necessidades de treinamento, deve ser feita a constante análise dos indicadores e resultados da equipe, além da observação diária dos gerentes e coordenadores que possa perceber dificuldades e necessidades da equipe ou de seus membros, desenvolvendo as suas competências e habilidades comerciais, para que possam identificar as oportunidades de vendas e dar o atendimento mais adequado a cada cliente.

Serão dados treinamentos motivacionais para que a equipe se mantenha sempre motivada e para que a rotatividade dos colaboradores seja baixa, de preferência aos apoiadores. Equipes especializadas em vendas de varejo farão os treinamentos para as competências comerciais,

fazendo uma primeira etapa onde será passado o conhecimento teórico e feitas dinâmicas longe da área de vendas, para que os colaboradores possam concentrar-se apenas no treinamento. A equipe de treinamento acompanhará, então, a os apoiadores para dar continuidade ao processo e fazer a sua avaliação. Já as equipes enviadas pelos fornecedores farão os treinamentos de produto, apenas em formato teórico, fora da área de vendas, onde haverá maior foco e acesso ao material de apoio para a apresentação técnica. Haverá, ainda, treinamento da equipe de visual merchandising, ensinando a equipe como fazer a organização da loja e mostrando o conhecimento técnico prático. Este treinamento terá duas etapas, sendo a primeira fora do ambiente de loja, onde os apoiadores receberão treinamento técnico sobre a teoria do assunto; e a segunda, em loja, onde eles poderão ver e colocar os conhecimentos em prática com a orientação dos especialistas.

Os gerentes e coordenadores serão responsáveis por dar continuidade ao treinamento e cobrar da equipe a execução dos aprendizados. Será também feita a avaliação dos resultados através das metas e indicadores (como faturamento, mix de produtos por venda e satisfação do cliente), e do desenvolvimento da equipe e seus membros, para que a loja atinja os resultados exigidos pela empresa. Deve ser pedida, em paralelo, a auto avaliação aos membros da equipe.

Os treinamentos motivacionais e comerciais serão trimestrais, para que não sejam prejudicados pela rotatividade de funcionários característica do varejo, e assegurando que os colaboradores mantenham-se sempre motivados e em desenvolvimento. Já os treinamentos de produtos serão semestrais, já que as compras de coleções são feitas nesta periodicidade. Serão também feitas reuniões para apresentação dos resultados.

Perfil de Competências Desejado do Vendedor			
	Identificação	Desenvolvimento	Mensuração
Conhecimentos	Produto, público alvo, ofertas da empresa, técnicas de visual merchandising, mercado e concorrentes.	Transmissão da informação, treinamento técnico e vivencial.	Avaliação da área da loja, do indicador de satisfação do cliente e provas escritas.
Habilidades	Comunicação,	Simulações.	Simulações de vendas

	relacionamento, organização e ouvir e entender o cliente.		
Atitudes	Pró atividade, comprometimento, ter foco, interesse, dinamismo, persistência.	Atrelar à emoção.	Observação do comportamento e indicador de satisfação do cliente.

Análise Crítica 4.3 Administração de Vendas

O gerente de vendas tornou-se o responsável pelo bom desempenho da equipe, assumindo a responsabilidade de motivar os vendedores para que possam cumprir com as metas estabelecidas pela empresa.

Referindo-se ao gerente MORGAN (1996, p.30) afirma que:

[...] deve ser capaz de analisar interesses, compreender conflitos e explorar relações de poder, de tal forma que as situações possam ser colocadas dentro de medidas de controle. Isso requer uma habilidade perspicaz de conhecer as áreas propensas ao conflito para ler as tendências e pressões latentes por baixo de ações manifestadas da vida organizacional e dar início a respostas apropriadas. Em geral o gerente pode interferir para modificar percepções, comportamentos e estruturas de maneira a ajudar a redefinir ou redirecionar conflitos para servir a fins construtivos.

O processo de gerenciamento de lojas tornou-se um fator de suma importância para o sucesso das empresas. Com isso, as mesmas repensaram o seu estilo de gerenciamento, priorizando características como formação, experiência, determinação, pró-atividade e vontade de vencer. Com este perfil, o gerente de vendas assume múltiplas faces, pronto para o papel de facilitador, auxiliando no trabalho dos vendedores e eliminando obstáculos que às vezes impedem a realização das vendas.

O gestor precisa possuir boa comunicação para atrair e reter clientes, ter conhecimento dos produtos e dos serviços das empresas, coordenar equipes de vendas, conhecer o público consumidor e atender com maestria os clientes.

O gerente precisa também compreender cada indivíduo e sua função dentro da equipe, como estilo de trabalho, estímulos, pontos fortes e limitações, e gerenciar cada um, de modo a transformá-los no vendedor que o mercado precisa. Para melhor desempenhar estes papéis os

gerentes de vendas assumem responsabilidades e enfrentam grandes desafios no uso de ferramentas que objetivam um melhor funcionamento e maior rendimento para sua empresa. As ferramentas mais utilizadas pelos gerentes são treinamento, estatísticas de vendas, metas de vendas e gerenciamento da equipe de vendas.

Todavia os gerentes precisam definir metas aos seus colaboradores, pois orienta a tomada de decisões da empresa, mantendo o foco no negócio. Para o vendedor, meta é de fundamental importância, porque a partir dela todas as ações são programadas e executadas.

Para Costa (2009), as metas devem ser: mensuráveis, a meta definida precisa ter como ser medida para que o resultado seja avaliado; específicas, a meta deve ser definida com precisão, afinal é preciso saber o alvo; temporais, elas precisam ter prazos e períodos definidos; alcançáveis, determinar os meios para alcançá-la e assegurá-los; e ter significado, devem ter sentido, ser desafiadoras e justificar o esforço.

Liderança é o processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo às metas comuns ou compartilhadas (ROBBINS, 2000 e MOREIRA et al., 2001).

“Para tanto, este profissional deve estar capacitado a encorajar e ajudar as pessoas a trabalharem de maneira entusiástica e adequada na busca de direção do cumprimento dos objetivos estabelecidos pela empresa”. (MOREIRA et al., 2001 p.269).

Uma das competências requeridas do gerente é a comunicação eficaz com sua equipe de vendas. A divulgação das informações é de suma importância, e o gerente deve assegurar o fluxo adequado para que qualquer informação relativa à organização seja feita com qualidade. Para a comunicação ser realmente eficaz, deve-se levar em consideração com quem você está falando, para determinar a melhor maneira de expressar a sua mensagem. Além disso, o gerente deve ter uma postura transparente e honesta para gerar a credibilidade em todos os seus atos comunicativos.

Moreira et al., (2001) também afirma que não se deve confundir a posição hierárquica das pessoas dentro da organização com sua capacidade de liderança. Ser chefe ou gerente não significa obrigatoriamente ser líder. Ser líder está ligado ao fato de as pessoas da equipe agregarem ou reconhecerem a liderança, o que implica identificação, independentemente de seguirem a ordem dada pelo superior.

O feedback é uma ferramenta importante no processo de integração entre líder e liderado, e permite, quando realizado de forma correta, que se crie uma relação de confiança e se alinhe o desenvolvimento profissional do colaborador com os objetivos da empresa.

Conforme afirmação de Moreira (2009, p. 7). [...]Portanto, Feedback é uma reorientação para que nosso subordinado não erre o alvo. Ou seja, é um processo de acompanhamento, orientação e condução do processo. Uma responsabilidade de todos os gestores [...] É difícil enfrentar nossas limitações, mas é impossível vencê-las sem autoconhecimento. E uma das melhores ferramentas para isso é o feedback [...].

O líder deve ter cautela ao conversar com seu subordinado, mas precisa também ser firme nos argumentos para que não restem dúvidas sobre o que foi dito. Muitas vezes os feedbacks são interpretados como uma bronca, com isso a principal finalidade do diálogo é o crescimento e aperfeiçoamento nas tarefas.

Bittar (2010), afirma que a primeira reação normal do indivíduo é a negação. Muitos reagem com revolta ou indiferença, mas tem que se educar para reagir ao feedback movido pela razão, avaliando a crítica, que pode ser aproveitada.

O momento deve ser de receptividade e não de apreensão e medo. É interessante focar nas qualidades e não somente nos pontos de melhoria. Juntos, eles podem encontrar as soluções para os problemas e pensar nas atitudes ideais para um melhor cumprimento das atividades diárias. Os funcionários que tem um retorno de seu desempenho evoluem e atingem a excelência no que faz. Essa é a importância de aprender a ouvir a avaliação de superiores para seguir o caminho de sucesso na sua trajetória na empresa.

Como afirma Knapik (2008, p. 83). “Todos precisam saber-se suas ações desejadas e corrigir as indesejadas. O desenvolvimento da prática do feedback – a disposição para dar e receber críticas e sugestões – é um indicador de maturidade, de autodesenvolvimento e auxilia na formação de equipes engajadas e comprometidas com os processos de trabalho [...]”.

O feedback é fundamental, no qual apenas os verdadeiros talentos poderão partir firmes para o seu desenvolvimento. Isso quer dizer que se entra no desenvolvimento de pessoas, que permitir aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização (MILKOVICH; BOUDREAL, 2000).

Coaching não pode ser confundido com terapia, consultoria ou aconselhamento, ele trabalha com ações estratégicas visando resultados de curto prazo que fazem os interessados a caminhar em busca de seu objetivo.

O *Mentoring* está ligado ao desenvolvimento mais amplo da carreira, buscando a visão sistemática no sentido de aumentar as competências. A função de mentor pode ser desenvolvida por qualquer profissional da empresa, na qual a pessoa identifique uma visão futura mais ampla e criativa a seguir. O mentor é parte integrante e fundamental no

desenvolvimento da carreira. A atividade do mentor pode durar por muito tempo, em relação formal ou informal.

O Coach possui conhecimento explícito e comportamental, é uma parceria entre o coach e o colaborador, ajudando-o a atingir o seu melhor e a produzir os resultados que ele quer na sua vida profissional e pessoal. O Coach assegura que o cliente possa dar o melhor de si, aprender e desenvolver-se da maneira que ele quer. “Será excelente se todos os gerentes e executivos; desde o executivo principal, é claro se transformassem em *coaches* dentro da organização, em um mutirão interminável de aprendizado, mudanças e inovação. (CHIAVENATO, 2002, p 57).

Já o Mentor como sendo orientador, conselheiro, onde o conselheiro é um sábio e confiável de uma pessoa inexperiente. Ele tem experiência no assunto, geralmente um funcionário mais antigo, com mais habilidades e experiência, o conhecimento é tácito, existente na sua cabeça, adquirido através da experiência vivida ao longo de sua vida.

Para que uma relação de *coaching* e *mentoring* aconteça com sucesso devemos levar em conta algumas características como: confiança; comprometimento; interesse mútuo; feedback e conhecimento profundo de ambas as partes. Estes são itens fundamentais na relação de *coaching* e *mentoring*, a ausência destes processos pode gerar resultados negativos.

Esse processo de *Coaching* e *Mentoring*, dar-se com o interesse de criar um plano de carreira profissional do colaborador, através do seu desempenho e atuação nos processos destinados, oportunizando seu crescimento dentro da organização, gerando a sua motivação pessoal e profissional.

Política Comercial 4.3 Administração de Vendas

O gerente deve ter sempre auto controle, ser cauteloso, responsável, ético e principalmente ter boa influência dentro da organização, seguindo os valores da empresa. Deve ser admirado por sua equipe, criar uma relação de confiança, motivar e incentivar sempre e ter grande capacidade de inspirar, mantendo os colaboradores engajados. Passar credibilidade, conhecer bem a equipe e saber como desafiar cada um, estar alinhado com suas atividades diárias e dar *feedbacks* constantes e de forma privada, resolver bem conflitos e recompensar os bons desempenhos. Com estas atividades, os coordenadores realizarão acompanhamentos anuais de *coaching* e *mentoring* aos seus apoiadores, de maneira alternada, dedicando um dia a cada colaborador, para que este tenha a atenção focada do seu gestor.

Ele deve fazer reuniões quinzenais para alinhamento e esclarecimento das necessidades da

equipe e consumidores, manter-se sempre disposto a orientá-los e ajudá-los em suas dificuldades, fazer introduções diárias com a apresentação dos resultados do dia anterior e apresentando as metas do dia em questão. Reuniões semanais com a apresentação de resultados para bonificação.

Adicionalmente aos acompanhamentos técnicos da equipe, deverá promover os valores da empresa, a união das equipes, comprometimento e espírito de equipe, sempre através do exemplo de suas ações.

Serão realizadas reuniões mensais de *feedback* mútuo, onde o coordenador avaliará o apoiador e este, por sua vez, terá canal aberto para avaliar seu gestor, de maneira que se abra o canal de comunicação entre eles e sejam dados tanto *feedbacks* positivos quanto corretivos. Semestralmente, estas reuniões serão realizadas entre os apoiadores e os gerentes de loja.

Bibliografia:

- CHIAVENATO Idalberto. Abordagem humanística da administração. In: In.: ____.
Administração geral e pública: provas e concursos. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2012. p. 15
- CHIAVENATO Idalberto. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 4. ed.
São Paulo: Atlas, 1999. 194 p. ISBN 9788522420773.
- CHIAVENATO Idalberto. Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de
lucro. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 196 p. ISBN 9788534611879.
- CHIAVENATO Idalberto. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar
talentos a empresa. 7. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2009. 152 p. il. (Recursos humanos).
- CHIAVENATO Idalberto. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como
incrementar talentos na empresa. 7. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009. (Recursos hu
CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 5 ed.
São Paulo: Atlas, 2003.manos).
- CHIAVENATO Idalberto. Teoria geral da administração. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus,
1999. 695 p. v. 1. ISBN 978853520430.
- COCENZA, D.; COSTA, M. M. Recrutamento e seleção. Rio de Janeiro: Wak Ed, 2009.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARRAS, J. P. Administração em recursos humanos: do operacional ao estratégico. São
Paulo: Futura, 2003.
- CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações:
Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- KLÖCKNER, W. J.; CAMPOS, D. C. Atuando no subsistema recrutamento de pessoal. In:
CAMPOS, D. C. Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos
humanos. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- WERTHER, W. B.; DAVIS, K. Administração de pessoal e recursos humanos. São Paulo:
McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- PONTES. Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal. 4 ed. São Paulo: LTR, 2004.
- PONTES, B. R. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. 6. ed. São Paulo: Ltr, 2010.
- MARRAS. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico, 14 ed. São
Paulo: Saraiva 2011.
- BOOG, Gustavo G. Manual de treinamento e desenvolvimento (ABTD). 3 ed. São Paulo:
Pearson Education do Brasil, 1999.

LIMA, O. M. P.; CAMPOS, D. C. Atuando no subsistema seleção de pessoal. In: CAMPOS, D. C. Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos Humanos: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

BOOG, Gustavo G., Magdalena T. ; Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processos e Operações – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

BOOG, Gustavo G (Coordenador); Manual de Treinamento e Desenvolvimento – ABTD, 3ª ed. São Paulo, Makron Books, 1999.

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002

MOREIRA, Julio C.T. et al. Administração de vendas. São Paulo: Saraiva 2001.

MARRAS, J. P. Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

ARAÚJO, Luís César G. de. Gestão de Pessoas. - São Paulo: Atlas, 2006.

RIBEIRO, Lima de Antonio. Gestão de Pessoas. Ed. Saraiva. 2006.

FRIEDMAN, Grupo. Programa de treinamento de gerentes de vendas de lojas de varejo. 2007.

BITTAR, Liz. Feedback: Os Dois Lados de Uma Avaliação. Disponível em <<http://lizbittar.com.br/blog/2010/04/entrevista-feedback/>>. São Paulo. Acesso em jan 2018.

ULRICH, Dave. Os campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores Resultados. 6. ed. São Paulo: Futura, 1998.

COSTA, Claudinei. Vendas: como definir a meta? 2009. Administrando. Disponível acesso em: jan 2018.