

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO REAL
ESTÁGIO SUPERVISIONADO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DAYANNE APARECIDA LIMA BAITEL
JOCIELE COLASSO DE TOLEDO
LISLAINE SOUZA SANTOS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - TCC

GUARAPUAVA
2020

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO REAL
ESTÁGIO SUPERVISIONADO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DAYANNE APARECIDA LIMA BAITEL
JOCIELE COLASSO DE TOLEDO
LISLAINE SOUZA SANTOS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - TCC

Trabalho de conclusão de curso como requisito
para obtenção de grau de Bacharel em
Administração no Centro Universitário Campo Real.

GUARAPUAVA

2020

SUMÁRIO

Capítulo 1

1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	7
1.1 INTRODUÇÃO DA EMPRESA	8
2 INTRODUÇÃO DE MARKETING	12
2.1 PLANEJAMENTO DE MARKETING.....	13
2.2 SEGMENTAÇÕES DE MERCADO	15
2.3 PÚBLICO-ALVO	17
2.4 POSICIONAMENTO	18
2.5 CONCORRENTES	20
2.6 COMPOSTO DE MARKETING.....	23
2.7 PROMOÇÃO	23
2.8 PROPAGANDA	24
2.9 MERCHANDISING	25
2.10 PROMOÇÕES DE VENDA.....	27
2.11 RELAÇÕES PÚBLICAS	28
2.12 PRODUTO.....	29
2.13 PREÇO.....	30
2.14 DISTRIBUIÇÃO	31
2.15 INTELIGENCIA DE MERCADO.....	31
2.16 TOP OF MIND	32
2.17 PESQUISAS	34
2.17.1 Pesquisa De Satisfação Dos Clientes	34
2.17.2 Pesquisa De Avaliação Da Concorrência	40
2.18 ANÁLISE SWOT DA ÁREA DE MARKETING.....	42
3 INTRODUÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	44
3.1 RECRUTAMENTO	47
3.2 SELEÇÃO.....	47
3.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	47
3.4 PROGRAMAS MOTIVACIONAIS	49
3.5 PROGRAMAS DE SEGURANÇA.....	50

3.6 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	52
3.7 BENEFÍCIOS SOCIAIS	53
3.8 ABSENTEÍSMO.....	54
3.9 TURNOVER	54
3.10 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	57
3.11 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E FEEDBACK	58
3.12 ANÁLISE SWOT DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	59
4 INTRODUÇÃO DE FINANÇAS	61
4.1 PLANEJAMENTO DE CAIXA	61
4.2 DÉFICIT E SUPERÁVITS.....	66
4.3 TOMADA DE DECISÕES.....	66
4.4 DECISÕES EM CURTO PRAZO.....	67
4.5 DECISÕES EM LONGO PRAZO.....	67
4.6 ANÁLISE SWOT DA ÁREA DE FINANÇAS	68
5 INTRODUÇÃO DE PRODUÇÃO	70
5.1 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO	70
5.2 GESTÃO DE ESTOQUES.....	74
5.3 GESTÃO DA QUALIDADE	76
5.4 ANÁLISE SWOT DA ÁREA DE PRODUÇÃO	78
6 INTRODUÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	80
6.1 MACRO AMBIENTE	81
6.2 AMBIENTE POLITICO LEGAL	81
6.3 AMBIENTE CULTURAL	81
6.4 AMBIENTE ECONOMICO	82
6.5 AMBIENTE TECNOLÓGICO	83
6.6 AMBIENTE DEMOGRÁFICO	83
6.7 AMBIENTE NATURAL.....	84
6.8 MICRO AMBIENTE	85
6.9 CLIENTES.....	85
6.10 FORNECEDORES.....	86
6.11 INTERMEDIÁRIOS.....	87

6.12 CONCORRENTES	87
6.13 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	87
6.13.1 Missão	88
6.13.2 Visão.....	88
6.13.3 Valores	88
6.14 ANÁLISE SWOT DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	89
7 ANÁLISE SWOT GERAL DA EMPRESA	90
Capítulo 2	
8 PROJETO DE INTERVENÇÃO	92
9 JUSTIFICATIVA DO PROJETO	92
10 APRESENTAÇÃO DESTE DOCUMENTO	98
10.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	98
11 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP).....	99
11.1 LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES.....	99
11.1.1 Questionário de Avaliação do Atendimento	100
11.1.2 Resultados.....	100
11.2 DESENHO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO	105
11.2.1 Abordagem de clientes	107
11.2.2 Negociação de preços	108
11.2.3 Habilidades de um vendedor	108
11.3 APLICAÇÃO	108
11.4 CONTROLE E AVALIAÇÃO	109
12 CRONOGRAMA.....	109
13 PARTES INTERESSADAS DO PROJETO.....	109
14 RESTRIÇÕES.....	110
15 PREMISSAS	111
16 RISCOS	111
17 ORÇAMENTO DO PROJETO	111
18 RESULTADOS ESPERADOS	112
Capítulo 3	
19 ARTIGO	114

20 INTRODUÇÃO	115
21 NEGOCIAÇÃO E VENDAS	116
22 TECNOLOGIA APLICADA AO PROCESSO DE VENDAS	118
23 COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL DE VENDAS	120
24 PERSPECTIVAS E PERCEPÇÕES	122
25 METODOLOGIA	123
26 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	124
26.1 NEGOCIAÇÃO E VENDAS	125
26.2 TECNOLOGIA APLICADA A VENDAS.....	126
26.3 COMPETÊNCIAS - CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES.....	128
26.4 PERSPECTIVAS E PERCEPÇÕES	130
26.5 WORD CLOUD.....	131
27 CONSIDERAÇÕES FINAIS	132
28 REFERÊNCIAS	134
29 ANEXOS	139
29.1 PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES.....	139
29.2 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	141
29.3 FLUXOGRAMA DE ATENDIMENTO	143
29.4 PESQUISA ÁREA DE VENDAS	144
29.5 CARTILHA DE ATENDIMENTO	146
29.6 ATIVIDADE DE FIXAÇÃO	156
29.7 VÍDEO TREINAMENTO.....	157
29.8 ATIVIDADE DE TREINAMENTO	158
29.9 PROPOSTA TREINAMENTO WORKSHOP.....	159
29.10 CRONOGRAMA	162
29.11 ROTEIRO DE ENTREVISTA AO PROFISSIONAL DE VENDAS	163

1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Razão Social: Caroline Carmine Trivellatto EIRELI
Nome Fantasia: Maxi Calçados
Inscrição no CNPJ: 12.407.947/0001-09
Ramo de Atividade Principal: 47.81-4-00 – Comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios
Ramo (s) de Atividade(s) Secundário(s): 47.82-2-01- Comércio varejista de calçados 47.82-2-02- Comércio varejista de artigos de viagem 47.83-1-02- Comércio varejista de artigos de relojoaria 47.61-0-01- Comércio varejista de livros 47.61-0-02- Comércio varejista de jornais e revistas 47.61-0-03- Comércio varejista de artigos de papelaria 47.63-6-02- Comércio varejista de artigos esportivos 47.89-0-01- Comércio varejista de suvenires, bijuterias e artesanatos
Data da fundação: 19/08/2010
Empresário/Sócios: Caroline Carmine Trivellatto
Qual a forma de organização societária da entidade? <input type="checkbox"/> Microempreendedor Individual - MEI <input type="checkbox"/> Empresário Individual <input checked="" type="checkbox"/> Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI <input type="checkbox"/> Sociedade Limitada <input type="checkbox"/> Sociedade Anônima <input type="checkbox"/> Cooperativa <input type="checkbox"/> Outras _____
Qual o regime tributário adotado pela entidade? <input checked="" type="checkbox"/> Simples nacional <input type="checkbox"/> Lucro Real <input type="checkbox"/> Lucro Presumido <input type="checkbox"/> Lucro Arbitrado <input type="checkbox"/> Outras

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

1.1 INTRODUÇÃO DA EMPRESA

A rede Maxi foi fundada por Yazidi Sallum, em dezembro de 1999, em Guarapuava/PR, e a partir de 19 de agosto de 2010, passa a pertencer a Caroline Carminie Trivelatto e seu esposo Marcelus Marques Sallum. Está atuando no ramo de varejo de calçados e acessórios há cerca de 20 anos. A empresa contém 25 funcionários, distribuídos em: área financeira, RH, estoque, auxiliares de serviços gerais e vendedores. É uma empresa de médio porte em infraestrutura, estando sempre em busca de constante melhoria.

Seu intuito é despertar a beleza das pessoas através das tendências do mercado da moda calçadista, ofertando variedade de produtos, marcas conceituadas e de qualidade, além de sempre estar prezando pelo bem-estar e conforto do cliente. A figura 1 mostra a parte externa da loja Maxi Calçados, que contém uma estrutura de 700m², situada na Rua Saldanha Marinho, n° 1672, no centro de Guarapuava/PR.

Figura 1: Vista externa da loja Maxi Calçados.



Fonte: Acadêmicas (2019).

A Figura 2 abaixo, demonstra a parte interna da loja que contém ao lado direito as seções femininas, ao lado esquerdo às seções masculinas. O centro da loja é composto por balcões com 2 caixas, 1 crediário e 1 pacote.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Figura 2: Vista interna da loja Maxi Calçados.



Fonte: Acadêmicas (2019).

A Figura 3 a seguir, representa a parte interna da empresa com a seção infantil que fica localizada ao fundo da loja, essa seção contém um espaço *Kids* com uma TV com *NETFLIX*, um sofá, uma mesinha com cadeiras, um *puff*, um escorregador, brinquedos, lápis de cor e papéis para colorir. Além disso, aos sábados uma colaboradora da loja realiza pinturas faciais nas crianças, desse modo elas brincam e se divertem enquanto seus pais realizam compras.

Figura 3: Espaço *Kids*.



Fonte: Acadêmicas (2019).

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Pensando no bem-estar e conforto dos bebês de colo e suas mães, a Maxi adaptou uma sala exclusiva para os mesmos. Um fraldário, com cadeira de amamentação e fraldas disponíveis se caso a criança precisar, assim as mães poderão realizar suas compras tranquilamente. A figura 4 a baixo, mostra o espaço para amamentação adaptado para as clientes mães e seus bebês.

Figura 4: Espaço para amamentação.



Fonte: Acadêmicas (2019).

A empresa estudada busca atender todos os desejos e necessidades do consumidor, vendendo produtos diferenciados, novos no mercado da moda, seu espaço físico é limpo, organizado e muito agradável, seu principal objetivo é satisfazer cada vez mais seus clientes e garantir a rentabilidade da empresa.

Através desse trabalho será desenvolvido o diagnóstico das seguintes áreas da empresa: Marketing, RH, Finanças, Estratégia e Produção, a fim de verificar qual a atual situação da organização.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

ÁREA FUNCIONAL DE MARKETING

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

2 INTRODUÇÃO DE MARKETING

O marketing é de extrema importância para as empresas, pois através dele centraliza-se a inteligência estratégica e competitiva da organização, ele examina todo o mercado desde seus pontos fortes e fracos, além de suas oportunidades e ameaças, desenvolvendo diversas formas de estratégias para atender as necessidades e desejos do consumidor. Dessa maneira ele faz com que as empresas venham alcançar os seus anseios e objetivos.

Las Casas (2004, p. 15), define marketing como:

A área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar os objetivos da empresa e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

Para Kotler e Keller (2012, p. 3) “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Uma das mais sucintas e melhores definições de marketing é a de suprir as necessidades gerando lucro”.

Diante das definições acima, as empresas precisam estar sempre atentas as novas transformações no mercado, como as mudanças sociais e culturais que estão se desenvolvendo cada vez mais rápido, as pessoas estão modificando seus hábitos e costumes constantemente, devido à grande variedade de produtos inovadores, os clientes não são mais influenciados somente em relação aos preços, por isso as empresas precisam estar buscando mais estratégias para satisfazer o consumidor final e assim obter ganhos de venda e lucratividade.

A empresa estudada está sempre alinhada às tendências do mercado, possuindo uma grande variedade de marcas conceituadas exposta em sua loja. Pois acredita que os calçados não são apenas uma necessidade das pessoas, além de supri-las, ele passa a ser também um desejo de consumo influenciado pelas tendências da moda, os consumidores passam a se sentir realizados ao comprarem o produto.

Kotler e Keller (2012, p. 9), afirmam que:

A satisfação reflete os julgamentos comparativos de uma pessoa sobre o desempenho percebido de um produto em relação as suas expectativas. Se o desempenho não atinge as expectativas, o cliente fica decepcionado. Se o

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

desempenho alcança as expectativas, o cliente fica satisfeito. Se o desempenho supera as expectativas, o cliente fica encantado.

Conforme os argumentos do autor, o cliente busca ou espera, por produtos e atendimento com qualidade para saciar seus desejos. Caso o produto não supere os anseios do consumidor, ele ficará desapontado, porém se o cliente alcançar alguns de seus objetivos ele ficará satisfeito, logo quando o consumidor acabar com a sua necessidade e suprir seus desejos ele vai estar completamente realizado.

A Maxi Calçados está sempre se aperfeiçoando para realizar as necessidades do consumidor, desenvolvendo estratégias e formas para manter os clientes atuais e atrair novos, zelando pelo bem-estar e conforto do cliente com o intuito de elevar a autoestima do consumidor.

2.1 PLANEJAMENTO DE MARKETING

O planejamento de marketing serve para direcionar a empresa, ele deve ser feito antes de agir, analisando o mercado e obtendo as informações necessárias para desenvolver estratégias para a organização.

Planejamento pode ser considerado uma forma de garantir que todos os fatores que influenciam os elementos do composto de marketing se combinem [...]. O planejamento de marketing inclui a previsão do futuro e o desenvolvimento de objetivos e estratégias que determinam quais atividades de marketing, quando, como e onde devem ser desenvolvidas. É um processo contínuo, devido às modificações do ambiente (LAS CASAS 2004, p. 268).

Podendo ser formal ou informal, o planejamento de marketing não deve ser confundido como plano de marketing, plano é um documento aonde tudo que foi escrito será colocado em prática. Kotler e Keller (2012, p. 39) evidenciam que:

O plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing. Ele funciona em dois níveis: estratégico e tático. O plano de marketing estratégico estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor a ser oferecida [...]. O plano de marketing tático especifica as táticas de marketing, incluindo características do produto, promoção, merchandising, determinação de preço, canais de vendas e serviços.

A empresa estudada não possui departamento de marketing, na maioria das vezes os próprios funcionários (vendedoras) produzem o marketing da empresa, como por exemplo: propagandas e promoções através das redes sociais, o marketing

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

empregado que ela mesma produz alcança um número satisfatório de pessoas, tanto consumidores da loja quanto pessoas que ainda não realizaram compras na mesma.

A figura 5 a seguir, demonstra um exemplo de publicação das propagandas que as vendedoras realizam nas redes sociais, com o alcance de 2 mil pessoas.

Figura 5: Propagandas no *facebook*.



Fonte: *Facebook* (2019).

A organização possui serviços terceirizados de marketing somente quando se faz propaganda em áudio (som), cartazes com preço, *banners*, *folders*, rádio e TV. Os planos de marketing não são formalizados e apresentam-se de maneira informal, existe apenas um planejamento formal de promoções para as datas comemorativas.

Figura 6: Promoção das redes sociais.



Fonte: *Facebook* (2019).

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

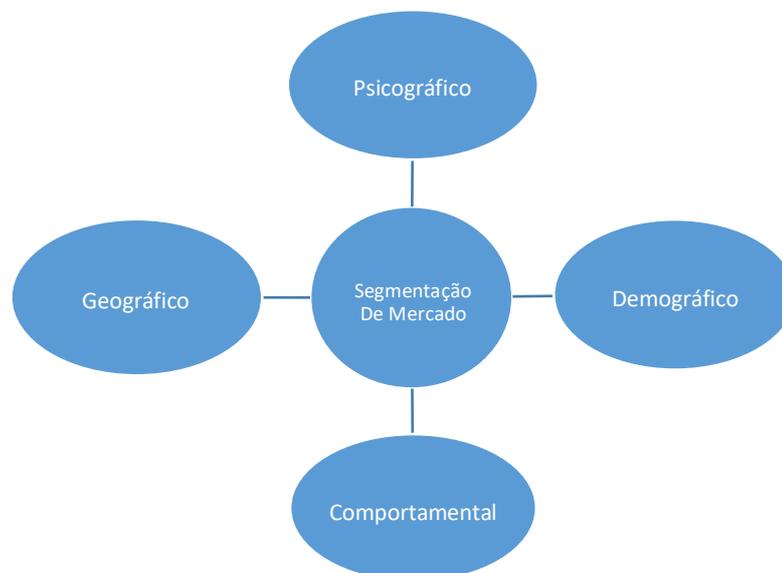
A figura 6 acima, mostra um exemplo de arte gráfica realizada para a data comemorativa do dia dos pais, elaborada pela Machine publicidade e propaganda.

2.2 SEGMENTAÇÕES DE MERCADO

A segmentação de mercado é uma ferramenta eficaz para as organizações, independentemente do tamanho e ramo da empresa essa segmentação contribui para melhores resultados em longo prazo, além disso, ela busca identificar em um mercado distinto, um determinado grupo de indivíduos, com soluções e escolhas semelhantes de produtos.

De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 228), “um segmento de mercado consiste em um grupo de clientes que compartilham um conjunto semelhante de necessidades e desejos”.

Figura 7: Segmentação de mercado.



Fonte: Acadêmicas (2019).

A segmentação Psicográfica considera o conjunto de características marcantes e os fatores psicossociais do indivíduo, como o estilo de vida, aspectos de personalidade, atitudes ou valores em comum. Na segmentação Geográfica são considerados fatores de localização como bairro, cidade, estado, endereço, zona rural

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

ou urbana, etc. Esses fatores indicam as necessidades, os valores e a cultura que podem influenciar na escolha das pessoas por determinados produtos.

A segmentação Demográfica considera os fatores como idade, sexo, etnia, nacionalidade, estado civil, religião e tamanho do grupo familiar. São as características básicas de uma pessoa, de acordo com seus dados estatísticos populacionais. Na segmentação Comportamental o mercado é dividido em relação à personalidade das pessoas, assim como o seu estilo de vida característico e os valores que conduzem as suas atitudes.

O segmento de mercado da Maxi Calçados é o público feminino, masculino e infantil, porém seu público-alvo é o feminino com um percentual de 81,2%, com base na pesquisa de satisfação aplicada nos meses de setembro e outubro, realizado com 389 clientes da loja.

O quadro 1 abaixo, está relacionada à segmentação de mercado dos clientes da Maxi Calçados.

Quadro 1: Segmentação de mercado.

SEGMENTAÇÃO	CLIENTES
PSICOGRÁFICA	Status social (através da pesquisa de satisfação 44,2% dos clientes compram influenciados pela a qualidade dos produtos e 18,5% dos consumidores escolhem a empresa pelo preço);
GEOGRÁFICA	Residentes (Guarapuava e região);
DEMOGRÁFICA	Gênero (81,2% são clientes do sexo feminino e 18,8% são do sexo masculino); Faixa Etária (32,6% dos clientes de idade entre 19 a 25 anos, 31,1% de 26 a 35 anos, 30,8% são acima de 36 anos);
COMPORTAMENTAL	Estilo de vida (calçados para estudantes, atletas, sociais para trabalho ou ocasiões especiais); Realizam compras com frequência; Param de comprar quando há aumento de preços;

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

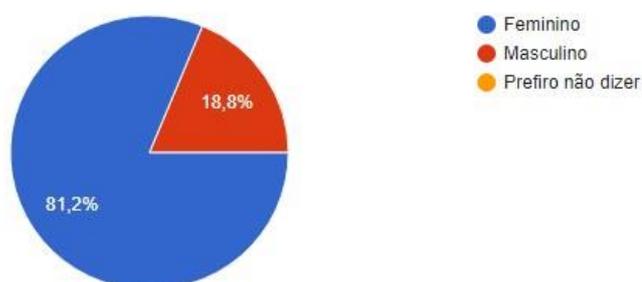
2.3 PÚBLICO-ALVO

Conhecer o cliente e entender suas preferências é fundamental para as empresas, pois será possível aumentar a proximidade com o mesmo e compreender suas preferências. De acordo com a pesquisa de satisfação aplicada aos clientes da empresa, pode-se observar nos gráficos abaixo, o percentual referente ao gênero e a faixa etária de seu público-alvo.

Gráfico 1: Gênero/ público-alvo.

Qual é seu Gênero?

389 respostas



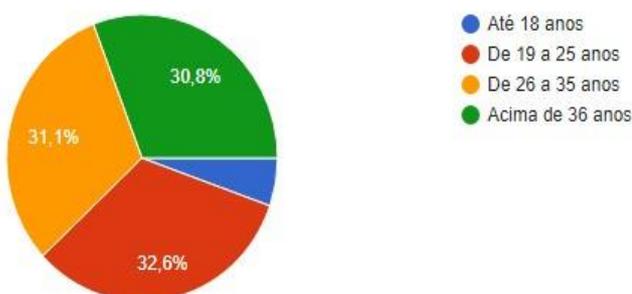
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O gráfico 1 acima, apresenta que 81,2% dos clientes entrevistados são do gênero feminino e 18,8% são do gênero masculino.

Gráfico 2: Faixa etária/ público-alvo.

Qual sua faixa etária?

389 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

No gráfico 2, é possível verificar que 32,6% são pessoas de idade entre 19 a 25 anos, 31,1% são de 26 a 35 anos e 30,8% são acima de 36 anos.

2.4 POSICIONAMENTO

A empresa estudada procura ser referência no mercado, trazendo a moda com muito estilo e conforto, seus consumidores a procuram para sanar suas necessidades e expectativas, o cliente satisfeito passa a levar a marca em sua mente.

Kotler e Keller (2012, p.294), afirmam que:

Posicionamento é a ação de projetar a oferta e a imagens da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo. O objetivo é posicionar a marca na mente dos consumidores a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa.

Através da pesquisa feita a campo, pode-se identificar o nível (baixo/alto) de posicionamento da Maxi Calçados e suas principais concorrentes, e onde cada empresa se encontra em relação aos preços de venda e aos prazos de pagamento no crediário. Com base na pesquisa de preços representada pela tabela 3, foi realizado o levantamento dos preços das seguintes lojas: Maxi Calçados, Leve Calçados, Serallê Calçados, Da Sappateira Calçados e Esportes e San Rio Modas.

A tabela 1 a seguir, representa o resultado da pesquisa realizada nas lojas citadas acima, após o levantamento de preços de 9 produtos, foi realizada a soma dos valores e posteriormente a divisão pelo número de unidades, resultando no preço médio de cada mercadoria por loja.

Tabela 1: Média de Preços.

Média de preços

	Maxi	Serallê	Da Sappateira	Leve	San Rio
Valor total de 9 produtos	R\$ 1.848,10	R\$ 1.726,10	R\$ 1.729,10	R\$ 1.683,38	R\$ 1.659,10
Preço médio	R\$ 205,34	R\$ 191,79	R\$ 192,12	R\$ 187,04	R\$ 184,34

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

A tabela 2 representa a pesquisa de número máximo de parcelamento realizada nas lojas citadas na tabela, pesquisa qual foi elaborada no dia 06/11/2019 via telefone.

Tabela 2: Número de Parcelamento.

Número máximo de parcelamento

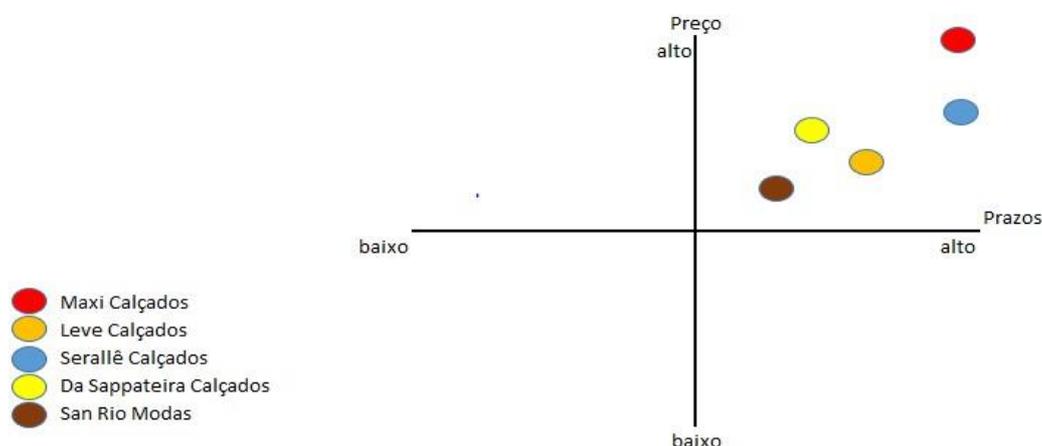
	Maxi	Serallê	Da Sappateira	Leve	San Rio
Crédiario	10X	10X	6X	7X	5X
Cartão de Crédito	10X	10X	10X	10X	10X

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na figura 8 abaixo é possível verificar os resultados obtidos através da tabela 1 e 2, pois ao comparar os números de cada loja de calçados foi possível determinar a posição em que cada se encontra.

Levando em consideração que a linha em vertical representa a medida do preço e que quando a posição está para baixo o preço é menor e quando está para cima é maior é possível verificar que a loja Maxi Calçados foi classifica como a que obtém o maior preço de mercadoria.

Figura 8: Cruz de Posicionamento.



Fonte: Acadêmicas (2019).

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Observando a figura 8, também é possível analisar o levantamento dos prazos para as compras realizadas no crediário ou cartão de crédito, representada pela linha em horizontal entende-se que quando o ponto está marcado a esquerda da linha o prazo é menor e ao lado direito o prazo para pagamento é superior, o resultado aponta a loja Maxi Calçados e Serallê Calçados com o mesmo índice de parcelamento, sendo os maiores números disponíveis.

2.5 CONCORRENTES

Concorrentes diretos são aqueles que vendem os produtos ou serviços iguais, com uma mesma faixa de preço e para um mesmo público alvo. Enquanto os concorrentes indiretos não vendem os mesmos produtos ou serviços, mas atinge o mesmo público alvo, através de estratégias de substituição de produtos/serviços. Kotler e Keller (2012, p. 10), relatam que “a concorrência abrange todas as ofertas e os substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador possa considerar”.

A Maxi Calçados possui vários concorrentes diretos e indiretos espalhados pela cidade, neste presente diagnóstico foram selecionados os principais, quais foram citados com maior frequência na pesquisa de preferência aplicada a 111 consumidores.

Foram identificados como concorrentes diretos da empresa estudada a Leve Calçados, Serallê Calçados e a Da Sappateira Calçados e Esporte, devido à localização das mesmas e uma política de preços equivalentes. Como concorrentes indiretos da Maxi encontram-se a loja San Rio Modas que atua no ramo de calçados e confecções, e a Netshoes como um grande exemplo de comércio eletrônico, além de outras lojas do e-commerce.

No quadro 2 a seguir, evidência os pontos fortes e fracos das concorrentes da empresa estudada

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Quadro 2: Relação dos pontos fortes e fracos da concorrência.

CONCORRENTES	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Leve Calçados	Infraestrutura; Atendimento; Variedade de produtos e preços; Qualidade dos produtos; Roleta com prêmios; Sorteio de carros no final de ano; E-commerce; Flexibilidade de pagamento;	Falta de estacionamento; Burocracia na abertura de crediário; Falta de organização no ambiente;
Serallê Calçados	Variedade de produtos e preços; Facilidade na abertura de crediário; Qualidade dos produtos; Estacionamento próprio; Cobrem o preço da concorrência; Vitrine 360°; E-commerce; Promoções; Condições de pagamento;	Infraestrutura; Falta de organização no ambiente;
Da Sappateira Calçados e Esportes	Atendimento dos vendedores; Produtos e preços bons; Estacionamento próprio; Política de promoções de descontos;	Infraestrutura; Pouca variedade de produtos em relação as concorrentes;

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

San Rio Modas	Atendimento; Infraestrutura; Opções de calçados e vestuário; Qualidade dos produtos; Estacionamento próprio; E-commerce;	
Netshoes	E-commerce, (compra realizada onde e quando quiser); Forte marketing digital; Preço;	Entrega; Impessoalidade nas vendas;

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A organização não monitora seus concorrentes de modo eficaz, assim não consegue identificar as ações praticadas por eles. Na figura 9 a seguir, observa-se a localização da concorrência em relação à Maxi Calçados.

Figura 9: Localização dos Concorrentes.



Fonte: Google Maps (2019).

O mapa acima demonstra que as concorrentes estão localizadas no centro urbano da cidade, de fácil localização, bem próximas umas das outras.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

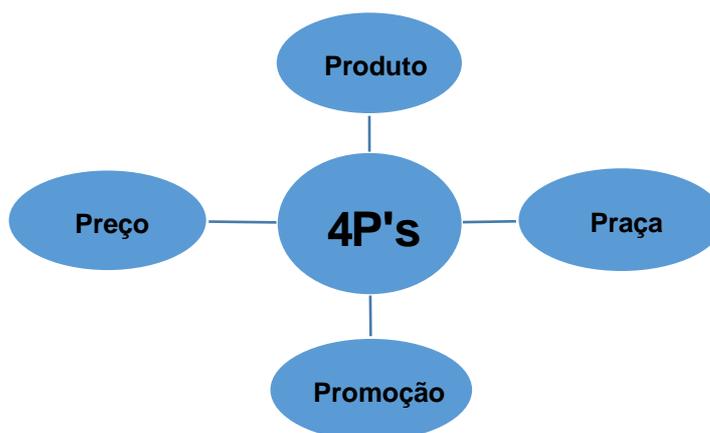
³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

2.6 COMPOSTO DE MARKETING

Os quatro pilares básicos de marketing são representados pelos 4P's, conforme a figura 10 abaixo.

Figura 10: Composto do *Marketing*.



Fonte: Acadêmicas (2019).

Os 4P's (Produto, Preço, Praça e Promoção), devem sempre estar em equilíbrio, pois sua probabilidade de influenciar e conquistar o público são bem maiores. A seguir será analisada cada área do composto de *marketing* e sua aplicação na empresa estudada.

2.7 PROMOÇÃO

A promoção é um meio em que as pessoas físicas e jurídicas utilizam para vender, divulgar ou promover um determinado produto. Conforme Kotler e Keller relatam:

A promoção consiste em um conjunto de ferramentas de incentivo, a maioria para curto prazo, projetadas para estimular a compra mais rápida ou em maior quantidade de produtos específicos por parte do consumidor ou do canal de distribuição. (KOTLER E KELLER 2012, p. 556).

Na análise realizada foram especificadas as variadas formas de promoções utilizadas pela instituição, principalmente em datas comemorativas, como por exemplo: dia das mães, dos pais, dia das crianças e natal.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Figura 11: Promoção de Natal.



Fonte: Facebook (2019).

A figura 11, demonstrada acima, refere-se à promoção que a loja realizou na véspera natalina, a fim de estimular o consumo e aumentar o fluxo de clientes na loja.

2.8 PROPAGANDA

A propaganda é uma forma de convencer o consumidor, a fim de fazer o cliente acreditar nos produtos ou serviços ofertados. Existem dois tipos de propagandas: a promocional, que tem por finalidade de informar o cliente sobre os produtos/serviços; e a institucional, que tem como objetivo falar sobre a empresa, de modo a criar uma imagem na presença dos consumidores. De acordo com Pinho (2009, p. 132, *apud* Katz e Schank), “propaganda é uma tentativa organizada de manipular as massas para uma ação determinada, por meios indiretos”.

A organização utiliza serviços da agência Machine propagandas, as ações de comunicações são planejadas, mas não são atreladas a um plano de marketing porque o mesmo não é formalizado. Os principais meios de propaganda que a Maxi utiliza são as redes sociais, a rádio e a TV. A verba de propaganda é definida como 5% do faturamento mensal, variando de acordo com o mês logo que o faturamento é variável, uma vez que em meses festivos ele aumenta.

Segundo a gerência da empresa estudada, os resultados mensurados são considerados significativos, pois sempre atrai novos clientes. Além das datas

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

comemorativas também existe o *Black Friday*, considerado um dia especial, pois a loja realiza grandes descontos. A figura 12 a seguir mostra a propaganda referente ao dia estendido do *Black Friday*.

Figura 12: Propaganda feita pelas redes sociais.



Fonte: Facebook (2019).

O evento *Black Friday* é uma nova tendência no mercado brasileiro, adaptada dos Estados Unidos, ela consiste em uma data específica no mês de novembro, aonde os produtos são etiquetados com descontos acima dos realizados normalmente. Os clientes aproveitam o *Black Friday* para comprar os presentes de natal.

2.9 MERCHANDISING

Pode se considerar *Merchandising* como técnicas de promoções introduzidas juntamente com a comunicação de marketing. As técnicas utilizadas no ponto de venda são uma forma de estimular os clientes a compra. Kunz (1998, p. 6), define *merchandising* como: “*Merchandising*” é a análise e a resposta para as mudanças (transformações) e processos (avanços) que ocorrem no planejamento, negociação, aquisição e venda de produtos ou serviços, desde a sua concepção até o recebimento e uso pelo comprador”.

Na empresa estudada várias ações de comunicação são realizadas no ponto de venda, como exposição de cartazes com preços e banners. As ações de comunicação que a empresa utiliza nem sempre são atreladas a uma campanha de

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

propaganda, algumas ações de comunicação são isoladas, a fim de realizar alguma divulgação instantânea.

A figura 13 abaixo, mostra algumas das programações que a Maxi realizou na data comemorativa do dia das crianças.

Figura 13: Dia das Crianças na Maxi Calçados.



Fonte: Acadêmicas (2019).

A empresa disponibilizou vários brinquedos para as crianças nessa data especial, como cama elástica, piscina de bolinha, animal tour, pinturas faciais, pipocas e brindes, além disso, proporcionou atrações com personagens como, *Batman*, *Mulher Maravilha* e *Thor*.

Figura 14: Atrações com personagens.



Fonte: Facebook (2019).

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

No ponto de venda, a organização conta com a colaboração de um locutor, essas ações de comunicação são sempre realizadas aos sábados com a finalidade de atrair e chamar a atenção de quem passa pelo local.

2.10 PROMOÇÕES DE VENDA

As promoções de venda são técnicas utilizadas para estimular a compra em curto prazo, e estão relacionadas ao *mix de marketing* detalhado a seguir.

Figura 15: Os 4Ps do *mix de marketing*.



Fonte: Adaptado (Kotler e Keller 2012).

Segundo Pinho (2009, p.55) “a promoção de vendas é uma ferramenta de marketing e comunicação de grande efeito no processo de persuasão e de estímulo à venda e à compra de produtos e serviços”.

A empresa estudada utiliza técnicas de promoções de vendas como brindes e ofertas de produtos, algumas de suas técnicas é a realização de amostragem e coquetéis. A figura 16 abaixo, refere-se a uma promoção de venda, realizada no dia internacional da mulher, postada na rede social *facebook*.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Figura 16: Promoções de venda.



Fonte: Facebook (2019).

No dia internacional da mulher a Maxi realizou uma programação especial, com várias promoções de calçados e acessórios femininos, além de coquetel, massagem, maquiagem e brindes. Não existe promoções dirigidas aos intermediários, porém a gerencia mantém uma boa relação comercial.

2.11 RELAÇÕES PÚBLICAS

As relações públicas são formas de gerenciar a reputação de uma empresa, pois manter uma boa imagem se tornou necessidade diante do aumento das exigências dos consumidores. Pinho (2009, p. 83) ressalta que:

As relações públicas podem ser entendidas como uma função de administração estratégica dos contatos e do relacionamento entre uma organização e os diferentes públicos que a constituem ou que com ela se relacionam e interagem.

A organização não possui assessoria de imprensa e nem manual de identidade visual, mas possui uma política de comunicação informal, onde toda ação de comunicação externa à empresa necessita da aprovação dos gestores, geralmente são realizadas através das redes sociais e eventos na comunidade.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

2.12 PRODUTO

O produto é o que permite a empresa a obter lucro, pois através de sua comercialização que se gera as receitas, ele pode ser tanto tangível como intangível. De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 348): “Produto é tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo, incluindo bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias”.

A empresa estudada possui um gestor de produtos, que realiza as compras das mercadorias, função desempenhada pela própria gerente, responsável por acompanhar o desempenho dos produtos no mercado, ela conta com o sistema OTI+ Gestão que fornece dados sobre o estoque e as vendas, conseqüentemente obtendo informações sobre as necessidades de compras.

Existe um procedimento padrão para o lançamento dos produtos, de forma aonde são lançados os pedidos com valores, em grandes quantidades com prazos de entrega, a organização possui uma grande quantidade de produtos, dentre eles calçados, acessórios e artigos de vestuário.

Figura 17: Produtos masculinos.



Fonte: Acadêmicas (2019).

A figura 17 acima, mostra a seção masculina, composta por calçados de diversas marcas e modelos.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

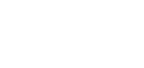
2.13 PREÇO

Se faz importante todos os integrantes de uma organização entenderem a diferença entre valor e preço, no valor está incluso as diversas vantagens que o cliente tem adquirindo o produto, enquanto o preço possui uma abordagem mais quantitativa. De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 411), “o preço informa ao mercado o posicionamento de valor pretendido pela empresa para seu produto ou marca”.

Na organização os preços são definidos na superintendência segundo a gerencia, porém, a informação repassada pela subgerente diz que os preços são definidos na administração de estoque, assim percebe-se que há uma divergência de informações em relação a empresa. Os critérios e metodologias utilizados para definição de preços dependem da negociação realizada junto aos fornecedores, os preços dos concorrentes são monitorados e repassados aos gestores através de pesquisas nas concorrentes. Existe uma política de desconto variando de acordo com a forma de pagamento.

A tabela 3 a seguir, refere-se à pesquisa a campo de cada empresa para a comparação de preços vigentes em setembro de 2019, analisando à Maxi e suas principais concorrentes.

Tabela 3: Top 9.

PRODUTO	LOJAS DA CIDADE				
	Maxi	Serallé	Da Sappateira	Leve	San Rio
Tênis All Star Salto Plataforma 	R\$ 208,90	R\$ 190,90	R\$ 119,90	R\$ 149,90	R\$ 189,90
Tênis Nike Feminino 	R\$ 301,90	R\$ 249,90	R\$ 299,90	R\$ 350,00	R\$ 279,90
Tênis Casual Vizzano Logo 	R\$ 108,90	R\$ 149,90	R\$ 129,90	R\$ 119,90	R\$ 169,90
Tênis Chunky 	R\$ 251,90	R\$ 242,90	R\$ 229,90	R\$ 199,90	R\$ 209,90
Sapato Mule Bottero 	R\$ 151,90	R\$ 79,90	R\$ 69,90	R\$ 77,90	R\$ 89,90
Sapato Scarpin Vizzano 	R\$ 135,90	R\$ 149,90	R\$ 119,90	R\$ 119,90	R\$ 129,90
Tênis Masculino Nike 	R\$ 249,90	R\$ 299,90	R\$ 379,90	R\$ 294,99	R\$ 269,90
Sapatênis Ferracini 	R\$ 249,90	R\$ 169,90	R\$ 239,90	R\$ 189,99	R\$ 169,90
Sapatênis Pegada 	R\$ 188,90	R\$ 192,90	R\$ 169,90	R\$ 180,90	R\$ 179,90

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Para a pesquisa Top 9 demonstrada na tabela acima, foram selecionadas determinadas marcas e modelos, fornecidos normalmente pelos mesmos fornecedores, desde os femininos e masculinos até os adultos e infantis. Observa-se que a diferença de preços varia de uma loja para a outra, algumas delas possuem preços menores pelo fato de possuírem grande quantidade no estoque e assim utilizarem técnicas para diminuir os preços.

2.14 DISTRIBUIÇÃO

Distribuição trata-se da forma necessária para entregar ao consumidor o produto ou serviço realizado pela empresa, a distribuição pode ter alteração dependendo da área de atuação da empresa. Las Casas (2004, p. 250), afirma que “Canal de distribuição é a combinação de instituições pelas quais o vendedor vende produtos ao consumidor, ou usuário, ou consumidor final”.

A organização não possui níveis de intermediários na distribuição, o cliente realiza sua compra pessoalmente ou via redes sociais e retira na loja. A empresa oferece programas motivacionais para os funcionários como aula de *zumba* pela manhã aos sábados e café matinal. O processo de estoque/armazenagem, expedição/transporte e entrega do produto funciona da seguinte forma: a empresa lança o pedido, recebem, entra a nota fiscal, depois expõem e publicam as fotos dos produtos. Os serviços de pós-venda, como suporte e assistência técnica são realizados por envio de mensagens e ligações. As reclamações são registradas através do *whatsapp*, telefone e *e-mail*, e também são respondidas no imediato ao cliente.

2.15 INTELIGENCIA DE MERCADO

Um dos principais fatores que faz as empresas investirem em controle é o aumento do desempenho da organização, ele auxilia o gestor a visualizar a importância de cada etapa do processo, e a influência de cada uma na venda final.

Das ferramentas operacionais de gestão, pode-se citar: controle de fluxo de caixa; controle de vendas/contas a receber; controle de vendas/contas a pagar; controle de estoque e logística; controle de custos/despesas; controle

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

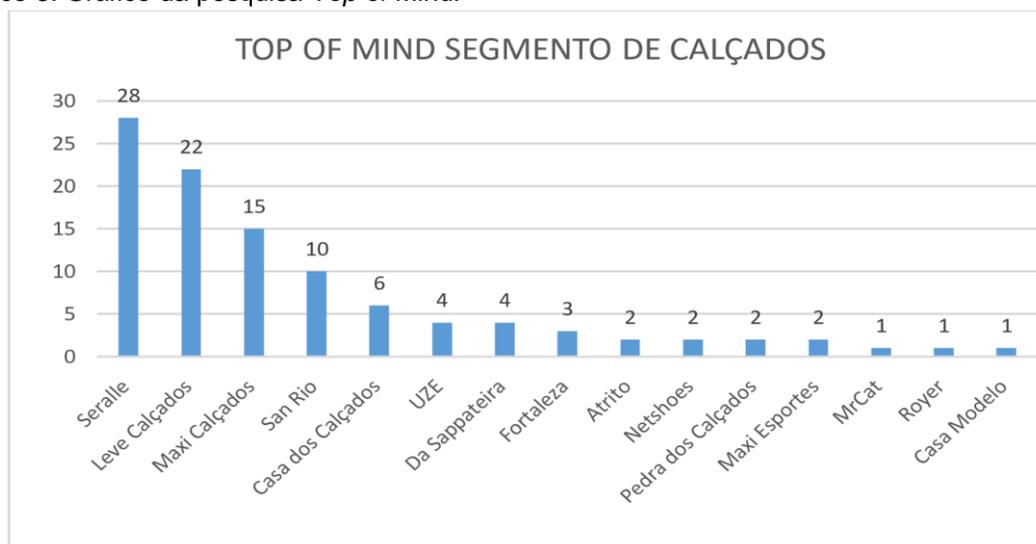
pessoal/folha de pagamento; controle de ativo permanente. (SHANK; GOVINDARAJAN, 2008).

Sendo assim os gestores possuem um grande número de fonte de informações para a realização do controle, é importante manter todos os relatórios atualizados para que os dados possam ser coletados no momento em que o gestor necessitar.

2.16 TOP OF MIND

A pesquisa *Top of Mind* tem como objetivo realizar um *ranking* das empresas calçadista lembradas por primeiro pelos consumidores, na pesquisa realizada foi questionado o seguinte: Quando se fala em loja de calçados qual a primeira que vem em sua mente? O gráfico 3 abaixo, demonstra os resultados obtidos na pesquisa realizada com 103 pessoas.

Gráfico 3: Gráfico da pesquisa *Top of Mind*.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

De acordo com a pesquisa, 28 pessoas lembraram-se da loja Serallê Calçados assim sendo a primeira colocada, em seguida a loja Leve Calçados com um total de 22 pessoas e a Maxi Calçados em terceiro lugar sendo lembrada por 15 pessoas. Além da pesquisa *Top of Mind*, também foi realizada uma pesquisa através das redes sociais, essa pesquisa mostra a diferença em relação ao alcance do público, entre a Maxi Calçados e seus principais concorrentes diretos: Leve Calçados, Serallê Calçados e a Da Sappateira Calçados e Esporte, e como concorrente indireto a San

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Rio Modas. A tabela 4 a seguir, refere-se a página do *facebook*, com curtidas e seguidores.

Tabela 4: Alcance das mídias sociais.

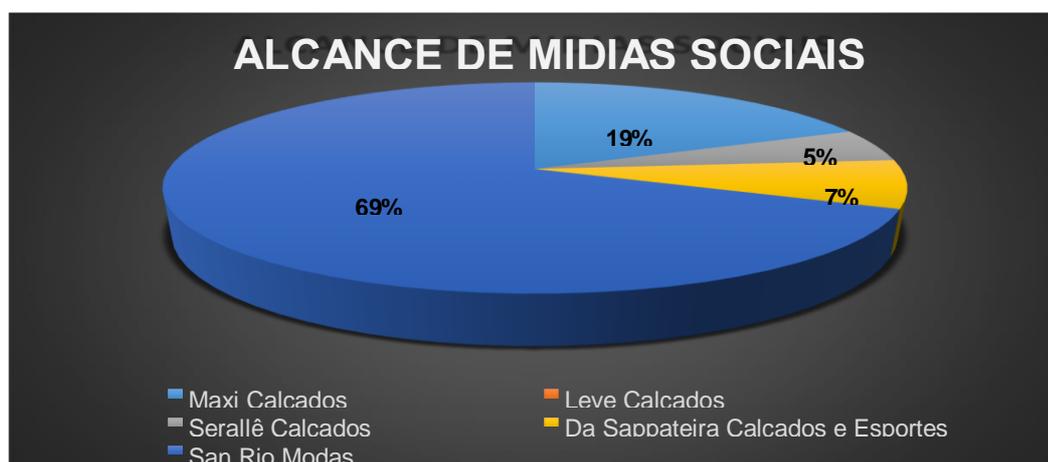
ALCANCE DAS MÍDIAS SOCIAIS		
	CURTIDAS	SEGUIDORES
Maxi Calçados	8.272	8.371
Leve Calçados	0	0
Serallê Calçados	2.224	2.251
Da Spbateira Calçados e Esportes	3.291	3.323
San Rio Modas	30.964	31.067

Fonte: *Facebook* (2019).

De acordo com a tabela acima, a San Rio Modas está em primeiro lugar no *ranking* de curtidas e seguidores, a Leve Calçados não possui página no *facebook*, há somente uma página que se refere a toda a rede Leve, que inclui lojas de outras cidades.

O gráfico 4 abaixo, revela a popularidade das empresas no mercado em que atuam, a empresa San Rio Modas representa uma fatia de 69% do mercado, enquanto as demais lojas juntas possuem um alcance de 31% desse mesmo mercado.

Gráfico 4: Alcance das mídias sociais (*Facebook*).



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

A empresa estudada além de sua página do *facebook* (Maxi Calçados), e perfil pessoal (Maxi Maxi), também possui um grupo chamado Maxi Momentos, nesse grupo a empresa usa de uma estratégia para atrair clientes, as pessoas que entram no grupo passam a concorrer a um vale compras no valor de R\$ 200,00.

O quadro 3 a seguir, mostra alguns meios de comunicação digital que as referentes empresas utilizam.

Quadro 3: Meios de comunicação.

				
Maxi Calçados	X	X	X	
Leve Calçados	X	X	X	
Serallê Calçados	X	X	X	
Da Sappateira Calçados e Esportes	X	X	X	X
San Rio Modas	X	X	X	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Além dos meios de comunicação demonstrados no quadro acima, as concorrentes da Maxi citadas acima possuem um blog aonde fazem suas vendas on-line.

2.17 PESQUISAS

2.17.1 Pesquisa De Satisfação Dos Clientes

A pesquisa de satisfação serve para coletar dados estatísticos dos clientes, uma forma da empresa receber um *feedback em relação a* essencialidade da organização realizar possíveis melhorias, desde o atendimento, espaço físico, qualidade dos produtos e outros aspectos. A pesquisa de satisfação da Maxi

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

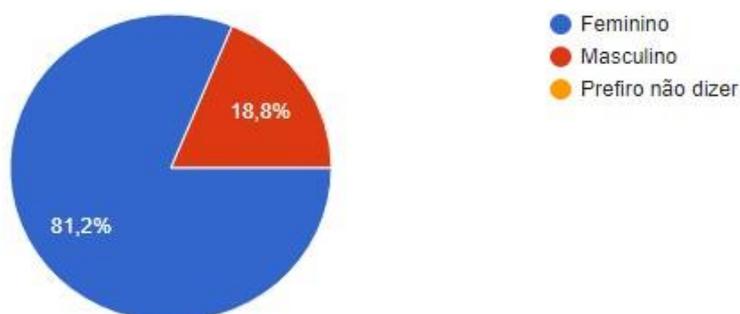
⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Calçados, foi realizada através do número de clientes informados pela empresa (50.000 clientes cadastrados), utilizou-se a ferramenta do *google* (calculadora amostral), o resultado obtido foi de 382 pessoas necessárias, porém o número de respondentes da presente pesquisa foram de 389.

Gráfico 5: Gênero.

Qual é seu Gênero?

389 respostas



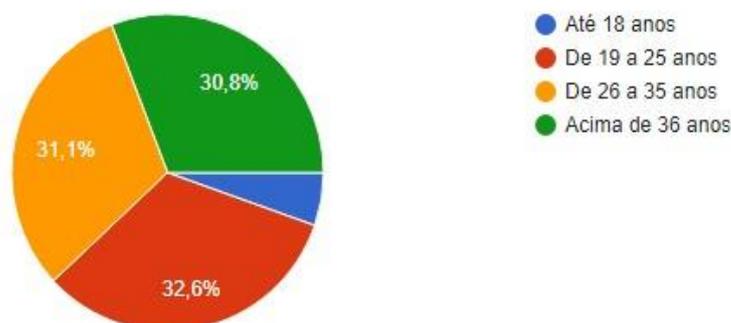
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No gráfico 5 acima é possível verificar que o maior percentual é o gênero feminino com 81,2% e 18,8% são clientes do gênero masculino.

Gráfico 6: Faixa etária

Qual sua faixa etária?

389 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

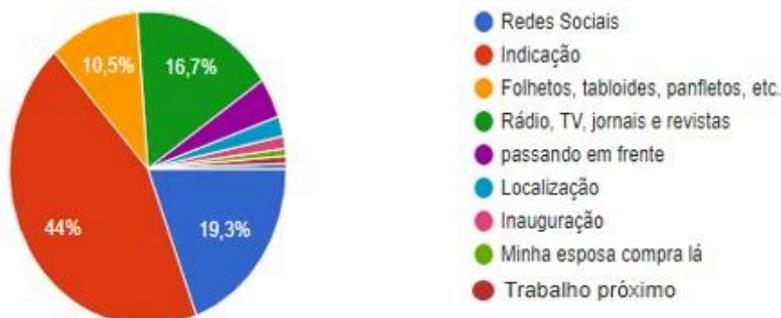
⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

O gráfico 6 acima, mostra o maior percentual de 32,6% que são clientes de 19 a 25 anos, 31,1% são de idade entre 26 a 35 anos e 30,8% são acima de 36 anos.

Gráfico 7: Conhecimento da empresa.

Como você teve conhecimento da empresa?

389 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

De acordo com o gráfico 7 acima, percebe-se que 44% dos entrevistados teve conhecimento a empresa através de indicações, 19,3% pelas as redes sociais, 16,7% por meios de comunicações como rádio, TV, jornais e revistas, 10,5% por folhetos, tabloides, panfletos, etc. Algumas pessoas tiveram conhecimento através de outras opções, como: passando em frente da loja, dia da inauguração ou por trabalhar próximo da mesma.

Gráfico 8: Escolha da empresa.

O que levou você a escolher a empresa? *

389 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

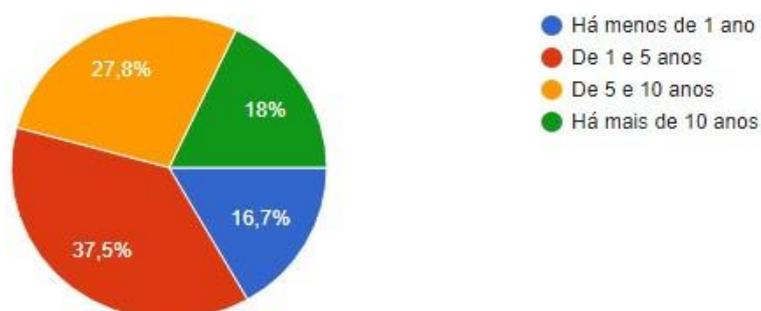
⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Verifica-se no gráfico 8 que 44,2% dos clientes escolheram a empresa pela a qualidade dos produtos ofertados, 19,8% pela sua localização, 18,5% pelo preço e o menor percentual de 17,5% pelo o atendimento.

Gráfico 9: Há quanto tempo as pessoas são clientes da loja.

Há quanto tempo é cliente da empresa?

389 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No gráfico 9 foi verificado que o maior percentual de 37,5% das pessoas entrevistadas são clientes de 1 a 5 anos, 27,8% entre 5 a 10 anos, 18% compram há mais de 10 anos e o menor percentual de 16,7% são clientes há menos de um ano. Os gráficos apresentados a seguir, são elaborados através de avaliações entre 1 a 5.

- 1- Muito Insatisfeito.
- 2- Insatisfeito.
- 3- Intermediário.
- 4- Satisfeito.
- 5- Muito Satisfeito.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

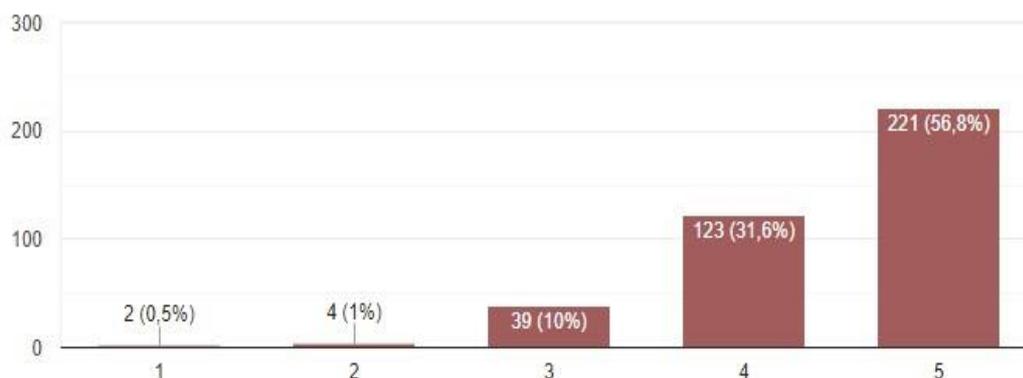
³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Gráfico 10: Avaliação do atendimento.

Como você avalia o atendimento?

389 respostas



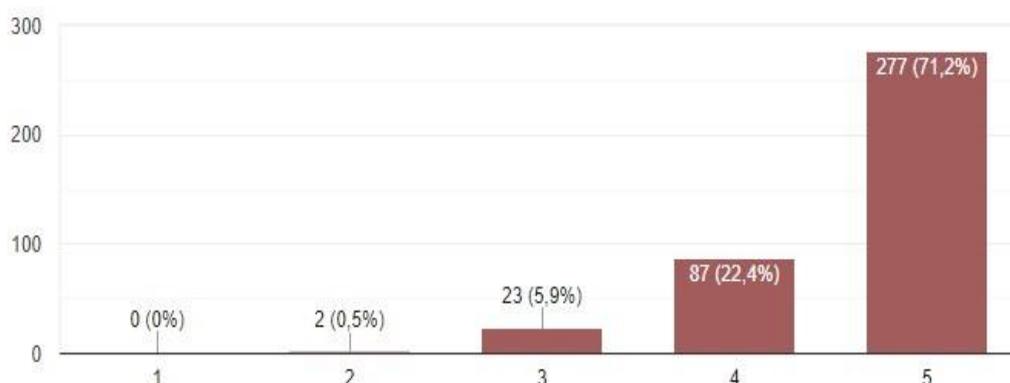
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Conforme o gráfico 10 pode-se observar que 56,8% dos clientes avaliam o atendimento como muito satisfeito, 31,6% satisfeito, 10% intermediário, 1% insatisfeito e apenas 0,5% como muito insatisfeito.

Gráfico 11: Avaliação do Ambiente.

Como você avalia o ambiente (espaço físico, exposição dos produtos)

389 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

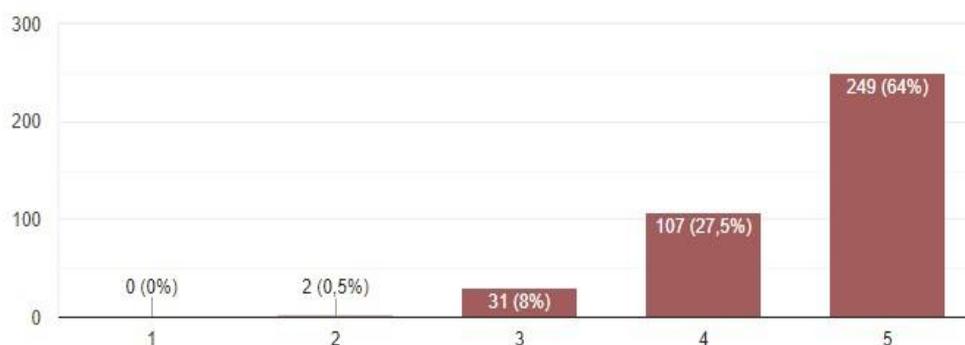
⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Com base no gráfico 11 observa-se que 71,2% dos clientes estão muito satisfeitos, 22,4% estão satisfeitos, 5,9% intermediários e 0,5% encontram-se insatisfeitos.

Gráfico 12: Grau de Satisfação.

Qual seu grau de satisfação com nossa empresa?

389 respostas



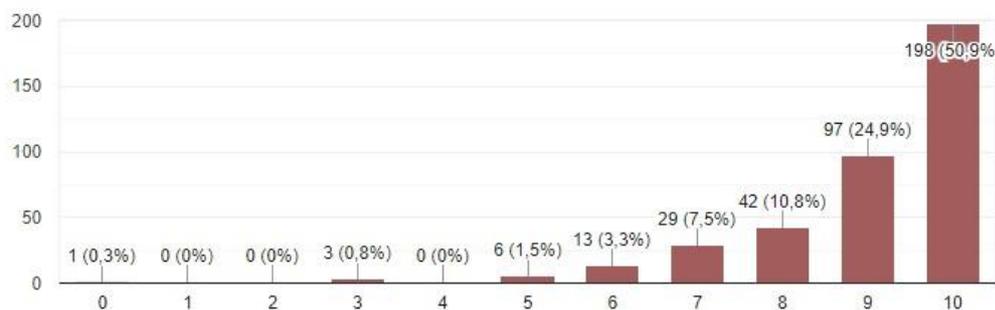
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

É possível verificar no gráfico 12, que o maior percentual de 64% se encontra muito satisfeitos, 27,5% estão satisfeitos, apenas 8% são intermediários e o menor percentual de 0,5% estão insatisfeitos.

Gráfico 13: Possibilidade de indicação.

Qual a possibilidade, em uma escala de 0 a 10, de você indicar a empresa para um amigo ou conhecido?

389 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

O gráfico 13, acima, está relacionado à possibilidade de indicação em uma escala de 0 a 10, aonde o maior percentual foi de 50,9% situado na escala 10, no qual a empresa tem uma grande possibilidade de ser indicada para possíveis (ou futuros) clientes.

Quadro 4: Sugestões, reclamações ou dúvidas.

Quer adicionar alguma sugestão, reclamação ou dúvida?
Melhorar o atendimento
Muita demora
Minha sugestão é continuar do jeito que estão, tá ótimo
Continuar a fazer coqueteis
o atendimento não é muito bom
atendimento é bom, quando a conta já esta paga e ligam fazendo cobrança
A demora da vendedora, mal atendimento
Demoram muito a atender quando entro na loja
As crianças se divertem muito com os personagens e as pinturas
Não. Já está ótimo
Nada a dizer estou satisfeito
Falta simpatia
Falta minha numeração
Não gosto do sherek
O ambiente da loja é bem bom mas deveria ocupar melhor o espaço, melhor exposição dos calçados
falta de treinamento para os funcionario
deveria possuir vendas online
As crianças se divertem muito com os personagens
Não. Já está ótimo
Nada a dizer estou satisfeito

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No quadro 4 é possível verificar as sugestões, reclamações e duvidam enviadas pelos clientes que responderam à pesquisa de satisfação.

2.17.2 Pesquisa De Avaliação Da Concorrência

Tanto para as empresas que estão inseridas no mercado há um bom tempo e possuem uma marca consistente quanto para as organizações que abriram as portas recentemente e buscam diariamente seu espaço no mercado é necessário estar atentos a concorrência. Analisar os métodos e verificar o desenvolvimento das atividades das outras empresas é uma prática comum a muitos gestores, isso porque o objetivo dos mesmos é entender quais são os possíveis diferencias que podem fazer

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

com que o cliente opte pela concorrência. Tendo isso em vista a gestora da empresa Maxi Calçados solicitou uma pesquisa de avaliação da concorrência, seu objetivo é identificar os motivos que fazem os clientes optarem pelas diversas lojas existentes na cidade.

Tabela 5: Pesquisa de avaliação da concorrência.

LOJAS		Nº DE PESSOAS	%
Leve Calçados	Total	35	32%
	Atendimento	13	12%
	Preço	11	10%
	Qualidade	7	6%
	Variedade	4	4%
Serallê Calçados	Total	32	29%
	Atendimento	10	9%
	Preço	7	6%
	Qualidade	6	5%
	Localização	5	5%
	Facilidade	4	4%
San Rio	Total	12	11%
	Atendimento	6	5%
	Facilidade	3	3%
	Preço	2	2%
	Variedade	1	1%
Netshoes	Total	8	7%
	Facilidade	5	5%
	Preço	3	3%
Da Sappateira	Total	5	5%
	Atendimento	3	3%
	Qualidade	2	2%
Casa dos Calçados	Total	3	3%
	Variedade	2	2%
	Qualidade	1	1%
Outros	Total	16	14%
TOTAL		111	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

A tabela 5 acima apresenta os resultados obtidos através da pesquisa de avaliação da concorrência aplicada há um total de 111 pessoas, os resultados mostram as diversas lojas de calçados e os motivos pelos quais os entrevistados compram nas mesmas, a pesquisa foi realizada nos meses de setembro e outubro.

2.18 ANÁLISE SWOT DA ÁREA DE MARKETING

Quadro 5: Análise SWOT.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Diversidade de produtos; Diversos meios de comunicação; Metas de vendas a serem alcançadas; Produtos de qualidade; Captação de clientes via redes sociais; Estacionamento próprio; Espaço <i>kids</i> ; Espaço para Amamentação; Realização do <i>marketing</i> com frequência nas redes sociais, rádio e TV;	Não possui departamento de <i>marketing</i> ; Depende de setor terceirizado <i>marketing</i> ; Não possui programa de fidelização; Atendimento;
Oportunidades	Ameaças
Datas comemorativas; Sazonalidade;	Grande número de concorrentes diretos; Fornecedores; <i>E-commerce</i> ;

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

ÁREA FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

3 INTRODUÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

As organizações são constituídas por pessoas, e dependem delas para funcionar, o ser humano é complexo, para compreender as organizações é necessário entender as pessoas em sociedade, sua personalidade no convívio diário, e quão importante são as empresas no mundo atual, a gestão de pessoas é uma responsabilidade que deve ser compartilhada por todos nas organizações. CHIAVENATO (2014, p.11) evidencia que:

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o investimento dos funcionários.

Ou seja, os colaboradores constituem o capital humano nas organizações, os funcionários precisam estar motivados e alinhados com os objetivos da empresa, assim os objetivos pessoais e profissionais se realizam, gerando lucro e garantindo o papel de colaboração da empresa em sociedade (CHIAVENATO, 2014). A responsabilidade social de uma organização é de tamanha importância nos dias atuais, na formação da personalidade e capacidade das pessoas de fazer parte daquilo, na criação de produtos ou serviços que de alguma forma, mudam e contribuem para a vida de outros.

As pessoas passam maior parte do seu tempo nas empresas, o cuidado com elas é essencial, muitas empresas de médio e grande porte possuem um departamento próprio para cuidar de situações relacionadas aos funcionários, desde o processo de contratação até controle de absenteísmos dos mesmos, Chiavenato define RH da seguinte forma:

Recursos Humanos refere-se às pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis. As pessoas passam grande parte de seu tempo nas organizações. As organizações requerem pessoas para suas atividades e operações da mesma forma que requerem recursos financeiros, materiais e tecnológicos. Daí a denominação Recursos Humanos para descrever as pessoas que trabalham nas organizações". (CHIAVENATO, 2004, p. 17).

A responsabilidade das instituições com seus colaboradores tanto no âmbito legal com as relações trabalhistas que de acordo com Marras (2011), no correto

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

comprimento das normas legais, que ao longo do tempo modificam-se adaptando-se a realidade das empresas, dos colaboradores e do país.

A Maxi Calçados não possui um departamento específico para Gestão de Pessoas, sendo o serviço realizado por uma empresa de contabilidade, seus gestores e outro funcionário responsável.

O organograma da empresa funciona da seguinte maneira, na primeira linha os gestores e proprietários da Maxi, que cumprem funções administrativas, logo após a Gerente da loja, que lidera a equipe, planeja metas, garante o funcionamento e a gestão da empresa, em seguida a Subgerente, que auxilia a gerência em suas obrigações. A loja conta atualmente com doze vendedoras, três funcionárias no financeiro da empresa, duas no caixa, duas no crediário, duas colaboradoras na cobrança, uma estagiária no pacote, uma pessoa para realizar serviços gerais, um funcionário no estacionamento da empresa e outra funcionária responsável pela limpeza do local.

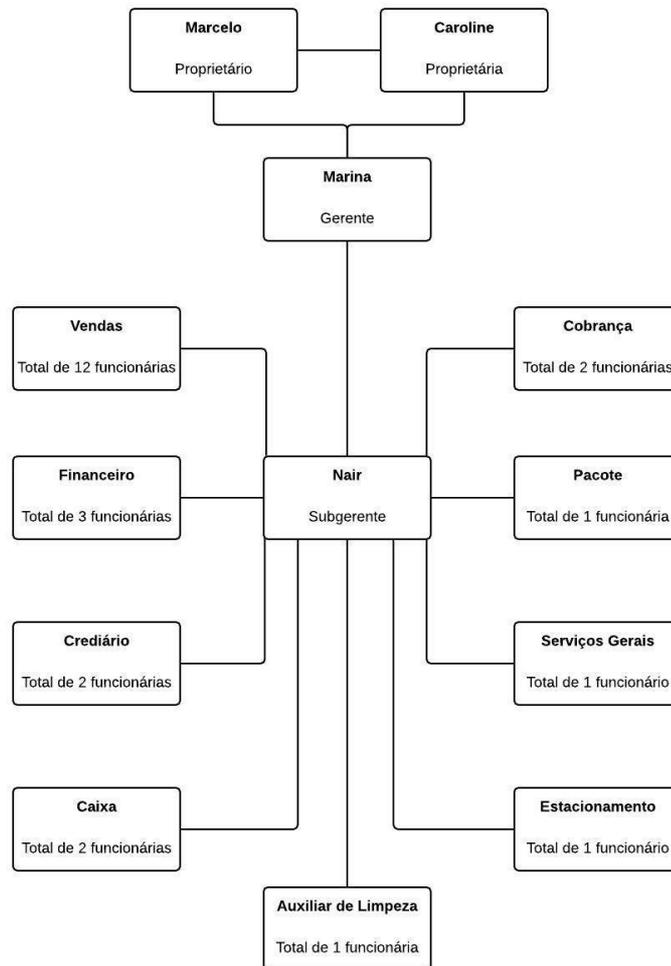
¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Figura 18: Organograma.



Fonte: Acadêmicas (2019).

Em 6 de setembro de 2019, foi aplicada a pesquisa de Clima Organizacional na empresa, através de um questionário, contendo 13 questões, que visam entender os processos de recrutamento, seleção e treinamento da empresa, bem como o nível de motivação, satisfação e estresse da equipe.

Dos 27 funcionários da empresa, 19 responderam à pesquisa e 4 colaboradores não participaram da mesma, estando uma funcionária em férias e os outros 3 que optaram por não responder, além da gerente e subgerente e proprietários que não responderam, pois poderia interferir nos resultados da pesquisa. Por intermédio da pesquisa efetuamos a análise da área de Gestão de pessoas.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

3.1 RECRUTAMENTO

De acordo Chiavenato (2004), o recrutamento é um processo que varia conforme a organização. Sendo o recrutamento um conjunto de técnicas e processos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar os cargos na organização. “O recrutamento é apenas a primeira etapa de um processo que termina com o contrato definitivo após o período de experiência” (LACOMBE, 2011, p. 81).

Na empresa observa-se que o processo de recrutamento não é formalizado, maioria dos funcionários foi contratado por indicações de outros colaboradores e alguns por escolha de currículos.

3.2 SELEÇÃO

Para Chiavenato (2004), seleção de pessoas é basicamente a escolha certa para o lugar certo. Qual candidato se adequa melhor a função exigida, sendo uma escolha com alta variabilidade, sendo assim, os gestores precisam reunir toda a informação possível para tornar a escolha mais fácil.

Entrevista segundo Chiavenato (2004) é a técnica mais utilizada em pequenas e médias empresas, a comunicação leva o entrevistador a estabelecer relações de causa e efeito, enquanto observa as possíveis reações do candidato. Já o teste prático visa evidenciar as habilidades do entrevistado.

Na Maxi Calçados a seleção dos futuros funcionários possui duas etapas, também não formalizadas, a primeira é uma entrevista com a Gerente e Subgerente da loja, e depois quando a pessoa já possui experiência na área de vendas não precisa realizar um teste prático de vendas.

3.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Treinamento nas Instituições é definido da seguinte maneira: “Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências” (CHIAVENATO, 2004, p. 402).

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

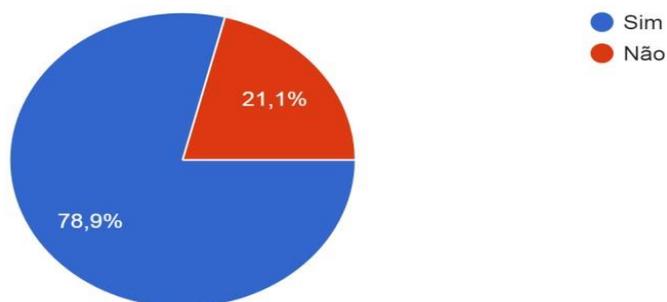
Ou seja, consiste em desenvolver e aprimorar as técnicas utilizadas para realizar determinadas funções, o treinamento deve ser aplicado aos ingressantes na empresa, enquanto o desenvolvimento é o treinamento planejado aos funcionários da organização para aprimorar suas habilidades e de acordo com o Chiavenato (2004) o treinamento e desenvolvimento deve ser um processo contínuo e ordenado.

Podemos observar através do gráfico 14 que 78,9% que corresponde a 15 funcionários receberam treinamento para realizar seu trabalho ao ser contratado pela empresa, nessa etapa é passado ao funcionário as regras da empresa, conhecem melhor os sistemas que são utilizados e a estrutura da loja, permanecendo durante sete dias em treinamento, supervisionados pela gerente e os outros funcionários. Assim identifica-se que o processo de treinamento ocorre, porém é focado apenas no recém contratado, e não no desenvolvimento das pessoas que estão há mais tempo na empresa, que relataram que o treinamento posterior raramente ocorre.

Gráfico 14: Treinamento.

Você recebeu treinamento para realizar seu trabalho?

19 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Além disso, 21,1% não receberam treinamento algum para realizar o seu trabalho, segundo informações os funcionários que não receberam treinamento inicial já possuíam experiência, entre eles o auxiliar de serviços gerais e a funcionária responsável pela limpeza.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

3.4 PROGRAMAS MOTIVACIONAIS

A motivação tem influência direta no comportamento do trabalhador e sua produtividade. Segundo MARRAS (2011, p. 288), “A plataforma motivacional é o elemento-chave na gestão da AERH para obter os níveis produtivos e qualitativos desejados”. Para entender melhor a motivação, percebe-se que ao longo do tempo as necessidades humanas evoluíram, segundo Maslow, há uma tendência em primeiro satisfazer as necessidades básicas, em seguida de segurança e a motivação encontra-se nas partes mais altas da pirâmide, na social, de estima e auto realização, variando de pessoa para pessoa.

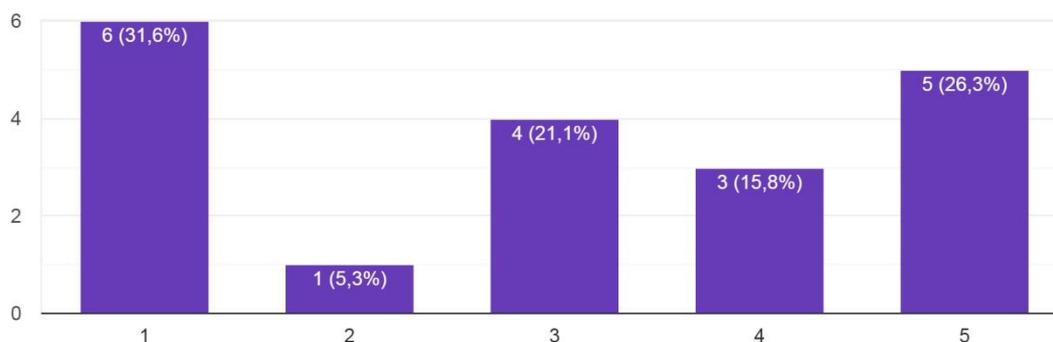
A empresa estudada proporciona alguns programas motivacionais como reuniões, aulas de zumba e café da manhã para os colaboradores uma vez na semana, normalmente aos sábados em integração com a Maxi Esportes.

O gráfico 15 a seguir demonstra que há uma grande variação na motivação dos funcionários, a Maxi Calçados ainda não encontrou algo que motivasse a todos, e o nível de motivação de acordo com Marras (2011) varia de pessoa para pessoa, possuindo uma grande dimensão de campo a ser trabalhado.

Gráfico 15: Motivação.

Você se sente motivado em seu ambiente de trabalho?

19 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Em sequência, em pergunta aberta, foi questionado o que poderia ser feito para melhorar a motivação dos mesmos, a maioria sugeriu aumento de salário, reconhecimento, premiações para os destaques daquele mês, entre elogios para a forma que a empresa já se encarrega dessas atividades.

3.5 PROGRAMAS DE SEGURANÇA

Segurança é um dos primeiros níveis da pirâmide de necessidades de Maslow, além de essencial em uma organização para evitar possíveis acidentes, a segurança eleva o clima organizacional, garantido aos trabalhadores maior tranquilidade. CHIAVENATO (2004, p. 352) define segurança como “o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes seja eliminando condições inseguras do ambiente, seja instruindo ou convencendo as pessoas da utilização das práticas preventivas”.

Lacombe (2011), complementa a importância da saúde e segurança no trabalho evidenciando que os riscos que uma empresa corre ao não possuir programas de segurança, e os custos ao arcar com possíveis acidentes, desde o salário pago ao funcionário até o tempo perdido com o ocorrido é muito prejudicial as organizações. A empresa ainda deve contar com a CIPA- Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, que está legalizada no artigo 163 da CLT, que de acordo com CARVALHO e NASCIMENTO (1992, p. 315) “Art.163 - Será obrigatório a constituição da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes- CIPA, de conformidade com instruções expedidas pelo Ministério do Trabalho, nos estabelecimentos ou locais de obra nela especificadas”. De acordo com Marras (2011) o objetivo da CIPA é observar e relatar as condições de risco, solicitando medidas para reduzir e eliminar esses riscos.

Os funcionários relataram que já receberam treinamento de segurança, porém esses treinamentos são atípicos, não há orientações e nem uma pessoa responsável pela segurança do pessoal. A comissão é de extrema importância, pois seus membros recebem orientações e treinamento a respeito de diversos temas da segurança, como combate a incêndios, prevenção de acidentes de trabalho e sugestões de melhorias cabíveis a empresa a respeito da segurança. A empresa, portanto, não conta com a

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

CIPA nem outro programa de segurança, nas instalações da loja foram constatados quatro extintores de incêndio, no entanto observa-se que eles estão mal posicionados, falta informações e indicações sobre o correto uso dos mesmos.

Na figura 19 a seguir mostra os quatro extintores no interior da loja, como mencionado encontram-se mal posicionados e não possuem maiores informações ou instruções de uso.

Figura 19: Extintores.



Fonte: Acadêmicas (2019).

Segundo Marras (2011) a preocupação da empresa deve ser sob dois aspectos fundamentais, o humano e o econômico. A empresa não corresponde às medidas de saúde e segurança cobradas por lei, podendo ocorrer acidentes de trabalho e prejuízos financeiros.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

3.6 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

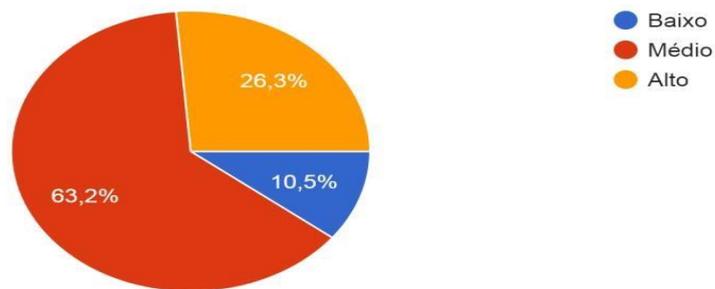
Qualidade de vida no trabalho, diz respeito às condições em que o trabalhador é exposto, se o ambiente em que trabalha é limpo, a higiene, iluminação, ruído e o que isso pode afetar sua produtividade e saúde. Para Carvalho e Nascimento (2004), há uma série de variáveis que modificam a qualidade de vida no trabalho, e como as pessoas reagem a isso.

Pode trazer danos à saúde física do funcionário, questões como seu espaço de trabalho, se passa o dia em pé ou sentado, entre outras variáveis, e também a saúde mental dos mesmos dependendo da exposição que sua função trás, como estresse, modificação do ambiente, entre outros. No gráfico 16 abaixo fica claro que o nível de estresse dos funcionários é médio.

Gráfico 16: Nível de estresse.

Qual seu nível de estresse?

19 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O ambiente da loja contribui tanto para o nível de estresse como para a saúde dos funcionários, na Maxi Calçados o ambiente é limpo e organizado, sem poluição visual ou sonora que possa aumentar o nível de estresse e acabar desmotivando os funcionários.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

3.7 BENEFÍCIOS SOCIAIS

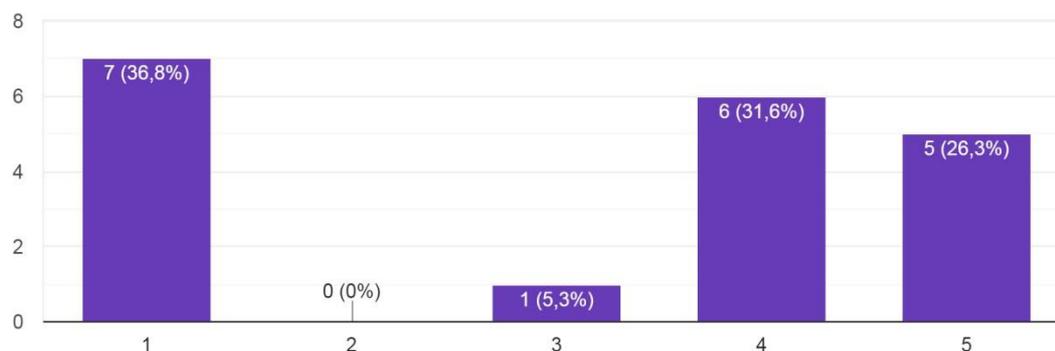
Benefícios sociais são todas as obrigações legais que a empresa deve pagar aos funcionários seguindo a legislação, ocorre de algumas empresas pagarem benefícios extras aos seus funcionários como uma forma de motivação. Segundo Lacombe (2011) há os encargos sociais, benefícios obrigatórios por lei, como por exemplo, décimo terceiro salário e descanso semanal, sendo esses benefícios não necessariamente monetários, a empresa analisada cumpre com todas as leis trabalhistas. Há também os benefícios concedidos pelas empresas sem obrigatoriedade, podem variar de empresa para empresa desde flexibilidade em horários até auxílios diversos.

O gráfico 17 foi obtido após a pesquisa de clima organizacional que mostra uma variabilidade na satisfação dos funcionários em relação à remuneração que recebem.

Gráfico 17: Gráfico sobre satisfação com a remuneração.

Você está satisfeito com a sua remuneração?

19 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A empresa paga a seus colaboradores o salário comercial de R\$ 1.355,20, as vendedoras da loja recebem comissão por mês ao cumprirem suas metas, todos recebem vale transporte e vale refeição, que funciona como convênio com o Restaurante Bella Pizza.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

A baixa satisfação com a remuneração como observado no gráfico 17, tem influência direta na produtividade e na motivação dos funcionários, segundo Marras (2011) as pessoas fazem as coisas esperando sempre outra em troca, simples assim, os funcionários realizam seu trabalho esperando a recompensa financeira em troca, como citado na outra questão da pesquisa eles consideram um fator motivacional o aumento de salário.

3.8 ABSENTEÍSMO

O controle de absenteísmo é considerado o controle de faltas ou ausências e atrasos na empresa, entender o que levou o colaborador a se ausentar no trabalho e como controlar essa situação. “O absenteísmo é gerenciado por um índice que leva seu nome: índice de absenteísmo. Seu papel é subsidiar análises de variações e tendências de horas perdidas de trabalho” (MARRAS, 2011, p. 185). Ainda de acordo com o autor pode-se usar uma fórmula para calcular o absenteísmo, onde se demonstra as horas perdidas em relação às horas anteriormente planejadas. A fórmula seria aplicada dividindo as horas perdidas pelo número de horas planejadas em sequência multiplicá-las por 100.

$$IA = Nhp/Nhp.100$$

Na loja o controle é feito através do ponto digital, os colaboradores cumprem 44 horas semanais, podendo justificar suas faltas e atrasos, devido a problemas de saúdes, reuniões escolares entre outras situações que possam ocorrer, com isso não há um número exato de horas perdidas, que possam ser usadas na fórmula, e os atrasos e faltas segundo as informações repassadas são em baixo número, praticamente irrelevantes.

3.9 TURNOVER

Turnover é de extrema importância para a gestão de pessoas, segundo Lucena (1999) o *turnover* significa mais do que investimentos perdidos e desperdiçados, mas também influencia diretamente na produtividade e resultados da empresa. Por isso a importância de manter em controle a rotatividade, evitando desgastes por parte da empresa e do funcionário.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

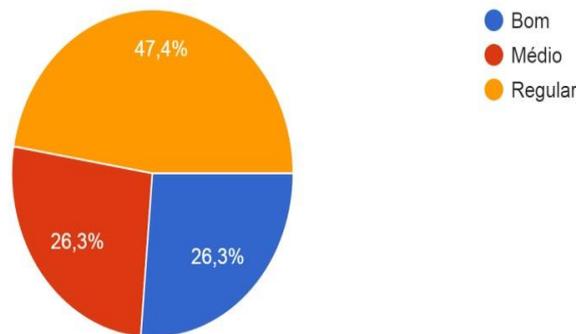
⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Quando uma empresa já se encontra a algum tempo no mercado, fazer a correlação entre os funcionários contratados em um período de tempo e aqueles que por algum motivo a ser esclarecido deixaram a empresa, alguns fatores como a falta de crescimento profissional na empresa como demonstrado no gráfico 18 a seguir pode ser considerado também um motivo da rotatividade de funcionários.

Gráfico 18: Crescimento profissional.

Você considera o incentivo ao crescimento profissional na empresa como:

19 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Através do gráfico 19 pode-se observar que há uma variedade no tempo de serviço dos funcionários, em média a quatro funcionários que estão há mais de cinco anos na empresa, como há quatro funcionários contratados há menos de um ano.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

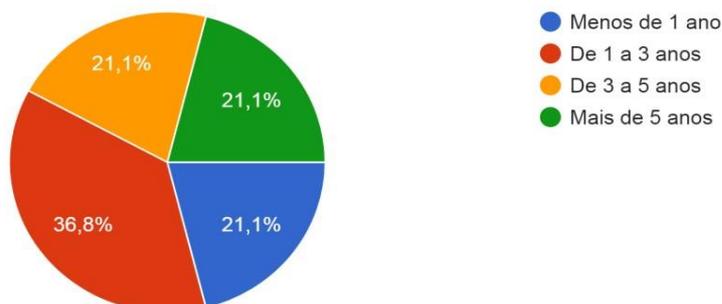
³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Gráfico 19: Tempo de trabalho.

Há quanto tempo trabalha na empresa?

19 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Em termos de rotatividade dos funcionários isso ajuda a perceber que apesar da empresa ser de pequeno/médio porte, há um grande número de admissões e demissões ao longo dos anos.

O *turnover* pode ser calculado através de fórmulas, observando o número de desligamentos, e o número de contratações em um determinado período de tempo.

$$[(A+D/2)/EM] \times 100$$

Onde:

A= Admissões

D= Desligamento

EM= Efetivo Médio

Utilizando a fórmula a partir de informações obtidas com a gerência da loja e na pesquisa realizada, é calculado o índice de *Turnover*.

$$[(4+6/2)/25] \times 100 = 20\%$$

O índice obtido foi de 20%, na fórmula foram considerados todos os colaboradores do efetivo médio com exceção dos proprietários, o índice alcançado é categorizado como elevado, pois, segundo Lucena (1999) as empresas devem eliminar esse fator para reconhecer sua força de trabalho. Além disso, a autora cita que se a organização investe em treinamento e desenvolvimento, não pretende perder esse investimento, assim deveria evitar o desligamento do funcionário, como relatado

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

a situação da falta de investimento no desenvolvimento dos funcionários e a falta de incentivo ao crescimento profissional ocorrem na empresa.

3.10 CLIMA ORGANIZACIONAL

O Clima Organizacional de acordo com LACOMBE (2011, p. 283):

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes.

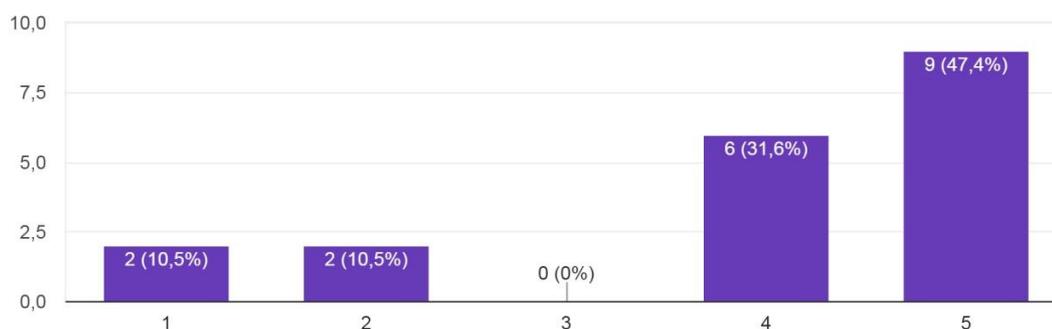
São vários aspectos que influenciam no clima organizacional da empresa, a motivação dos funcionários, a cultura organizacional, e a facilidade na comunicação entre a equipe.

Na pesquisa realizada na Maxi Calçados observa-se que o relacionamento entre a equipe é satisfatório, 47,4% responderam que estão totalmente satisfeitos no convívio diário com os colegas.

Gráfico 20: Clima organizacional.

Como é o seu relacionamento com os colegas

19 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Quando o Clima Organizacional se encontra positivo, Lacombe (2011) expõe que as pessoas tendem a ser proativas, partilhar conhecimento, confiar na equipe, procuram inovar e ter iniciativas na organização.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

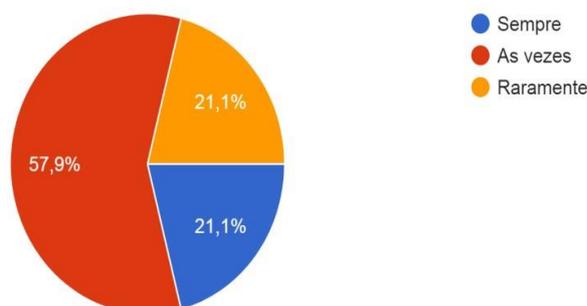
3.11 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E FEEDBACK

A Avaliação de Desempenho de acordo com Lucena (2005) acontece muitas vezes de maneira natural, mesmo que não exista um programa sistematizado e nenhuma regulamentação na aplicação de resultados. Na análise realizada, com a pesquisa e opiniões dos colaboradores, os mesmos relataram que possuem metas individuais a serem alcançadas. E conforme o gráfico 21 nem sempre os gestores estão dispostos a oferecer esse *feedback*, de extrema importância para a comunicação entre líderes e equipe, para atingir essas metas e objetivos, precisa estar claro ao indivíduo e a equipe, se os esforços estão dando resultado, o que pode ser feito para melhorar.

Gráfico 21: *Feedback*.

Você recebe feedback dos gestores em relação ao seu desempenho?

19 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Entretanto como demonstrado no gráfico 22, os líderes diretos, ou seja, as gerências da empresa estão sempre dispostas a ouvir seus colaboradores, suas dúvidas, sugestões e reclamações sobre alguma atividade da empresa, isso demonstra confiança e boa comunicação entre os gestores e a equipe.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

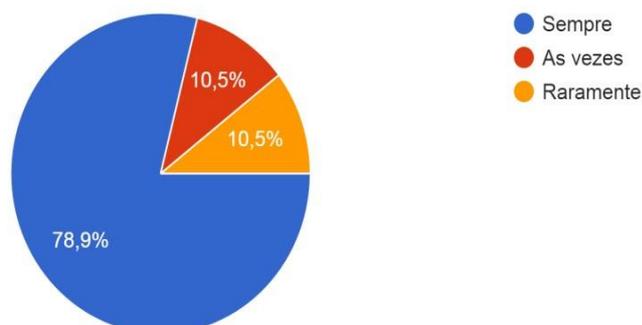
³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Gráfico 22: Liderança.

O seu líder esta pronto para esclarecer dúvidas e ouvir sugestões?

19 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Fica claro que ocorre apenas um lado no processo de comunicação, cabendo aos gestores desenvolver melhor a relação e oferecer esse *feedback*.

3.12 ANÁLISE SWOT DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Quadro 6: Análise *SWOT*.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Possui um bom Clima Organizacional; Bom relacionamento entre a equipe e a gerência;	Não possui processos de recrutamento e seleção formalizados; Não possui um programa de treinamento e desenvolvimento dos funcionários, principalmente na área de vendas; Não possui programas de saúde e segurança; Alto índice de <i>Turnover</i> ; Insatisfação com a remuneração;
Oportunidades	Ameaças
Flexibilização das leis trabalhistas;	Funcionários trocarem a empresa pela concorrência;

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

ÁREA FUNCIONAL DE FINANÇAS

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

4 INTRODUÇÃO DE FINANÇAS

Possuir o departamento de finanças organizado e eficiente é uma vantagem competitiva para qualquer empresa, isso se deve ao fato desse setor ser um dos mais importantes de uma organização, uma vez que é ele o responsável pelo dinheiro, um dos pilares das entidades. Segundo Gitman (2009, p. 08):

Profissionais de todas as áreas de responsabilidade em cada empresa precisam interagir com o pessoal e os procedimentos de finanças para desempenhar suas tarefas. Para que o pessoal de finanças possa fazer previsões e tomar decisões úteis, devem estar dispostos e habilitados a conversar com colegas de outras áreas. A função de administração financeira pode ser genericamente descrita por meio de seu papel na organização, de sua relação com a teoria econômica e as ciências contábeis e das principais atividades do administrador financeiro.

A empresa deve possuir todas as áreas em contato constante, pois assim conseguirá alinhar seus objetivos e melhor desenvolver as atividades em busca do objetivo geral da empresa, o qual poderá ser alcançado através da gestão dos recursos disponíveis na organização, e para que isso ocorra todas as áreas devem fornecer informações relevantes para o setor financeiro, essas informações vão ser analisadas pelos responsáveis e com base nessa análise a melhor decisão será adotada. Para Assaf Neto e Lima (2017), as finanças assumiram um caráter bem mais abrangente, elevando sua importância para a vitalidade das empresas, e a necessidade de manter essa área estruturada para melhores resultados.

A Maxi Calçados não possui um departamento financeiro formalizado, porém três pessoas são responsáveis pelos processos financeiros que ocorrem na empresa, elas contam também com os dois proprietários que participam do cotidiano da empresa como um todo e também auxiliam no dia a dia da vida financeira da organização, analisando as atividades desenvolvidas e também tomando decisões conforme necessário, a empresa também conta com um escritório de contabilidade que auxilia nas atividades de caráter financeiro, chamado Lazzarotto Contabilidade.

4.1 PLANEJAMENTO DE CAIXA

Dentre as diversas ferramentas que podem ser utilizadas em uma organização para controle das receitas destacamos o caixa, pois ela é um dos maiores

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

demonstrativos da situação da empresa diante dos recursos disponíveis, ela também faz o gestor visualizar se o dinheiro da empresa foi investido, está parado ou em falta. Para Assaf Neto e Lima (2017, p. 299):

Dinheiro em caixa oferece maior liquidez a uma empresa, porém não remunera o custo de oportunidade do investimento. Aplicações em títulos rendem juros, porém desviam recursos que poderiam estar aplicados na atividade produtiva da empresa, muito mais rentável. A administração do caixa procura um equilíbrio entre os custos e benefícios na definição do saldo de caixa a ser mantido.

A loja estudada possui diversas formas de possíveis pagamentos para seus clientes o que influencia no caixa, pois os consumidores possuindo maiores formas de pagamento tendem a aumentar a possibilidade de efetuar compras na loja e conseqüentemente movimentar o capital da empresa, essas formas disponíveis são: pagamento à vista em dinheiro, através de cartão de crédito ou débito e através do crediário da loja.

Quadro 7: Representa as informações necessárias para abrir crediário.

CREDIÁRIO MAXI CALÇADOS	
Documento com foto:	
CPF:	
Comprovante de residência:	
Comprovante de renda:	
Naturalidade:	
Número de filhos:	
Telefone pessoal:	
Grau de escolaridade:	
Estado civil:	
Renda total mensal:	
Referências comerciais:	
Referências pessoais:	
Número de calçado utilizado:	

Fonte: Maxi Calçados (2019).

No quadro 7 é possível analisar as informações necessárias para o indivíduo iniciar crediário na loja Maxi Calçados, além disso, é verificado se o número do cadastro de pessoa física (CPF) do possível cliente possui alguma restrição por

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

inadimplência nos órgãos de proteção ao crédito. Logo após todas as informações serem preenchidas e analisadas o sistema informa se o crediário foi aprovado ou não.

Na figura 20 temos um exemplo de comprovante de pagamento de um cliente que realizou compra no crediário da loja e efetuou o pagamento de uma das parcelas.

Figura 20: Comprovante de pagamento de parcela.



Fonte: Maxi Calçados (2019).

Conforme Gitman (2009, p. 10):

O administrador financeiro, por outro lado, enfatiza os fluxos de caixa, as entradas e saídas de dinheiro. Ele mantém a empresa solvente, planejando os fluxos de caixa necessários para que ela honre suas obrigações e adquira os ativos necessários para realizar suas metas.

O planejamento de caixa possui a necessidade de informações concretas e atualizadas sobre o cotidiano da empresa, para que isso ocorra às organizações podem adquirir sistemas de softwares e/ou profissionais financeiros capacitados para análise das diversas informações que ocorrem em qualquer empresa, principalmente do ramo do varejo.

Na figura 21 observa-se que a empresa em estudo utiliza o sistema SetaDigital, que registra as entradas e saídas de caixa.

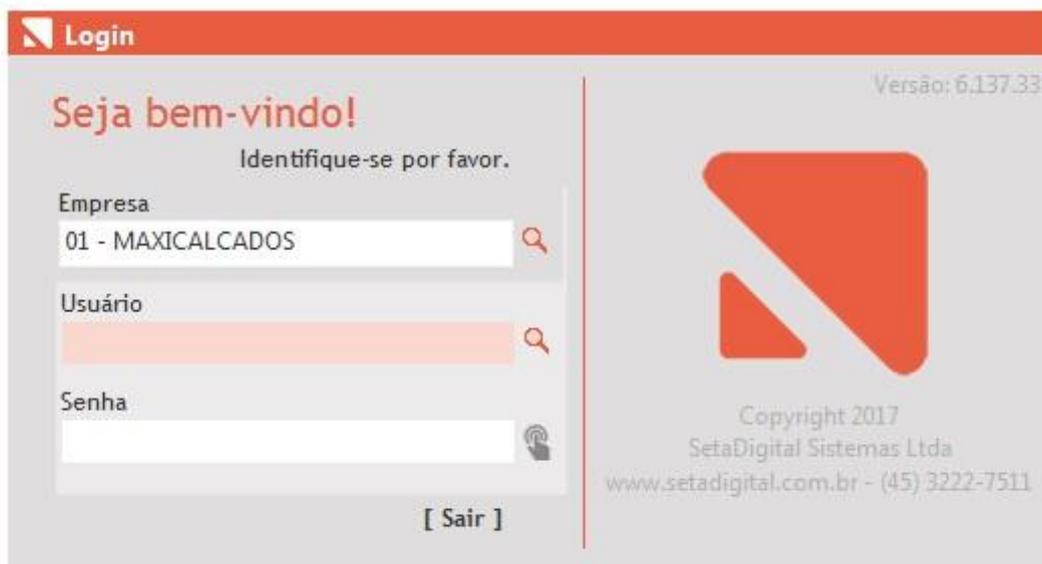
¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Figura 21: Sistema utilizado pela empresa.



Fonte: Maxi Calçados (2019).

As operações diárias que acontecem na loja são automaticamente passadas para esse sistema pelos funcionários, assim ficando disponíveis para os gestores diversas informações, como por exemplo: quantidade de mercadoria vendida no dia, quantidade de pagamentos à vista e a prazo, e valores recebidos pelos clientes que já possuíam parcelamento em aberto.

De acordo com Assaf Neto e Lima (2017, p. 299):

O caixa tem, entre outros gastos, um custo de oportunidade. O dinheiro mantido poderia estar aplicado em outros ativos que prometem melhores rendimentos. A falta de caixa, por seu lado, reduz a capacidade imediata de pagamento da empresa. Quanto menor o caixa, maior o risco da empresa em não pagar corretamente seus compromissos, principalmente os desembolsos imprevistos.

Um grande efeito resultante da inadimplência de clientes para uma empresa pode ser o atraso do pagamento das suas próprias obrigações, isso acontece nas empresas que não possuem um planejamento adequado, ou seja, elas não se preparam para a possibilidade de um ou mais clientes atrasarem o pagamento e acabarem alterando as entradas de caixa da organização, para não ocorrer problemas e possíveis perdas para empresa é necessário medidas para combater a inadimplência e evitar prejuízo no caixa.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

A Maxi Calçados possui dois colaboradores responsáveis pelo departamento de cobrança, eles atuam da seguinte forma: após o cliente atrasar o pagamento são realizadas ligações para o mesmo com 7, 14 e 21 dias de atraso, além de serem encaminhadas mensagens diárias para o número do devedor, se com 40 dias de atraso o cliente não responder ao contato suas informações são passadas para a assessoria de cobrança BS, contratada pelos gestores para realização da cobrança dos consumidores com mais de 40 dias de inadimplência, com 35 dias sem efetuar o pagamento o nome do cliente é incluso no SPC (serviço de proteção ao crédito), atualmente o número de clientes inadimplentes se encontra em um total de 300 pessoas mensalmente.

Figura 22: Assessoria contratada pela empresa.



Fonte: Site BS assessoria de cobrança (2019).

A figura 22 representa a assessoria de cobrança contratada pela empresa em estudo para cobrança dos clientes inadimplentes, atualmente a assessoria se localiza na cidade de Guarapuava, no Paraná.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

4.2 DÉFICIT E SUPERÁVITS

Sabe-se que a principal diferença entre déficit e superávit em uma empresa é o fato de um demonstrar que a empresa possui saldo negativo e o outro saldo positivo, os gestores devem estar atentos a projeção de caixa, pois através dele será possível verificar se as despesas estão superiores as receitas.

Segundo Palepu e Healy (2016, p. 159):

O analista pode obter insights adicionais sobre as políticas operacionais, de investimento e de financiamento da empresa examinando seus fluxos de caixa. A análise do fluxo de caixa também fornece uma indicação da qualidade das informações na demonstração do resultado e no balanço patrimonial da empresa.

Foi diagnosticado que na empresa Maxi Calçados não existe um planejamento caso ocorra déficit no caixa, sendo assim quando sair mais dinheiro do que entrar a empresa terá que buscar formas de financiar o valor e recuperar o caixa.

Conforme Gitman (2009), o orçamento de caixa, é uma demonstração das entradas e saídas de caixa previstas da empresa. Serve para estimar as necessidades de caixa no curto prazo, dando especial atenção ao planejamento de superávits e déficits de caixa. E quando acontecem superávits no fluxo de receitas também não existe uma política de investimento ou realocação do valor, ele fica parado no caixa da empresa.

4.3 TOMADA DE DECISÕES

Diariamente decisões são tomadas nas mais diversas organizações do mercado, em geral elas acontecem para a solução de um problema e envolvem gastos, projetos e até mesmo equipes, é importante que o seu tomador tenha consciência que através dessa decisão pode influenciar nas pausas da produção, na matéria prima desperdiçada e acabar gerando colaboradores desmotivados.

Na empresa em estudo a maioria das decisões relacionadas a estratégia são tomadas pelos proprietários da empresa, apenas quando o problema é na parte operacional fica como responsabilidade da gerente verificar o cenário e tomar a melhor decisão possível.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

4.4 DECISÕES EM CURTO PRAZO

Realizar as melhores escolhas para empresa pode ser o atalho para o sucesso, sendo assim o tomador tem o desafio de analisar a situação de forma mais rápida, será essencial verificar os passivos e ativos circulantes, que são aqueles que possuem maior influência nos resultados da organização em curto prazo, além de estar atento ao cenário atual do mercado onde a empresa está inserida.

Segundo Palepu e Healy (2016) contanto que os gestores tomem decisões operacionais que aumentem o valor do acionista, os investidores valorizarão o desempenho e, assim, as ações da empresa.

Na empresa em estudo as decisões de mudança são propostas pelos chefes de setores, geralmente o setor financeiro obtém propostas geradas pelos seus membros e a parte operacional tem propostas de mudanças através da gerencia da loja, e a partir dessas propostas os proprietários tomam as decisões e escolhem as atividades viáveis a serem implantadas. A última decisão tomada pelos proprietários em acordo com a equipe de gerencia e colaboradores em curto prazo foi o investimento na substituição do antigo *software* para o utilizado atualmente, ele colabora com o giro de estoques e com o aumento das vendas.

4.5 DECISÕES EM LONGO PRAZO

Quando a tomada de decisão está de acordo com o planejamento financeiro e estratégico da organização, o gestor possui uma grande facilidade em fazer uma escolha assertiva, pois ele terá maior convicção na hora de escolher o que melhor adotar a entidade. Por serem decisões em longo prazo elas podem trazer resultados principalmente em uma data distante.

Segundo Neto e Lima (2017) é importante destacar que as decisões são reflexo de planos futuros traçados para a condução dos negócios, reflete, em outras palavras, um compromisso com a continuidade e viabilidade do empreendimento. Na empresa citada existe a preocupação com as decisões de impacto futuro, sendo assim a equipe de gestão juntamente com os proprietários adotaram a decisão de investir na infraestrutura da loja, essa melhoria no imobilizado foi decidida nos últimos 5 anos da empresa, trazendo até agora resultados positivos.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

4.6 ANÁLISE SWOT DA ÁREA DE FINANÇAS

Quadro 8: Análise SWOT de Finanças.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Diversas formas de pagamento aos clientes; Sistema de informações novo e prático; Reformas na estrutura;	Não possui alternativas para déficit e superávit; Não existe um planejamento de caixa;
Oportunidades	Ameaças
Liberação do FGTS inativo;	Preço dos produtos da concorrência;

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

ÁREA FUNCIONAL DE PRODUÇÃO

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

5 INTRODUÇÃO DE PRODUÇÃO

Com o passar dos anos o mercado vem sofrendo mudanças, a principal delas é o aumento do número de empresas atuando em todos os segmentos, devido a isso as organizações possuem cada vez mais concorrentes e conseqüentemente necessitam de uma forma de se destacar em relação aos demais, para isso muitas empresas veem investindo em qualidade, por exemplo. Sendo assim as entidades que implantam melhorias na área da produção como um todo, conseguem uma alavancagem considerável em relação aos concorrentes, isso acontece porque esse setor é o responsável pelo produto ou serviço final que chega ao cliente, e se as necessidades e desejos desse cliente forem atendidos com sucesso ele não encontrara motivos para procurar outra empresa no mesmo setor.

A tarefa de desenvolver e gerenciar sistemas de produção tem-se tornado progressivamente mais complexa. Alterações nos produtos, processos, tecnologias de gestão, conceitos e culturas estão resultando em maiores desafios e demandas diferenciadas (FERNANDES; FILHO, 2010, p.7).

E para conseguir alinhar tudo isso é importante os gestores se atentarem ao conjunto de elementos necessários para desenvolver um sistema de produção de excelência. De acordo com Fernandes e Filho (2010) um sistema de produção é um conjunto de elementos que são projetados para gerar produtos finais cujo valor supere o total de custos para obtê-los.

Na empresa Maxi Calçados a estratégia de produção utilizada é a de requisitos de mercado, que é quando a empresa se baseia nos desejos dos clientes para comercializar, porém é necessário lembrar que as necessidades e anseios dos consumidores sofrem alterações ao longo do tempo, por isso existe a necessidade da empresa estar atenta as modificações do cenário do mercado em que está inserida.

5.1 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

O planejamento e controle da produção é uma ferramenta utilizada na área da produção que visa aperfeiçoar a transformação dos insumos em produtos ou serviços. Para Tubino (2009), esse planejamento deve administrar as informações vindas das diversas áreas do sistema produtivo.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

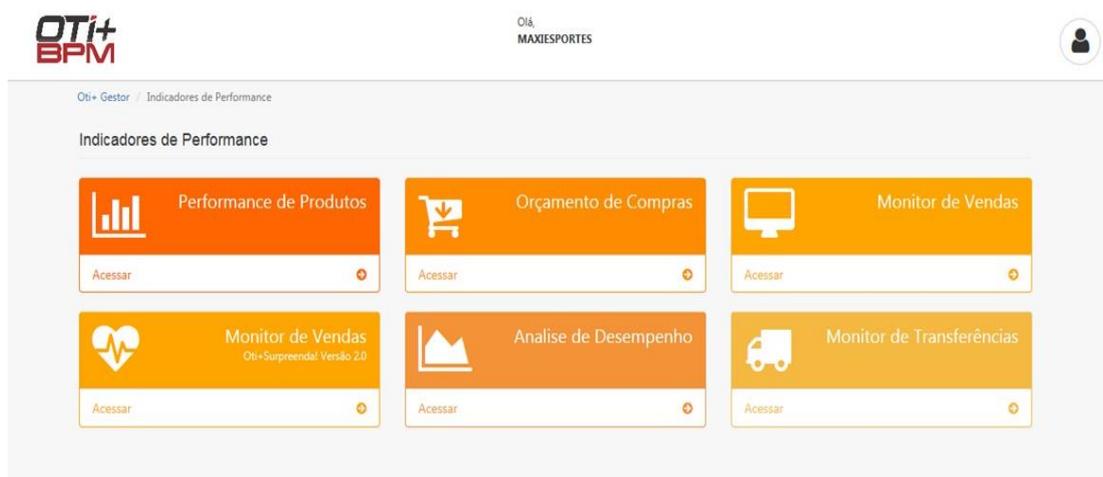
³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

O PCP deve estar alinhado com todos os níveis hierárquicos da entidade e com as atividades realizadas na área de produção, desde as que influenciam o setor a longo, curto e médio prazo. Segundo Tubino (2009), o PCP é responsável pela coordenação e aplicação dos recursos produtivos de forma a atender aos planos estabelecidos nos níveis estratégico, tático e operacional. Tendo como principal objetivo auxiliar na gestão da demanda da produção o PCP é caracterizado como um grande auxiliar no controle das atividades desenvolvidas pelo departamento em questão. Fernandes e Filho (2010) citam que as principais atividades de auxílio do PCP são: prever a demanda, desenvolver um plano de produção agregada, controlar a liberação das ordens de produção e compra, controlar estoques, entre outros.

A Maxi Calçados possui um planejamento da produção efetivo, pois utiliza o serviço da empresa OTI+ Gestão - Especialista no Varejo Calçadista para analisar o volume de estoque e a necessidade de efetuar novas compras, esse sistema integra diversas atividades importantes para a manutenção desse setor. A equipe de gerência também atua de forma eficaz sobre as metas da empresa, assim verificando se a produção de cada colaborador está saindo conforme o esperado, essas medições de alcance de metas são realizadas através do sistema *Excel* e analisadas juntamente a diretoria. A figura 23 a seguir, demonstra o sistema utilizado pela empresa na área da produção.

Figura 23: Representa o sistema OTI+BPM, utilizado pela empresa.



Fonte: Maxi Calçados (2019).

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

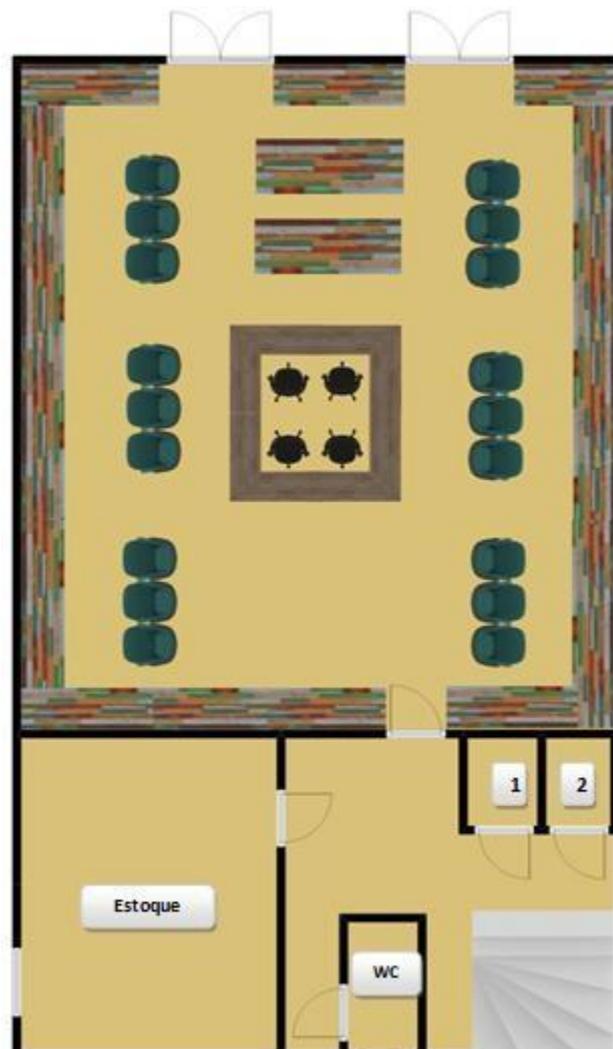
² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Para obter bons resultados e conseguir entregar um bem/serviço satisfatório para os clientes é necessário que as empresas possuam um *layout* organizado, que consigam utilizar de forma adequada todo o espaço disponível. Tendo esse ponto forte à organização consegue facilitar o acesso dos colaboradores aos produtos disponíveis, logo otimizando o tempo de atendimento ao cliente e assim fornecendo um serviço mais rápido e objetivo.

Figura 24: Planta do primeiro andar da empresa.



Fonte: Acadêmicas (2019).

Na figura 24 é possível verificar a planta do primeiro andar da loja, que conta com duas portas de entrada, com as prateleiras de produtos disponíveis nas extremidades e no meio do ambiente, cadeiras e o balcão de atendimento ao cliente,

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

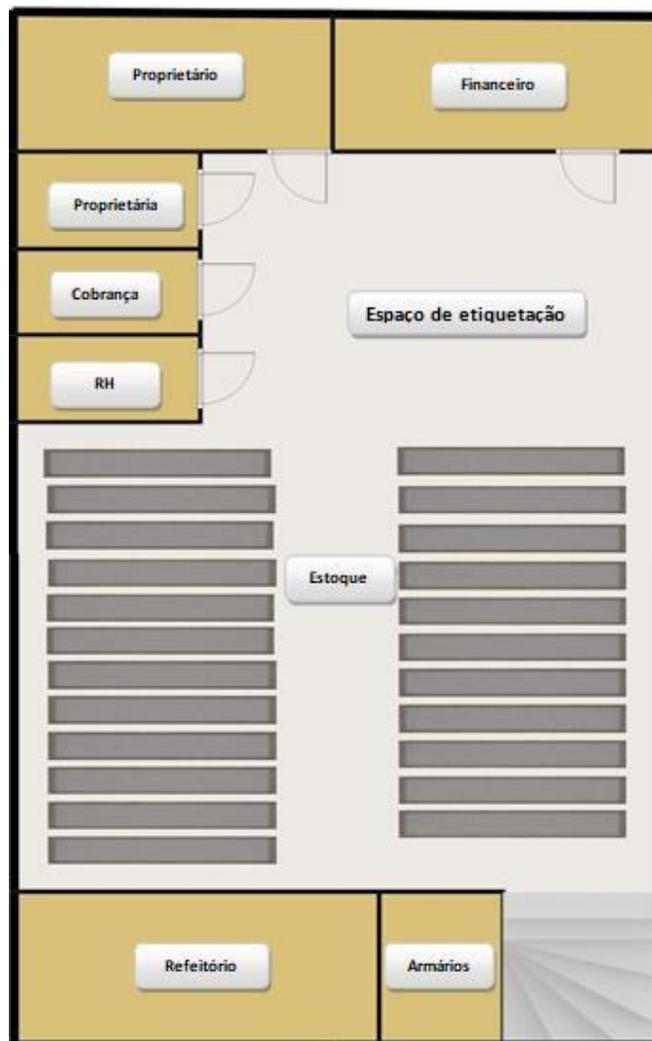
² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

na parte de trás da loja observa-se um dos estoques, o banheiro unissex, a sala número 1 destinada à gerente da empresa, a sala número 2 destinada para a subgerente e pôr fim a escada de acesso ao segundo andar da loja.

Figura 25: Planta do segundo andar da empresa.



Fonte: Acadêmicas (2019).

A figura 25 apresenta o segundo andar da loja, composto pela sala do departamento financeiro, dos recursos humanos, da cobrança e dos proprietários. Além disso, possui um lugar destinado aos armários dos colaboradores, o espaço de alimentação, um espaço de etiquetação dos produtos, o estoque composto por diversas filas de prateleiras de produtos e a escada ao fim do ambiente.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

A empresa em estudo possui um *layout* organizado contando com prateleiras com calçados separados por gênero, numeração e marcas. O ambiente é amplo e limpo, proporcionando aos clientes uma experiência satisfatória, é possível observar o fluxograma de atendimento no (anexo 29.3), o qual detalha o fluxo de ações realizadas com todos os clientes que entram na loja.

Figura 26: Representa a fachada da empresa.



Fonte: Acadêmicas (2019).

Na figura 26 é possível observar a representação da fachada da loja estudada, possuindo um espaço de 700m² a empresa é dividida em primeiro e segundo andar, o primeiro possui a pintura da cor vermelha e o segundo andar da cor azul escuro, a empresa possui uma estrutura alinhada com a marca da empresa, apresentando as mesmas cores que a logo oficial, qual fica exposta na frente do imóvel.

5.2 GESTÃO DE ESTOQUES

A gestão de estoques é fundamental para empresas fabris, para varejistas e tantos outros segmentos, isso acontece porque através dele vai ser possível otimizar o tempo de produção e organizar os produtos disponíveis para venda, o gestor deve se preocupar desde a quantidade de depósitos necessários para o estoque até a ordem de armazenamento das unidades. Segundo Neto (2003, p. 520):

Os estoques podem ser definidos como os materiais, mercadorias ou produtos mantidos fisicamente disponíveis pela empresa, na expectativa de

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

ingressarem no ciclo de produção, de seguir seu curso produtivo normal, ou de serem comercializados.

A empresa estudada além de possuir o sistema contratado da empresa OTI+ Gestão - Especialista no Varejo Calçadista, conta também com a colaboração de cada funcionário para manter os estoques organizados. A gestão da empresa possui fixada na parte interna da loja o cronograma de verificação de rotatividade do estoque, realizado conforme o planejado, sendo a Maxi Calçados classificada como filial 1.

Segundo Tubino (2009), as empresas trabalham com estoques de diferentes tipos que necessitam ser administrados, centralizados, ou distribuídos por vários pontos dentro da empresa, assim ajudando a definir prazos de compra e itens a serem adquiridos.

Os estoques são criados para absorver diferentes problemas do sistema de produção. Alguns deles, como a sazonalidade, são insolúveis, outros, como o atraso na entrega de matérias-primas ou a produção de itens defeituosos, podem ser resolvidos (TUBINO, 2009, p. 68).

A empresa Maxi Calçados possui dois estoques disponíveis, sendo um no primeiro piso e outro no segundo piso da loja, o estoque localizado no primeiro piso da empresa ficam armazenados os calçados com numeração até 27, sendo organizado com uma fileira de prateleiras no centro e outras diversas espalhadas nas extremidades da sala, o estoque que a empresa possui no segundo piso da loja armazena os calçados com numeração acima de 28, sendo composto por 23 fileiras de prateleiras de produtos, 12 no lado esquerdo e 11 no lado direito.

Para Fernandes e Filho (2010, p. 165), “controlar estoques significa decidir com base em informações o que, quando e quanto estocar, monitorar e realimentar as informações sobre os níveis de estoque”. A empresa em estudo possui o estoque organizado, de forma a colaborar no momento em que os funcionários necessitam localizar algum calçado solicitado pelos clientes, os dois estoques da loja são separados por numeração e as prateleiras separam as marcas dos produtos.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

5.3 GESTÃO DA QUALIDADE

A gestão da qualidade abrange as características do produto/serviço fim entregue ao consumidor, ela também mede o grau de cumprimento da entrega com as solicitações técnicas. Segundo Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018), a gestão da qualidade pode vir a contribuir para melhorar as mudanças nos processos operacionais que levam a melhores resultados para os clientes, dessa forma vindo a garantir a satisfação do consumidor e obter a certeza que a produção opera com a maior qualidade possível.

Para Slack, Brandon-Jones e Johnston (2018), alguns gerentes de produção acreditam que, qualidade é o fator mais importante que afeta o desempenho de uma organização em relação a seus concorrentes, pois ao implantar esse conceito na linha de produção o gestor cria vantagens em relação as demais empresas, identificar a qualidade esperada pelo cliente e entender as necessidades quantitativas de produção são fatores de qualidade que auxiliam na criação desse diferencial.

A empresa em estudo não possui nenhuma medida para garantir a qualidade dos produtos/serviços apresentados pela mesma, ela conta com a dedicação de cada colaborador para manter o lugar organizado e com boa visibilidade, além disso, possui uma funcionária responsável pela limpeza do ambiente e um auxiliar de serviços gerais que está sempre verificando a conformidade do local.

A empresa não apresenta alguma certificação e não possui implementado alguma ferramenta de qualidade, quando ocorre de algum cliente alegar ter adquirido um produto com defeito ou deformação o caso é analisado por uma colaboradora, integrante do setor financeiro, que possui a função de verificar o produto e entrar em contato com o fabricante para obter maiores informações em relação ao lote de fabricação em que o produto foi fabricado. Através dessa análise ela possui a resposta se o problema foi realmente no momento da fabricação do calçado ou se o mesmo apresenta perfeitas condições de uso e não existe a necessidade de troca.

A Maxi Calçados não possui metas de melhoramento ou de qualidade continua formalizada ou explicitas para os funcionários, apenas a gerente da loja realiza em determinados intervalos de tempo uma reunião com os dois proprietários do estabelecimento a fim de analisar possíveis melhorias a serem implantadas na loja,

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

essas melhorias são analisadas pelos citados e caso exista a necessidade ocorre à implantação, porém essas metas não são repassadas aos colaboradores, assim apenas a gerencia da loja tem a consciência de qual serão os procedimentos implantados para o alcance das mesmas.

Figura 27: Estacionamento da empresa.



Fonte: Acadêmicas (2019).

A figura 27 acima apresenta o estacionamento da empresa, disponibilizado para os consumidores que pretendem realizar compras, um espaço amplo e organizado, a empresa conta com um colaborador responsável em manter o local em ordem.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

5.4 ANÁLISE SWOT DA ÁREA DE PRODUÇÃO

Quadro 9: Análise SWOT de Produção.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
A loja possui dois estoques de produtos; Possuem sistemas tecnológicos de auxílio no controle das mercadorias; Diversidade de produtos; Layout organizado, espaço amplo; Estacionamento exclusivo para os clientes;	Não possui um PCP formalizado; Não possui programas de qualidade implantados; Não possui metas de melhoramento;
Oportunidades	Ameaças
Datas comemorativas que influenciam o consumo;	Constante aumento no número de lojas de calçados na cidade;

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

ÁREA FUNCIONAL DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

6 INTRODUÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A administração estratégica em uma empresa diz respeito aos objetivos e metas a curto e longo prazo que a mesma apresenta, abrange as outras áreas funcionais, analisando o ambiente interno e externo, planejando assim o futuro da organização, seu maior objetivo é tomar decisões estratégicas, diante das incertezas do mercado.

Estratégia empresarial é o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização (FERNANDES; BERTON, 2005, p.7).

A Gestão estratégica inicia junto com a organização, seus gestores começam a planejar qual caminho seguir, e o que a empresa pretende tornar-se mercado, qual o diferencial que ela possui, como vai atrair e fidelizar seus clientes, a política de preços, prazos e promoções. Ou seja, segundo Oliveira (2014), estratégia empresarial considera todos os fatores interno e externos, utiliza os recursos disponíveis, como recursos financeiros, humanos e tecnológicos, para criar o destino da organização.

Na empresa analisada não há nenhum planejamento de estratégias formalizado, porém, a empresa possui metas de expansão da loja, como vem acontecendo desde sua inauguração. A instituição também planeja promoções e ações nas datas comemorativas, faz uso de *softwares* na gestão da empresa, planeja as compras de acordo com as tendências do mercado, que são estratégias não formalizadas, porém existentes, para manter a loja bem posicionada no segmento onde atua.

Um diagnóstico empresarial é elaborado com a realização da análise ambiental que significa:

A análise ambiental corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a empresa, sendo baseada nas percepções das áreas em que as decisões estratégicas da empresa deverão ser tomadas (OLIVEIRA, 2014, p.73).

Assim as empresas ficam cientes dos seus pontos fortes e fracos, bem como das ameaças e oportunidades.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

6.1 MACRO AMBIENTE

Fazem parte do Macro Ambiente todas as variáveis que a empresa não tem controle, essas condições influenciam tanto em caráter positivo como negativo, cabe às organizações estarem preparadas para futuras mudanças no mercado onde está inserida. No macro ambiente são encontradas as oportunidades e ameaças. “Neste contexto as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades, bem como procurar amortecer ou absorver as ameaças ou, simplesmente adaptar-se a elas” (OLIVEIRA, 2014, p.72). Assim pode ser realizada a análise do macro ambiente.

6.2 AMBIENTE POLITICO LEGAL

Está incluso neste ambiente, as leis e normas que a empresa necessita estar de acordo. Os fatores políticos influenciam as atividades da mesma em decorrência de algum processo ou clima político, podendo ser local ou de caráter internacional (FERNANDES; BERTON, 2005). A Maxi Calçados é uma empresa Individual de Responsabilidade Limitada, de Regime tributário Simples Nacional, que é o regime tributário unificado que inclui outros impostos como Cofins e ICMS. A empresa analisada segue as normas previstas, assim como os direitos trabalhistas, benefícios sociais além da remuneração, vale refeição e transporte para os funcionários, recolhendo FGTS e INSS.

O estabelecimento respeita e cumpre o CDC, Código de Defesa do Consumidor, não possuindo nenhuma reclamação cadastrada nos sites como Procon e consumidor.gov, não utilizando de propagandas enganosas, expondo as informações dos produtos de forma clara e objetiva. Porém a empresa não cumpre com as leis sobre programas de saúde e segurança como a CIPA.

6.3 AMBIENTE CULTURAL

A cultura está ligada aos costumes e hábitos da sociedade, uma mudança nos hábitos afeta diretamente a empresa em relação ao consumo de determinados produtos. Hitt, Ireland e Hoskisson (2012), identificam que os valores dessas mudanças culturais são à base de uma sociedade. A moda está em constante mudança, podendo expressar a personalidade dos indivíduos através dela. As

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

mudanças culturais em relação ao consumo podem ser evidenciadas da seguinte forma:

Muitas pessoas criticam a inconstância da moda dizendo que a moda muda apenas para estimular o consumo. E é verdade que, se a moda nunca mudasse, o público não compraria roupas e acessórios com tanta frequência. Entretanto, a moda é um veículo para os consumidores expressarem visualmente a sua relação com os eventos atuais e com a própria vida. (FRINGS, p.61, 2012).

Ou seja, as mudanças culturais no consumo seguem as alterações no estilo de vida das pessoas e suas necessidades, atualmente com as redes sociais as tendências de moda sofrem alterações constantes, com o público buscando inspirações através de blogueiras, *influencers* e diversas personalidades que utilizam as redes sociais. A Maxi Calçados se adapta aos novos produtos no mercado de calçados e acessórios, procurando trazer as inovações aos seus clientes e aos diferentes estilos buscados.

6.4 AMBIENTE ECONOMICO

A economia tem influência direta nas empresas, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2012), o rumo da economia define se a empresa pode ou não competir no mercado. O comércio Varejista no Paraná de acordo com o site Ipardes (2018), possui uma maior crescente em dezembro devido às festas de final de ano, movimentando a economia para presentes, etc. Mantendo uma média aceitável nos meses posteriores, sem nenhuma queda brusca.

No cenário Mundial de acordo com a Abicalçados Associação Brasileira das Indústrias de Calçados em seu relatório anual do setor de 2018, o Brasil é quarto país que mais consome o produto no mundo, segundo o relatório o consumo no país se recupera de uma retração obtida em 2015/2016, que em 2017/2018 apesar de lento, houve um aumento no seu índice percentual. Uma grande oportunidade econômica atual no país é a liberação do FGTS que pode ser utilizado para compras ou pagamento de dívidas.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

6.5 AMBIENTE TECNOLÓGICO

No ambiente tecnológico, está incluso as inovações da tecnologia, no desenvolvimento de produtos e de processos. Para Fernandes e Berton (2005), as transformações do ambiente tecnológico ocorrem com frequência e exercem grande impacto nas organizações, podendo revolucionar o ambiente competitivo.

A empresa utiliza meios tecnológicos para auxiliar os gestores nas funções administrativas, os sistemas utilizados são o SetaDigital, que conta com funções para planejar as compras, analisar o desempenho de vendas, cadastros de clientes, entre outras funções, além do OTI+gestão que auxilia a equipe a identificar e acompanhar o desempenho dos produtos de forma eficaz, otimizando a gestão da loja. Também faz uso das redes sociais para promoções e contato mais próximo com o cliente.

Figura 28: Sistema utilizado pela empresa.



Fonte: SetaDigital (2019).

Os meios tecnológicos permitem uma administração eficaz e um contato mais próximo com os clientes, a loja faz uso de equipamentos adequados para as funções necessárias.

6.6 AMBIENTE DEMOGRÁFICO

É o estudo da população humana em diversas variáveis. Segundo (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2012, p. 40), “O segmento demográfico se preocupa com o tamanho, estrutura etária, distribuição geográfica, mistura étnica e distribuição de

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

renda de uma população”. De acordo com o IPARDES Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social a população da região é em sua maioria feminina, segundo o último censo do IBGE, os consumidores da loja são predominantes do público feminino mais de 80%, de diferentes faixas etárias entre 19 a mais de 36 anos, residentes de Guarapuava e região, em sua maioria compram na loja entre 1 e 5 anos, que conhecem o estabelecimento pela localização da mesma sendo esse um ponto forte da empresa.

6.7 AMBIENTE NATURAL

No ambiente Natural encontra-se os aspectos naturais que influenciam a empresa, de acordo com Kotler (2010), um ambiente de extrema importância, pois os recursos estão cada vez mais escassos em relação ao aumento do consumo, administrar os recursos utilizados com eficiência deve ser uma prioridade. Na empresa estudada observa-se a sazonalidade, devido às mudanças climáticas nas estações, variam os produtos procurados pelos clientes e em consequência os ofertados pela Maxi.

Na figura 29 abaixo, verificam-se os calçados procurados nas estações mais quentes do ano primavera/verão, antes nos espaços nas prateleiras havia botas e outras opções para o outono/inverno.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Figura 29: Mule, calçados expostos nas prateleiras da loja.



Fonte: Acadêmicas (2019).

A loja também utiliza outros recursos naturais, como a água e energia elétrica.

6.8 MICRO AMBIENTE

No Microambiente encontram-se as variáveis do ambiente externo, fortemente ligadas ao dia a dia das organizações, as quais devem ser analisadas sobre as diferentes questões, analisando os clientes, fornecedores, intermediários e concorrentes. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2012), o Micro ambiente tem um impacto mais imediato nas organizações, estudando cada uma delas a empresa encontra uma posição no mercado para usar as forças dessas influências ao seu favor, ou proteger-se das ações delas.

6.9 CLIENTES

De grande importância nas organizações, os clientes são à base de existência de qualquer empresa, para Hitt, Ireland e Hoskisson (2012), os compradores nos dias atuais pesquisam mais suas compras, e possuem variadas opções, aumentando seu

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

poder de negociação, e mudando as estratégias nas empresas. A empresa estudada apresenta um grande foco em aperfeiçoar a experiência do cliente, buscando oferecer mais que o produto em si, com ações citadas neste trabalho, apesar disso não há uma fidelização de clientes ao longo dos anos.

6.10 FORNECEDORES

Responsáveis por fornecer os produtos a serem comercializados pela empresa, estabelecer uma boa relação comercial com os fornecedores é fundamental, pois de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2012), os fornecedores possuem um alto poder de negociação, aumentando ou reduzindo preços, afetando positivamente ou negativamente a organização.

A instituição analisada conta com vários fornecedores espalhados pelo país, os fornecedores da empresa atuam no fornecimento de calçados também para as concorrentes, os mesmos possuem um prazo de 45 dias para entregar seus produtos após a realização do pedido.

Figura 30: Marcas que fornecem calçados para a loja.



Fonte: Acadêmicas (2019).

A loja possui uma diversidade de produtos das marcas relatadas, oferecendo opções aos consumidores.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

6.11 INTERMEDIÁRIOS

Os intermediários são empresas parceiras que prestam seus serviços para auxiliar a organização no mercado segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2012), a Maxi Calçados possui uma agência geral a Machine Publicidade e Propaganda para realizar *banners*, *folders*, entre outros. Uma empresa que faz a contabilidade Lazzarotto, ambas as empresas atendem toda a rede, diretamente da cidade de Ponta Grossa. Além delas a assessoria de cobrança BS trabalha auxiliando na cobrança de inadimplentes nas lojas de Guarapuava.

6.12 CONCORRENTES

As empresas dependem uma das outras para movimentar o mercado de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2012), às ações tomadas por uma influenciam as outras empresas, gerando uma reação competitiva para superar a concorrente. No ramo de atividade que a Maxi Calçados se encontra, no comércio varejista de calçados, a concorrentes diretos e indiretos, como analisado na pesquisa de preferência, os concorrentes diretos estão localizados próximo a loja, e como concorrência indireta, lojas de calçados e confecções e os *e-commerce* que permitem uma comodidade maior aos consumidores realizarem compras diretamente de seus computadores e *smartphones*.

6.13 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento estratégico é de responsabilidade dos gestores da empresa, depende deles todo o planejamento das metas e objetivos, cabe aos gestores a elaboração de estratégias para levar a instituição a aplicar seus recursos de modo a alcançar os objetivos previstos. Fernandes e Berton (2005), referem-se ao planejamento sendo apenas primeiro passo da administração estratégica de planejar, formular processos e procedimentos. Já Oliveira (2014), descreve o planejamento estratégico como um processo administrativo que visa estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa considerando todas as áreas funcionais.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Na análise fica evidente que não há nenhum planejamento estratégico formalizado na loja, mas a rede da qual faz parte, tem um planejamento de expansão da marca, assim como metas estabelecidas de vendas e crescimento das lojas.

6.13.1 Missão

A Missão nas organizações é criada a partir do motivo de existência da empresa, ela pode ser definida como:

Missão é a determinação do motivo central da existência de uma empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços. Corresponde a um horizonte dentro do qual atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa. (OLIVEIRA, 2014, p. 50).

A missão na Maxi Calçados não foi disponibilizada para o diagnóstico, não está exposta na loja, e os funcionários não sabiam dizer exatamente qual era.

6.13.2 Visão

Visão diz respeito ao objetivo da empresa, onde ela quer chegar, visão pode ser conceituada como “os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla” (OLIVEIRA, 2014, p. 65). Como citado anteriormente a visão da empresa também não foi relatada para o trabalho, os próprios colaboradores quando questionados, não sabiam qual era a visão da instituição em que trabalham.

6.13.3 Valores

Valores guiam a corporação, e estão diretamente ligados aos princípios e a ética adotados, inclusive pelos administradores e proprietários do local, valores auxiliam na tomada de decisão no empreendimento. Segundo Oliveira (2014), os valores têm forte ligação com a ética e moral, se os valores forem verdadeiros gera uma vantagem competitiva da empresa em comprometimento. Os valores da Maxi Calçados não foram relatados, entretanto, a qualidade e criatividade certamente são valores do estabelecimento.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

6.14 ANÁLISE SWOT DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Quadro 10: Análise SWOT de Administração Estratégica.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Localização da loja; Segue as tendências do mercado; Possui softwares que funcionam adequadamente para as funções da loja; Atua em Guarapuava há mais de 20 anos; Cumprir o CDC - Código de Defesa do Consumidor;</p>	<p>Não possui planejamento formalizado; Os colaboradores não conhecem a missão, visão e valores da empresa; Não conta com programas de fidelização dos clientes;</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>Recuperação econômica; Aumento da demanda no final de ano; Liberação do FGTS;</p>	<p>Localização da concorrência; Fornecedores atuam em toda a concorrência;</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

7 ANÁLISE SWOT GERAL DA EMPRESA

Quadro 11: Swot geral.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Diversidade de produtos; Diversos meios de comunicação; Metas de vendas a serem alcançadas; Produtos de qualidade; Captação de clientes via redes sociais; Espaço <i>kids</i>; Espaço para Amamentação; Realização do <i>marketing</i> com frequência nas redes sociais, rádio e TV; Possui um bom Clima Organizacional; Bom relacionamento entre a equipe e a gerência; Diversas formas de pagamento aos clientes; Sistema de informações novo e prático; Reformas na estrutura; A loja possui dois estoques de produtos; Possuem sistemas tecnológicos de auxílio no controle das mercadorias; Diversidade de produtos; Layout organizado, espaço amplo; Estacionamento exclusivo para os clientes; Localização da loja; Segue as tendências do mercado; Possui <i>softwares</i> que funcionam adequadamente para as funções da loja; Atua em Guarapuava há mais de 20 anos; Cumpre o CDC - Código de Defesa do Consumidor;</p>	<p>Não possui departamento de <i>marketing</i>; Depende de setor terceirizado de <i>marketing</i>; Não possui programa de fidelização; Atendimento; Não possui processos de recrutamento e seleção formalizados; Não possui um programa de treinamento e desenvolvimento dos funcionários, principalmente na área de vendas; Não possui programas de saúde e segurança; Alto índice de <i>Turnover</i>; Insatisfação com a remuneração; Não possui alternativas para déficit e superávit; Não existe um planejamento de caixa; Não possui um PCP formalizado; Não possui programas de qualidade implantados; Não possui metas de melhoramento; Não possui planejamento formalizado; Os colaboradores não conhecem a missão, visão e valores da empresa; Não conta com programas de fidelização dos clientes;</p>
Oportunidades	Ameaças

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Datas comemorativas; Sazonalidade; Flexibilização das leis trabalhistas; Liberação do FGTS inativo; Datas comemorativas que influenciam o consumo; Recuperação econômica; Aumento da demanda no final de ano;	Grande número de concorrentes diretos; <i>E-commerce</i> ; Funcionários trocaram a empresa pela concorrência; Preço dos produtos da concorrência; Constante aumento no número de lojas de calçados na cidade; Localização da concorrência; Fornecedores atuam em toda a concorrência;
---	---

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Termo de Abertura do Projeto	
Projeto Maxi Calçados	

Controle de Versões			
Versão	Data	Autores	Notas da Revisão
01	22/05/2020	Dayanne Aparecida Lima Baitel Jociele Colasso de Toledo Lislaine Souza Santos	

8 PROJETO DE INTERVENÇÃO

Este documento foi elaborado por acadêmicas de Administração, Dayanne Aparecida Lima Baitel, Jociele Colasso de Toledo e Lislaine Souza Santos do Centro Universitário Campo Real a fim de implantar um projeto de intervenção na empresa Maxi Calçados, a qual sediou o estágio obrigatório no ano de 2019 realizado pelos citados, com base no diagnóstico empresarial elaborado pelas acadêmicas a proposta visa treinar os funcionários, com foco no setor de vendas, assim possivelmente gerando melhores resultados para a empresa. Para a elaboração desse projeto conta-se com a orientação do Professor de Administração Me. Pedro Paulo Papi.

9 JUSTIFICATIVA DO PROJETO

As organizações passam por mudanças constantemente, assim como os clientes mudam suas necessidades e expectativas. Com isso se faz necessário treinar os colaboradores com novas habilidades e otimizar as já existentes. Melhorias constantes e investimento no desenvolvimento da equipe contribuem para a empresa passar a trabalhar de forma a atender as exigências de seus consumidores.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Segundo Dessler (2003, p. 140), “O treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para desempenho do trabalho”. Passar a contar com um programa de treinamento contínuo, provavelmente, contribuirá no desempenho e desenvolvimento dos funcionários, como atitudes e aptidões, e esse deve ser sempre incentivado, pois trará vários benefícios para a organização, como: a melhoria na qualidade do atendimento, o aumento da produtividade, melhoria do clima organizacional e o aumento motivacional dos colaboradores.

Morales (2003, p.79), enfatiza: “Treinar é promover mudanças no comportamento das pessoas, através de um processo educacional, por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de seus cargos”. Como uma ferramenta de grande importância, o treinamento auxiliará os funcionários de como agir diante de diversos tipos de situações, tanto agradáveis como desagradáveis.

A rede Maxi Calçados foi fundada por Yazidi Sallum em dezembro de 1999 em Guarapuava/PR, e em 19 de agosto de 2010 passa a pertencer a Caroline Carmine Trivellatto. Está atuando no ramo de varejo de calçados e acessórios há cerca de 20 anos, contendo 25 funcionários distribuídos nas diversas áreas da organização, finanças, RH, estoque, auxiliares de limpeza e vendedores.

Em setembro e outubro de 2019 foi realizada uma pesquisa de satisfação com 389 clientes da loja, para conhecer o perfil dos consumidores e entender a percepção deles sobre a empresa. No mesmo semestre em 6 de setembro de 2019 foi aplicada a pesquisa de Clima Organizacional para 19 dos 25 colaboradores, onde a gerente e subgerente não participaram da mesma para não interferir nos resultados, e 4 funcionários estavam indisponíveis para a realização da pesquisa. A partir dos resultados obtidos nas pesquisas realizadas e no diagnóstico, é possível justificar o projeto proposto para melhorar a qualidade no atendimento ao cliente.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

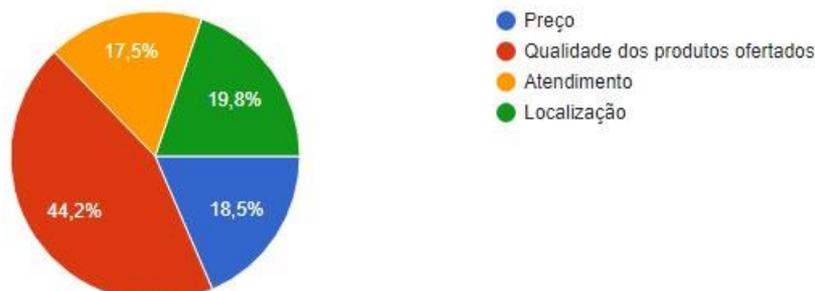
³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Gráfico 23: Escolha da empresa.

O que levou você a escolher a empresa? *

389 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O gráfico 23 acima referente a pesquisa de satisfação demonstra que as pessoas escolhem a empresa pelo preço, qualidade dos produtos e localização, considerando estes fatores que suas concorrentes também obtêm com facilidade, e o atendimento ficando em último lugar com apenas 17,5 % das respostas.

Já no gráfico 24 abaixo percebe-se que o atendimento foi avaliado de forma positiva por parte dos consumidores, ainda existindo um nível de neutralidade de 10% dos consumidores da loja. Através de uma escala de 1 a 5, com os seguintes significados:

- 1- Muito Insatisfeito.
- 2- Insatisfeito.
- 3- Intermediário.
- 4- Satisfeito.
- 5- Muito Satisfeito.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

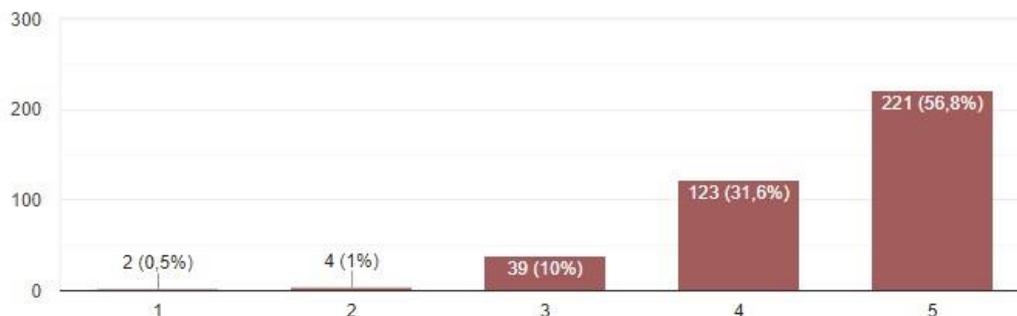
³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Gráfico 24: Avaliação do atendimento.

Como você avalia o atendimento?

389 respostas



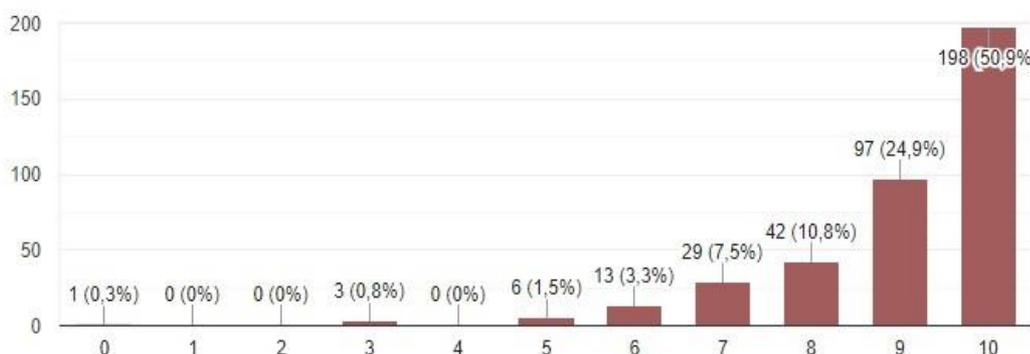
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O gráfico 25, demonstra um resultado positivo, mas ainda encontra-se um NPS neutro que significa que a indicação da empresa por parte dos clientes encontra-se entre 5 a 10 em uma variabilidade.

Gráfico 25: Possibilidade de indicação.

Qual a possibilidade, em uma escala de 0 a 10, de você indicar a empresa para um amigo ou conhecido?

389 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Esses resultados foram coletados durante o período de estágio na pesquisa de satisfação com os clientes da loja.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

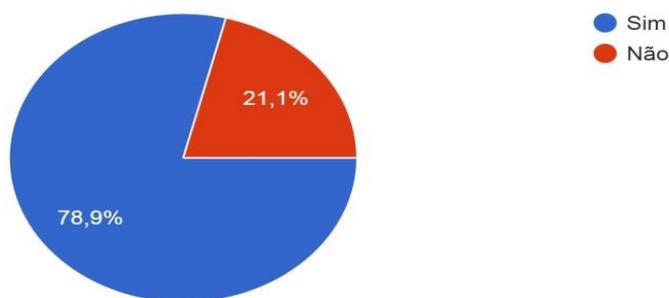
⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

No gráfico 26, pode-se observar que os colaboradores afirmam ter recebido um treinamento na empresa, que de acordo com a descrição apresentada pode-se considerar um processo de ambientação, onde o novo funcionário permanece sete dias acompanhando outro funcionário, para conhecer as instalações, sistemas, entender todo o processo de funcionamento da empresa. Esse treinamento não ocorre com frequência como uma forma de desenvolvimento na organização.

Gráfico 26: Treinamento.

Você recebeu treinamento para realizar seu trabalho?

19 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O gráfico 27 demonstra uma variabilidade na motivação dos funcionários, em que 31,6% encontram-se totalmente desmotivados para realizar suas atividades, a motivação causa grande influência no nível de produtividade de uma pessoa.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

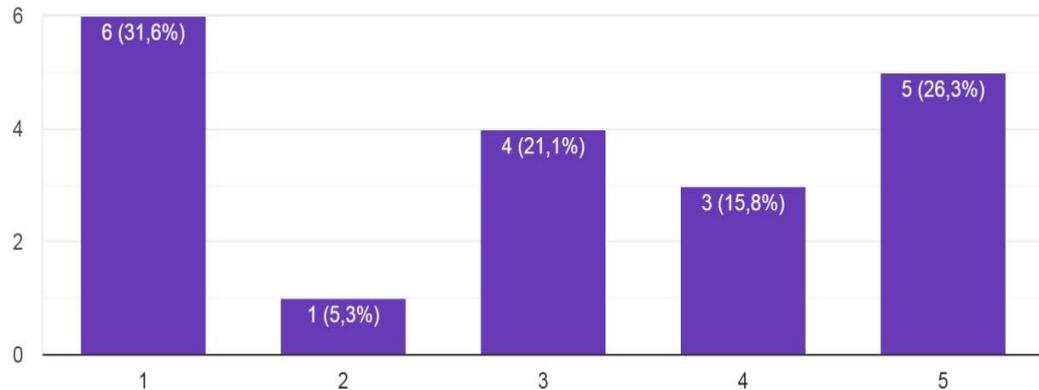
³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Gráfico 27: Motivação.

Você se sente motivado em seu ambiente de trabalho?

19 respostas



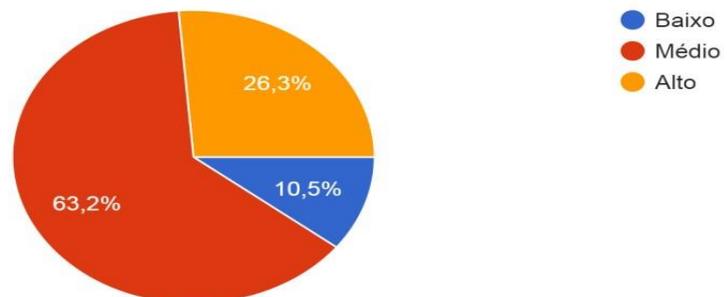
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O gráfico 28, assim como no gráfico anterior onde os resultados demonstraram uma falta de motivação, apresenta que os funcionários encontram-se com o nível de estresse médio o que vem a contribuir para a falta de produtividade.

Gráfico 28: Nível de estresse.

Qual seu nível de estresse?

19 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No gráfico 29 observa-se que quando um funcionário sente que não possui perspectivas altas de crescimento na empresa não poderá permanecer nela por muito tempo, o que justifica o alto índice de *Turnover* em média 20% em uma organização de médio porte.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

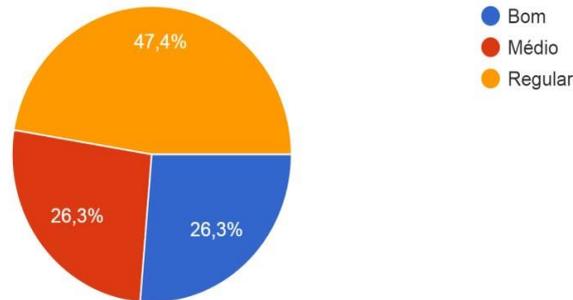
³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Gráfico 29: Crescimento profissional.

Você considera o incentivo ao crescimento profissional na empresa como:

19 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Investir em treinamento para os vendedores, trará impactos positivos para a empresa, pois ele não somente vai melhorar as vendas e os resultados, como também ajudará a reduzir o índice de rotatividade (*turnover*).

10 APRESENTAÇÃO DESTE DOCUMENTO

Realizar treinamento e desenvolvimento de vendedores, com foco em atendimento, a partir de um cronograma personalizado que atenda às necessidades da empresa.

10.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar as necessidades de treinamento, realizando testes com os colaboradores, coletando dados para guiar o processo de treinamento;
- Desenhar o programa de treinamento;
- Orçar os custos de treinamento;
- Elaboração de um material de controle e avaliação de todo o processo.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

11 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)

Para alcançar resultados positivos é necessário o planejamento do processo, a fim de tornar o projeto organizado e também subdividi-lo da melhor forma, para isso será utilizado a ferramenta EAP (Estrutura Analítica do projeto), a qual irá representar de forma gráfica e detalhada o escopo do projeto.

Quadro 12: Estrutura Analítica do Projeto.



Fonte: Acadêmicas (2020).

Assim como apresentado na EAP, o projeto propõe um treinamento, para desenvolver técnicas, e melhorar as habilidades profissionais dos funcionários, de acordo com as seguintes etapas:

11.1 LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES

Durante a realização do diagnóstico na área Funcional de RH, Gestão de Pessoas, através da *SWOT*, evidencia-se as fraquezas que a empresa apresenta, proporcionando embasamento para a realização do projeto nessa área.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Quadro 13: SWOT área funcional de Recursos Humanos.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Possui um bom Clima Organizacional; Bom relacionamento entre a equipe e a gerência;	Não possui processos de recrutamento e seleção formalizados; Não possui um programa de treinamento e desenvolvimento dos funcionários, principalmente na área de vendas; Não possui programas de saúde e segurança; Alto índice de <i>Turnover</i> ; Insatisfação com a remuneração;
Oportunidades	Ameaças
Flexibilização das leis trabalhistas;	Funcionários trocarem a empresa pela concorrência;

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Além das informações anteriormente obtidas com a realização do diagnóstico, será aplicado aos colaboradores que fazem parte da área de vendas da organização um teste, em modelo de questionário a fim de verificar quais são as principais dificuldades do setor.

11.1.1 Questionário de Avaliação do Atendimento

O questionário é um método de pesquisa quantitativo, onde há uma maior facilidade em tabular os dados. Com questões fechadas, os respondentes escolhem as alternativas onde as possíveis respostas já estão especificadas, o questionário é composto por 7 perguntas conforme é possível observar no (anexo 29.4).

11.1.2 Resultados

No gráfico 30 é possível observar as respostas da pergunta número 1 do questionário aplicado ao setor de vendas da empresa Maxi Calçados no mês de maio, a organização possui um total de 12 funcionários no setor, o questionário contou com

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

a colaboração de 11 desses. A primeira questão indaga sobre a abordagem inicial que deve ser realizada pelas vendedoras a partir do momento em que o possível cliente entra na loja, com 54,5% a resposta correta da pergunta foi a mais escolhida entre os respondentes, sendo ela a opção: Olá, como está? Posso ajudar em algo? No entanto 5 pessoas responderam de forma errônea a pergunta número 1.

Gráfico 30: Abordagem inicial.

1) Quando o cliente entra na loja a abordagem inicial deve ser conforme descrita na frase:

11 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Pode-se observar na questão 2, no gráfico 31 as opções disponíveis para os respondentes caso um cliente da loja tivesse indecisão no momento de escolher o produto que irá comprar, tomando assim um longo tempo do vendedor em questão, neste caso deve-se aguardar o cliente se decidir e continuar o atendimento com cordialidade. Sendo assim, a resposta correta seria a expressa pela cor azul escuro, no entanto é possível verificar que apenas 27,3% das vendedoras escolheram a resposta certa, a grande maioria com 45,5% optou por aguardar o cliente se decidir, questionando o mesmo para entendê-lo melhor.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Gráfico 31: Cliente/escolha.

2) Já se passaram 15 minutos e o cliente que está sendo atendido ainda não escolheu o produto que deseja levar, sendo assim devo:

11 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O gráfico 32 mostra os resultados coletados para a pergunta referente a forma como agir após o cliente informar que vai apenas olhar os produtos, podemos verificar que 54,5% responderam que 'Aviso o cliente que pode me chamar a qualquer momento'. 27,3% que 'Acompanho o cliente e fico presente para atender algum pedido' sendo essa a resposta certa, a opção 'Informo o cliente que será cobrada taxa para olhar os produtos' não obteve nenhuma escolha, as 2 outras opções de resposta obtiveram 9,1% das respostas cada.

Gráfico 32: Cliente/produtos.

3) Após o cliente entrar na loja e receber o atendimento inicial o mesmo diz que vai apenas olhar os produtos, como agir?

11 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

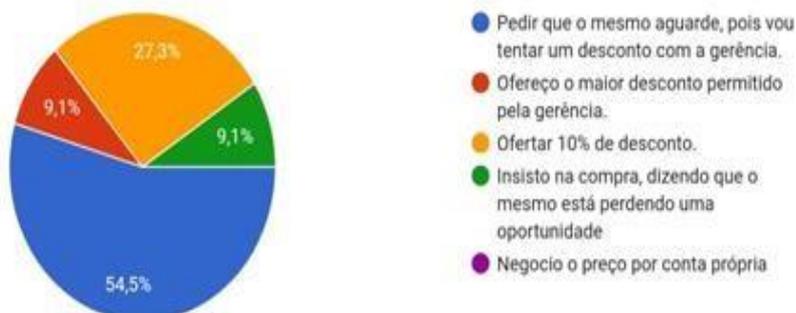
⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

No gráfico a seguir é possível ver as respostas referentes à pergunta 4, no gráfico 33 que tem como resposta certa o percentual de 54,5% representado pela cor azul, então sabe-se que após o cliente informar que o valor é muito alto e vai desistir da compra as vendedoras devem pedir que o mesmo aguarde, pois vai ser solicitado um desconto junto a gerência, a maioria dos colaboradores está ciente da resposta correta.

Gráfico 33: Valor do produto.

4) Após o cliente saber o preço do produto escolhido o mesmo diz que o valor é muito alto e vai desistir da compra, devo:

11 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Na pergunta número 5 a resposta correta seria os colaboradores, nas organizações os funcionários têm o primeiro contato com o cliente, a primeira impressão vem do atendimento dos colaboradores, no gráfico 34, abaixo, observa-se que 45,5% das respostas aproximadamente 5 pessoas indicaram erroneamente que o primeiro contato deve ser do cliente, e em segundo os colaboradores, 36,4% que a empresa é responsável e 18,2% acertaram o questionamento.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

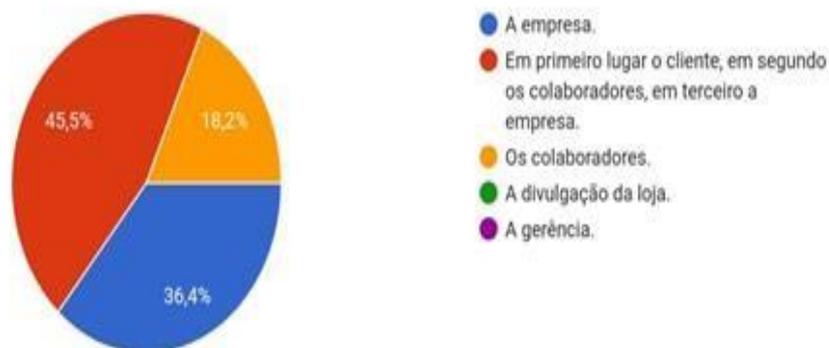
³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Gráfico 34: Bom relacionamento.

5) Para construir um bom relacionamento entre a empresa e o cliente, quem tem o papel mais importante?

11 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A questão 6 propositalmente pode confundir os respondentes, observa-se no gráfico 35, pois questiona como agiriam em certas circunstâncias de atendimento ao cliente, houve duas porcentagens iguais de respostas com 36,4%, que indica uma propensão a diferentes pensamentos de como não agir com os clientes.

Gráfico 35: Atendimento ao cliente.

6) Sobre atendimento ao cliente, marque a alternativa menos indicada:

11 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Na questão número 7, gráfico 36, perguntava sobre as habilidades do vendedor em um atendimento, a alternativa correta era “demonstrar empenho pessoal, ser atencioso, prestativo e confiante” obteve 27,3%, aproximadamente 3 das 11 respostas obtidas, em primeiro lugar ficou 36,4% “prestar atenção no cliente e nos seus instintos”, em um atendimento segundo o Sebrae é necessário manter a calma, desempenhar suas funções de maneira correta e confiante.

Gráfico 36: Habilidades essenciais.

7) Entre essas habilidades, quais são essenciais para o profissional de atendimento, segundo o Sebrae?

11 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Sendo assim, após analisar os resultados coletados chega-se à conclusão da existência da necessidade de treinamento na equipe de vendas, a tabulação dos dados graficamente auxilia no planejamento das ações desse treinamento, podendo assim compreender e determinar o melhor método de desenvolvimento dos colaboradores a ser elaborado.

11.2 DESENHO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO

Após diagnosticar as necessidades de treinamento da organização deve-se desenhar o programa de treinamento qual vai solucionar as dificuldades encontradas na área estudada, esse desenho apresenta sua importância a partir do momento em que incute vantagens para a empresa. Foi elaborado um desenho de treinamento que

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

visa sanar a carência apresentada no setor de vendas da empresa Maxi Calçados, é possível analisar a idealização do processo do programa de treinamento no quadro 14.

Quadro 14: Desenho do programa de treinamento.

Tipo de treinamento	Data Prevista	Lugar	Método
Abordagem de clientes	20/08/2020	Área de etiquetagem da empresa	Distribuição e leitura de cartilha contendo material a respeito da abordagem de clientes e realização de atividades em relação ao material apresentado para fixação do conteúdo.
Negociação de preços	27/08/2020	Área de etiquetagem da empresa	É exposto ao grupo um vídeo com o tema “Quando o cliente diz: Me dá um desconto?” e em seguida em grupo deve ser elaborado um texto com o entendimento dos mesmos em relação ao assunto.
Habilidades de um vendedor	03/09/2020	Centro de eventos	Realização de workshop com empresa de consultoria sobre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias para ser um vendedor de sucesso.

Fonte: Acadêmicas (2020).

No quadro 14, consegue-se averiguar a forma como o treinamento vai ser realizado, sendo ele dividido em 3 etapas com data, local e método específicos. Para facilitar o planejamento das atividades, faz-se o uso da ferramenta 5W2H que tem como objetivo mostrar as etapas que serão executadas no projeto.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Quadro 15: Ferramenta 5W2H.

Quem deve ser treinado	Às 12 vendedoras da loja
Como treinar	Através de uma Cartilha de Atendimento, com atividades de fixação, um vídeo com o tema “Quando o cliente diz: Me dá um desconto?” após será apresentado uma situação problema em relação ao assunto e a realização de um workshop sobre CHA necessárias para ser um vendedor de sucesso
Em que treinar	A melhoria da qualidade no atendimento ao cliente
Por quem	Gestores da organização e empresa de consultoria
Onde treinar	Na área de etiquetagem da empresa e centro de eventos
Quando treinar	Anualmente, com uma carga horária de 12 horas, onde 8 horas serão de eventos com a assessoria e 4 horas de eventos internos
Para que treinar	Para melhorar a qualidade do atendimento, aumentando a confiança do colaborador, diminuindo o índice de rotatividade e aumentar a produtividade

Fonte: Acadêmicas (2020).

11.2.1 Abordagem de clientes

Para uma organização conseguir atingir seus objetivos é necessário que a gestão se preocupe com todas as áreas que a compõem, no entanto, deve-se enfatizar que a preocupação com os clientes necessita receber uma maior atenção, isso visto que eles são a principal fonte de ativos de todo prestador de serviços e/ou vendedor de bens.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Na primeira etapa do processo de treinamento o tema abrange a abordagem necessária para a consolidação do relacionamento entre a empresa e o consumidor, o local escolhido é a área de etiquetagem da empresa pois é o ambiente mais amplo localizado dentro do prédio da instituição. O método utilizado consiste no estudo da apostila elaborada pelos autores deste projeto em relação a abordagem de clientes (anexo 29.5), posteriormente ocorre a realização de atividades relacionadas ao estudo da apostila para a fixação do material exposto (anexo 29.6).

11.2.2 Negociação de preços

Na segunda etapa do processo do treinamento elaborado será exposto aos colaboradores da organização um vídeo com o tema “Quando o cliente diz: Me dá um desconto?” (anexo 29.7), que tem por finalidade prepará-los para as situações do cotidiano onde os clientes solicitam descontos em relação aos produtos desejados, sendo assim, deixa o profissional de venda apto a realizar uma negociação de preços eficaz. Após isso, os colaboradores serão divididos em três grupos de 4 pessoas cada e deverão elaborar um texto contendo entendimento do grupo em relação ao vídeo apresentado (anexo 29.8) sobre o tema abordado no vídeo para ser solucionado.

11.2.3 Habilidades de um vendedor

A terceira etapa do processo de treinamento do setor de vendas é composta por um workshop ministrado por um profissional de RH ou empresa de consultoria, que abordará assuntos explicando as diferenças entre tratamento e atendimento, como lidar com situações inesperadas e complexas, entre outros temas que estão detalhados na proposta de treinamento elaborada pela FVS Instrutória Empresarial (anexo 29.9), tendo como local de execução um centro de eventos alugado pelo período de 8 (oito) horas, tempo de realização do evento.

11.3 APLICAÇÃO

Na fase de aplicação todo o planejamento descrito no item 11.2 é colocado em prática, no entanto na empresa em questão a fase de aplicação fica condicionada à aprovação do projeto.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

11.4 CONTROLE E AVALIAÇÃO

O papel exercido pela etapa de controle e avaliação na Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é o de supervisionar e acompanhar o desempenho dos colaboradores após a reaplicação do Questionário de Avaliação do Atendimento, podendo através disso verificar se houve diferença nas respostas fornecidas pelos colaboradores na primeira aplicação do questionário.

12 CRONOGRAMA

De acordo com o cronograma elaborado, a data prevista para concluir-se o projeto é de 5 meses.

Quadro 16: Cronograma.

ATIVIDADE	■ Datas sugeridas e ■ Realizado								
	2019	De 04 a 08/05/2020	De 09/05 a 11/05/2020	De 12/05 a 15/05/2020	20/08/2020	27/08/2020	03/09/2020	De 10/09 a 14/09/2020	De 15/09 a 17/09/2020
Diagnóstico (Levantamento das necessidades)									
Aplicação do formulário (Avaliação do Atendimento)									
Tabulação dos Resultados									
Desenho do programa de treinamento									
Treinamento (Abordagem do Cliente)									
Treinamento (Negociação de preços)									
Treinamento (Habilidades de um vendedor)									
Reaplicação do questionário									
Tabulação dos Resultados									

Fonte: Acadêmicas (2020).

O quadro 16 evidencia os prazos necessários para a finalização do projeto, sendo as atividades com datas marcadas em verde as já realizadas, e as em amarelo demonstrando as datas sugeridas para o acontecimento das atividades, no entanto, as datas podem sofrer alteração de acordo com a necessidade.

13 PARTES INTERESSADAS DO PROJETO

Para dar continuidade ao projeto é importante definir as partes interessadas no projeto, eles serão afetados direta e indiretamente no projeto, tanto de forma positiva,

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

quanto negativa. No quadro 17 a seguir observam-se as principais partes interessadas no projeto:

Quadro 17: Partes impactadas.

Partes Impactadas pelo Projeto	
Colaboradores	Principais participantes no projeto.
Clientes	Beneficiam-se das mudanças que serão trazidas pelo projeto.
Concorrentes	Empresas com as quais a organização compete por clientes e recursos necessários no ambiente externo.
Patrocinadores	Gestores que disponibilizarão recursos financeiros e tempo para treinamento.

Fonte: Acadêmicas (2020).

Os afetados com o sucesso ou fracasso do projeto são considerados os *Stakeholders*, podem ser indivíduos e organizações, os *stakeholders* internos que são os gestores da empresa e seus colaboradores, também há os *stakeholders* externos, clientes e concorrentes, que mesmo estando fora do ambiente da empresa, ainda assim interagem com ela de alguma forma.

14 RESTRIÇÕES

As restrições podem ser traduzidas para limitações do projeto. Para Maximiano (2014) o resultado a ser encontrado deve ser alcançado dentro de custos e prazos. As restrições podem afetar o desempenho em determinados processos, tais como:

- Devido a pandemia do Covid-19, limitações de reuniões, entre outras normas a serem respeitadas;
- Aplicação do treinamento não poderá ocorrer todas etapas na mesma semana, para não sobrecarregar os colaboradores.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

15 PREMISSAS

Premissas segundo Maximiano (2014, p.142) “Hipóteses que sustentam o projeto ou condições que o facilitam”. São as descrições do que está condicionado ao projeto. No projeto de intervenção da Maxi Calçados as principais premissas são:

- Adesão disponibilidade dos colaboradores;
- O projeto será concluído em 5 meses.

16 RISCOS

O projeto possui eventos incertos que tem a probabilidade de impactar os objetivos do projeto.

- Não seguir o cronograma impactará e tardará o tempo e o prazo previsto;
- Desinteresse dos colaboradores.

17 ORÇAMENTO DO PROJETO

Para a realização de um projeto se faz necessário a elaboração de um plano orçamentário, essa etapa é de extrema importância, pois envolve os recursos financeiros que serão necessários. Planejar e monitorar essa fase do projeto estimasse bons resultados ao término das atividades. A tabela 6 abaixo demonstra os gastos necessários para o desenvolvimento do projeto.

Tabela 6: Orçamento.

Item	Descrição	Valor
Cartilha de Atendimento	Impressão da Cartilha de Atendimento e distribuição.	R\$ 18,00
Atividades	Impressão de uma atividade de fixação de conhecimento.	R\$ 2,25
Palestrante/Workshop	Conforme descrição no anexo 6.	R\$ 680,00

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Centro de eventos	Média de preço realizada, conforme algumas cotações. <ul style="list-style-type: none"> ● Hotel Atalaia: R\$ 400,00 ● Restaurante Daio: R\$300,00 	R\$ 350,00
Coffee Break	Média de preço de acordo com algumas cotações. <ul style="list-style-type: none"> ● 200 Salgadinhos diversos: R\$ 80,00 ● 2 frascos de refrigerante de 3 litros: R\$ 18,98 ● Uma garrafa de café: preço indiferente ● 1 litro de leite: R\$ 3,50 ● Utensílios: R\$ 20,00 	R\$ 122,48
TOTAL	Valor sujeito a alterações, caso haja necessidade.	R\$1.172,73

Fonte: Acadêmicas (2020).

Após analisar os dados financeiros apresentados é perceptível que o projeto necessita de um investimento baixo levando em consideração o porte da empresa. Outrossim irá resultar em possíveis melhorias para o operacional da organização, e deste modo trazer ganho ao setor financeiro.

18 RESULTADOS ESPERADOS

Com a realização do projeto de intervenção com foco no treinamento e desenvolvimento, visando às melhorias na qualidade do atendimento, os resultados esperados são:

- Aumentar a autoconfiança do colaborador – ao desenvolver suas capacidades e habilidade continuamente o indivíduo tem uma tendência a sentir-se confiante ao praticar suas funções diárias.
- Diminuir o *Turnover* – A empresa possui um índice de *turnover* de 20%, o projeto busca incentivar o desenvolvimento e valorização profissional, se a empresa não treina seus funcionários, a concorrente poderá fazer isso.
- Aumentar a produtividade - O cliente é o foco de uma empresa na busca por lucratividade, um funcionário que recebe o treinamento pode atender os

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

clientes com maior eficácia, satisfazendo os consumidores e aumentando as vendas da organização.

- Aumentar a taxa de conversão de vendas - Obter resultados na qualidade do atendimento leva a organização a converter seus clientes potenciais, em reais consumidores da loja.
- Obter uma melhoria em índices alcançados no diagnóstico - No gráfico 23 da pesquisa de satisfação do consumidor, onde era questionado os motivos que levam os consumidores escolher a empresa, em que o atendimento possui a menor porcentagem com 17,5%. Investir no treinamento e desenvolvimento, para elevar a preferência dos consumidores em relação às outras alternativas, como localização e preço.
- Índice de Avaliação do Atendimento - Apesar do índice positivo apresentado no gráfico 24, há um índice de neutralidade, é esperado que os clientes neutros, avaliem positivamente após o treinamento e desenvolvimento.
- Possibilidade de Indicação - O cliente torna-se a melhor forma de *buzz marketing*, uma vez que tem uma experiência de compra agradável e bem-sucedida, podendo realizar indicações posteriores, a taxa atingida no gráfico 25 mostrou-se variada, ou seja, atualmente nem todos os consumidores pesquisados indicariam a empresa, com resultados positivos espera-se que haja um aumento percentual.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

19 ARTIGO

ADAPTAÇÃO DO PROFISSIONAL DE VENDAS DE VAREJO NO SETOR CALÇADISTA, DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19 EM GUARAPUAVA-PR

Dayanne Aparecida Lima Baitel (CUCR)¹

Jociele Colasso de Toledo (CUCR)²

Lislaine Souza Santos (CUCR)³

Pedro Paulo Papi (CUCR)⁴

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar a adaptação do profissional de vendas, mais especificamente do varejo calçadista da cidade de Guarapuava-PR, durante a pandemia do Covid-19. O artigo baseou-se em estudos bibliográficos para sua composição e elaboração da pesquisa. Foi utilizado o método qualitativo de coleta de dados por meio de entrevistas semi-estruturadas, em lojas selecionadas por serem concorrentes diretas entre si. Abordaram-se eixos referentes à adaptação técnica que analisa a mudança das negociações e vendas e também as tecnologias aplicadas às vendas, juntamente com a adaptação pessoal do profissional de vendas que está relacionada às competências e suas perspectivas e percepções. Os resultados obtidos demonstraram que os entrevistados utilizaram a tecnologia - principalmente o acesso às redes sociais - para transformar seus métodos e técnicas de vendas durante o período estudado. Pôde-se concluir, assim, que a pandemia afetou o setor, exigindo dos vendedores mudança, adaptação e superação profissional.

Palavras-chave: Competências, Covid-19, Tecnologia, Vendas.

ABSTRACT

The present study aims to analyze the adaptation of the sales professional, more specifically of the footwear retail in the city of Guarapuava-PR, during the Covid-19 pandemic. The article was based on bibliographic studies for its composition and elaboration of the research. The qualitative method of data collection was used through semi-structured interviews, in stores selected for being direct competitors with each other. Axes related to the technical adaptation that analyzes the change in

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

negotiations and sales and also the technologies applied to sales were approached, together with the personal adaptation of the sales professional that is related to the competencies and their perspectives and perceptions. The results obtained showed that the interviewees used technology - mainly access to social networks - to transform their sales methods and techniques during the period studied. Thus, it was possible to conclude that the pandemic affected the sector, requiring salespeople to change, adapt and overcome their professional problems.

Keywords: Skills, Covid-19, Technology, Sales.

20 INTRODUÇÃO

A pandemia causada pelo Covid-19 tornou-se um marco histórico mundial, ocasionando incertezas, medos e inseguranças para as pessoas e organizações. “Prever tendências em uma atividade tão dinâmica quanto o varejo não é tarefa fácil e corre-se o grande risco de errar, notadamente em um ambiente político, econômico, social e tecnológico continuamente instável e mutante”. (MATTAR, 2019, p.30). No entanto “A força propulsora das organizações é a mente humana: fonte do conhecimento, da criatividade, da inovação” (LUCENA, 2017, P.5). A autora ainda indica que o ambiente organizacional deve ser sempre favorável ao desenvolvimento.

De acordo com Mattar (2019), a venda é um sistema de comercialização de bens de consumos e serviços baseado no contato pessoal entre vendedores e compradores. Para que se possa iniciar um diálogo a respeito dos conceitos e das definições relacionadas às vendas, é preciso reconhecer uma estratégia. A estratégia tem como característica a mudança: ela deve ser dinâmica e ajustável. Oliveira; Lima (2019). “A mudança representa o novo, o desconhecido, em suma, representa o desconforto a ser superado”. CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM (2013, p.13).

Diante do cenário atual no qual se encontra a economia, faz-se necessário compreender as mudanças decorrentes da pandemia do Covid-19, advindas do Ambiente Externo das organizações, gerando uma necessidade a mudança empresarial, as lojas e seus colaboradores adequaram-se às medidas de prevenção e cuidados para diminuir os riscos de contágio, além de inovar na apresentação, divulgação e vendas dos produtos ao consumidor final.

O artigo busca analisar a adaptação do profissional de vendas, do setor de varejo de calçados, durante a pandemia do Covid-19, em Guarapuava-PR. Utilizando

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

o método de pesquisa qualitativa, com entrevistas semiestruturadas, perguntas previamente planejadas e flexibilização para o entrevistado ser espontâneo. Estuda-se como hipótese de que os profissionais de vendas encontraram formas de se adaptar ao cenário pandêmico utilizando habilidades e técnicas de negociação, explorando o uso das redes sociais, para concretizar vendas e manter a atividade da empresa.

21 NEGOCIAÇÃO E VENDAS

Devido ao isolamento social, houve grandes mudanças nos hábitos de consumo, e com isso, as habilidades e aptidões dos vendedores se tornaram ainda mais relevantes para continuar a realizar vendas, conquistar clientes, colaborando com a empresa. Para amenizar os possíveis impactos ocorridos com o breve período de fechamento e a redução de tempo do funcionamento dos estabelecimentos comerciais e assim a possível queda nas vendas, esse momento faz-se necessário a negociação. Nesse sentido, é importante abordar alguns conceitos de negociação.

Segundo Zenaro (2014, p. 5), “a negociação pode ser descrita como um conjunto de estratégias e táticas, utilizadas com o propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes ideias e necessidades”. Para Amato (2002, p. 23), “negociação é o processo por meio do quais duas ou mais partes com objetivos conflitantes procuram conscientemente, ainda que com cooperação mínima, chegar a um acordo satisfatório para todos”. Seguindo esta perspectiva, McKay; Davis; Fanning (1999), argumentam que a negociação é um conjunto de capacidades que ajuda o indivíduo a obter o que pretende de seu opositor sem ocasionar conflitos, um processo onde as pessoas obtêm interesses diferentes ou opostos, a fim de alcançar um acordo amigável.

Prosseguindo com esta linha de raciocínio, entende-se que a negociação é imposta para resolver conflitos, divergências de opiniões ou valor. Ela faz parte do cotidiano das pessoas e organizações, toda palavra dita em uma negociação deve ser cuidadosamente pensada e analisada, pois ela acaba influenciando a percepção de seu oponente. Para entender um pouco mais sobre negociação é possível

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

representar graficamente o conjunto de informações que estão diretamente ligadas a esta arte, demonstradas na figura 31 a seguir.

Figura 31: Conceitos necessários para uma negociação.



Fonte: Baseado em Alyrío (2011).

Com base nos conceitos gerais, entende-se, que para uma negociação ser bem-sucedida ela deve ocorrer através de uma comunicação eficaz, onde ambas as partes entram em um acordo e assim resultam com seus interesses mútuos realizados. Compreende-se que a habilidade de negociação é a capacidade de chegar a um acordo, mas nem sempre a mesma está relacionada a vendas.

Segundo Futrell (2014, p. 8) “uma definição de venda pessoal refere-se à comunicação de informações para persuadir um cliente potencial a comprar algo – um produto, um serviço, uma ideia ou outro conceito – que satisfaça às suas necessidades”. De acordo com o autor a venda nada mais é que a troca de um produto ou serviço por um recebimento (pagamento) que satisfaça ambas as partes. No processo de vendas, exige-se muito do vendedor, para atender todas as expectativas e necessidades do consumidor, é preciso aplicar técnicas de vendas para fechar negócios e satisfazer os clientes, e logo alcançar os objetivos da empresa.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Las Casas (2004, p. 20), evidencia que “o homem de vendas é geralmente uma pessoa que aprende a ser flexível, dada a diversidade de clientes com que costuma relacionar-se”. Sendo assim, o profissional aprende a entender o que cada um dos clientes buscam, por conseguinte desenvolvem uma visão de mercado mais precisa.

22 TECNOLOGIA APLICADA AO PROCESSO DE VENDAS

As organizações precisam estar atentas às mudanças (ambientais, comportamentais e tecnológicas) que ocorrem com o passar do tempo e também aquelas que precisam de uma solução imediata, elaborando planejamentos estratégicos sempre em busca de inovações e assim manter o controle e o sucesso da empresa. Boog e Boog (2006, p. 232), enfatizam que:

por mais que tenhamos de forçar o processo de mudança utilizando algumas estratégias, intervenções ou mesmo pressão, percebemos, rapidamente, a necessidade de respirar o ritmo da empresa. Trata-se do fator de resultados. Atropelar o processo é contraproducente. O importante é que a mudança deverá permanecer, e não ser simplesmente implantada.

Conforme relatam os autores, as mudanças vêm acontecendo constantemente é preciso planejamento, traçar metas e estratégias, pois de acordo com o cenário atual de incertezas as modificações impostas, estabelecidas ou adaptadas no decorrer desse período pandêmico deverão permanecer e ser usufruídas frequentemente, não apenas implantadas e passageiras.

Las Casas (2004), salienta que além de maior agilidade a tecnologia proporciona informações necessárias para um bom desempenho organizacional, é comum falar em varejo virtual, escritório virtual etc., nesse contexto, o comércio eletrônico é uma realidade em crescimento. Em relação a tecnologia, o paradoxo apontado por Mick e Fournier (1998), trazem perspectivas em relação ao uso da mesma.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Quadro 18 – Paradoxo de Mick e Fournier.

Paradoxo	Função
Controle/Caos	Definir, organizar e facilitar as atividades, porém desencadear a desorganização, quando não possuem conhecimento adequado.
Liberdade/Escavidão	A tecnologia possui função facilitadora tanto pessoal, como organizacional, porém também causa dependência nas atividades diárias.
Novo/Obsoleto	Hardware e Software continuam em avanços, tornando-se obsoleto frequentemente.
Competência/Incompetência	Desencadeia sentimentos de inteligência ou de incompetência em relação à mesma.
Eficiência/Ineficácia	Diz respeito ao esforço necessário para realização de alguma atividade tecnológica.
Preenche/Cria Necessidades	Correlaciona a facilidade de satisfazer necessidades ou criar novas e anteriormente não necessárias.
Inclusão/Isolamento	União de pessoas distantes e afastamento de pessoas próximas.
Compromisso/Descompromisso	O acesso tecnológico aumenta as responsabilidades e compromissos, pode também gerar alienação e distração ao usuário.

Fonte: Baseado em Mick e Fournier (1998).

A partir dos estudos demonstrados através do quadro acima, define-se tecnologia nas relações organizacionais como processo e assunto complexo, facilitadora das atividades empresariais deve sempre ser acompanhada para definir com certeza seus resultados ou falhas.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Diante dessa nova era, os meios digitais se tornaram a ferramenta mais essencial para o momento. Algumas empresas já faziam o uso da tecnologia, outras tiveram que se adaptar e recorrer a esse meio, como o seu único auxílio para realizar e manter suas atividades. Esse processo foi o mais correto e útil, pois através dos sistemas as pessoas conseguiram se interagir. Las Casas (2014), evidencia que os brasileiros estão entre os maiores usuários de redes sociais, diante dessa afirmação, conclui-se que durante o isolamento social a tecnologia facilitou a vida das pessoas, com a comodidade e praticidade, assim as pessoas conseguiam realizar suas atividades como: estudar, trabalhar e realizar suas compras através da internet no conforto de suas casas, sem correr o risco de se expor e acabar se contaminando.

23 COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL DE VENDAS

O profissional de vendas exerce papel fundamental no varejo, para realizar com êxito suas funções na organização, o vendedor deve ser capacitado e possuir as competências essenciais para desempenhar sua função. Fleury e Fleury (2001, p. 185), definem competências como:

Um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, [...] sinaliza a importância de se alinharem às competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações.

As competências do profissional envolvem (CHA) acrônimo de conhecimentos, habilidades e atitudes elementos primordiais para o indivíduo realizar suas atividades com sucesso, além de suas competências comportamentais as organizações precisam sempre investir no seu profissional para adquirir novas competências técnicas.

Na figura 32 abaixo, observa-se o composto de competências abordado nesse tópico.

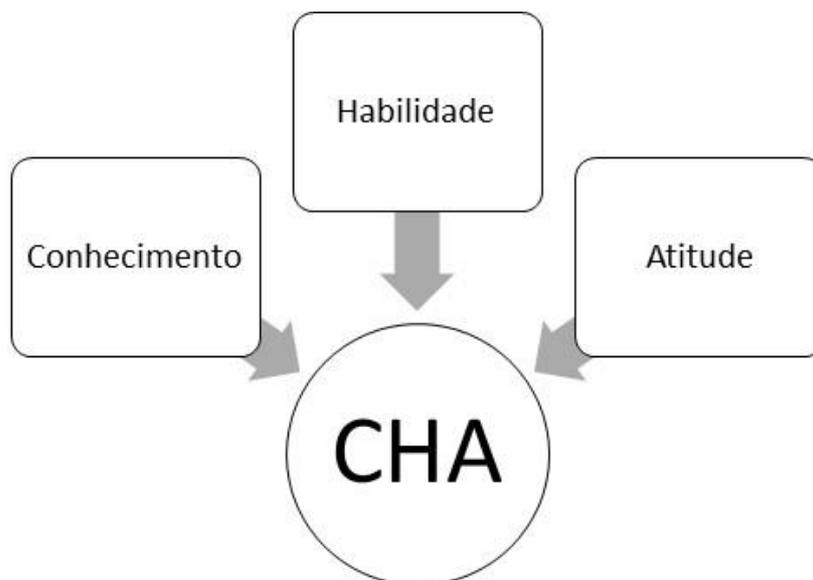
¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Figura 32: Competências.



Fonte: Acadêmicas (2020).

A partir das mudanças ocorridas nos últimos tempos decorrente da pandemia, as competências do profissional que engloba todo esse tripé referente a imagem acima, tornam-se ainda mais essenciais para as organizações.

Para Brandão (2017), o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional, para designar a capacidade da pessoa em realizar apropriadamente determinado trabalho ou a própria atuação, nos diversos contextos profissionais. Nesses contextos adversos como está ocorrendo com a pandemia, à utilização do composto de competência, o conhecimento, as habilidades e atitudes relacionadas ao profissional de vendas, geram o desafio pessoal de utilizar o aprendizado já adquirido e buscar aperfeiçoar o composto profissional.

Pode-se definir conhecimento como habilidade técnica, “A Habilidade técnica é o conhecimento total do produto ou serviço oferecido pela empresa - de suas características de produção aos benefícios de uso do produto”. (ALVAREZ; CARVALHO, 2020, p. 40). O vendedor possui o conhecimento do que está oferecendo ao consumidor. As habilidades profissionais referentes ao saber, nesse caso especificamente saber vender “A venda depende em essência, de um esforço de negociação e das habilidades do vendedor para que o processo seja eficaz” Oliveira e Lima (2019). Ainda segundo as autoras existe um processo de

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

comunicação, negociação, empatia e singularidade em cada venda e para cada consumidor. Já as atitudes profissionais para Claro (2016), estão ligadas a inteligência emocional, automotivação, controle, proatividade e empatia nas relações interpessoais.

24 PERSPECTIVAS E PERCEPÇÕES

O IBGE (2020), demonstra que o varejo de calçados sofreu uma queda de vendas datada desde o início da pandemia até meados de junho, os calçados e acessórios não são considerados itens de primeira necessidade, os lojistas e vendedores mantiveram seus esforços para conter a crise e consequentemente obter os menores prejuízos possíveis.

Chamado por muitos de o “novo normal”, durante e provavelmente após a pandemia, o estilo de compra e venda mudou definitivamente, fazer previsões para o futuro do comércio varejista ainda é incerto, para os profissionais de venda certamente ainda há fatores externos que influenciam nas vendas. Para Oliveira; Lima (2019), o mercado pode mudar, a qualquer momento, e tais terão reflexos nos resultados da organização.

A maneira de agir sempre será afetada pelas variáveis do meio ambiente (físico, social, cultural), e por variáveis individuais (crenças, percepções, sentimentos), percepções únicas que acabam fazendo parte de um coletivo organizacional. Seguindo orientações do SEBRAE (2020), as crises acabam, mas adaptações dos negócios e das pessoas devem ser feitas com rapidez e agilidade, é necessário adaptar-se às alternativas disponíveis. Nesse sentido de evolução profissional e das organizações, (CLARO, 2016, p. 48), argumenta que “O profissional do século XXI precisa aprender novas tecnologias, adotar formas de comunicação e desenvolver uma mentalidade positiva, que o faça se sentir integrado ao propósito do bem comum”.

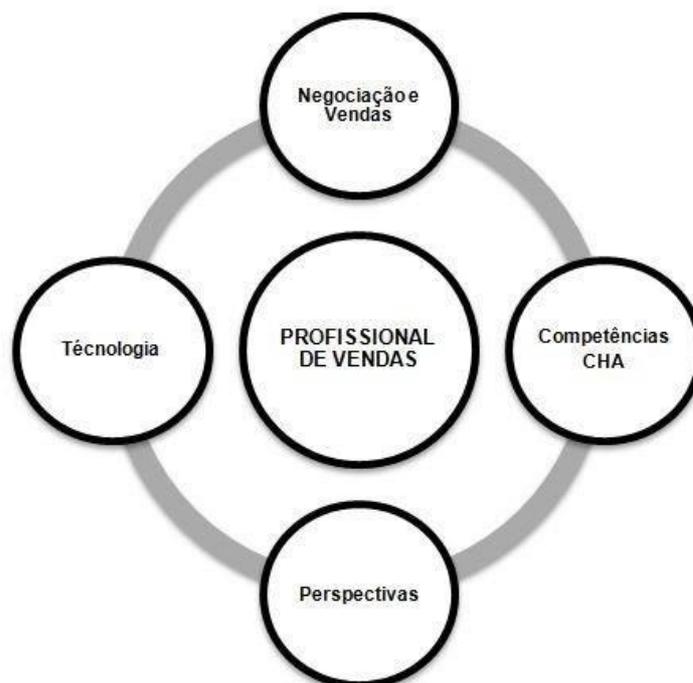
¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Figura 33: Profissional de vendas.



Fonte: Acadêmicas (2020).

Como demonstrado na figura 33 acima, o profissional de vendas e os tópicos abordados no artigo, que compõem o vendedor no atual momento.

25 METODOLOGIA

A metodologia orienta a realização do trabalho de pesquisa, utilizando métodos que podem ser definidos como “O método pode ser entendido como o roteiro, os procedimentos e as técnicas utilizadas para se alcançar um fim ou pelo qual se atinge um objetivo” (PEREIRA, 2006, p. 46). Em relação à natureza a pesquisa classifica-se como aplicada “caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados” (LAKATOS E MARCONI, 2017, p. 6).

Na definição da abordagem do problema a pesquisa caracteriza-se como qualitativa Lakatos e Marconi (2017), conceituam que a pesquisa qualitativa pressupõe o estabelecimento de um ou mais objetivos, seleção das informações, realização da pesquisa a campo para construção de hipóteses que explicam um problema. Dos objetivos caracteriza-se como exploratória e descritiva, segundo Lakatos e Marconi (2017), os estudos exploratórios e descritivos combinados

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

descrevem os fenômenos com informações detalhadas, a partir análises empíricas e teóricas.

Foram adotados procedimentos técnicos, em uma pesquisa bibliográfica e de levantamento de dados, com base em teorias de autores da Administração e entrevistas aos profissionais estudados.

A pesquisa qualitativa foi aplicada em 5 de setembro de 2020, obteve uma amostra de quatro vendedores, de lojas do ramo calçadistas de Guarapuava, concorrentes entre si. Utilizando a entrevista semiestruturada, seguindo um roteiro a partir de quatro diferentes eixos, o primeiro analisa a mudança das negociações e vendas, com os seguintes questionamentos se a empresa adotou novas práticas de vendas na pandemia, se a resposta é afirmativa era necessário comentar sobre, no caso de uma resposta negativa, se na opinião do vendedor a empresa deveria adotar novas técnicas. No segundo eixo pesquisado questionava-se sobre as tecnologias aplicadas a vendas, como era a utilização das redes sociais como ferramenta de vendas antes da pandemia e como a empresa está utilizando as redes sociais durante o período pandêmico, quais mídias e de que forma a organização faz esse engajamento dos seus consumidores. No terceiro, as perguntas ao profissional de vendas relacionavam-se às suas competências, conhecimentos, habilidades e atitudes, como ocorreu a adaptação ao trabalho, como eles descrevem a produtividade nesse novo modelo de negócios, quais aprendizados e dificuldades foram encontradas assim como pontos positivos e negativos, relatando sua experiência. No quarto eixo coube a eles expressar quais as suas perspectivas e percepções, o que eles esperam em relação ao novo normal. As respostas dos entrevistados foram coletadas por meio de gravação de áudio, utilizando a transcrição *ipsis litteris*, ou seja, transcritas nas mesmas palavras em linguagem informal (linguagem falada) representadas através de quadros, que abrange a comunicação e expressão em sua totalidade.

26 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nos resultados demonstrados por meio de quadros, visualizam-se as respostas dos colaboradores entrevistados no dia 05 de setembro de 2020,

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

analisando os dados obtidos e evidenciando partes importantes correlacionadas com os objetivos propostos. As palavras em negrito destacadas nos quadros dão ênfase pelo fato de ser os pontos positivos ou negativos argumentados pelos entrevistados.

26.1 NEGOCIAÇÃO E VENDAS

No eixo de Negociação e Vendas o questionamento era: “Sua empresa adotou novas técnicas de vendas durante a pandemia? Se sim, comente como elas funcionam. Se não, em sua opinião a empresa deveria adotar novas práticas? Quais?” No quadro abaixo, encontram-se as respostas aos questionamentos realizados:

Quadro 19 – Negociação e Vendas.

Empresa 1	Sim, a gente começou a trabalhar com o Whatsapp mais frequente postamos bastantes nos meios sociais, foi o que ajudou a alavancar as vendas , até abrir normalmente pra gente fazer os atendimentos.
Empresa 2	Não , não precisa.
Empresa 3	De vendas, na verdade ta normal assim, tudo normal. É mais como posso dizer, cuidado, prevenção .
Empresa 4	Se a empresa adotou novas técnicas, sim a gente adotou principalmente venda online né, publicando pelo whatsapp, face , então isso ajudou bastante, e continuamos ainda, bastante.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A funcionária da empresa 1, comenta que houve um aumento no uso das redes sociais, para assim alavancar as vendas durante esse período. Para o colaborador da empresa 2, não é necessário adotar novas práticas de vendas. A colaboradora da empresa 3, diz que as vendas está tudo normal, as únicas mudanças ocorridas são

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

com os cuidados e a prevenção. A resposta da empresa 4, é definido que a loja aumentou a presença nas mídias sociais, principalmente *Whatsapp* e *Facebook*, e que essa prática deve continuar.

Com as respostas das questões relacionadas a novas práticas de negociação e vendas durante o período pandêmico, é analisado que as novas técnicas de vendas estão conectadas diretamente ao uso de tecnologias, bem como os entrevistados associam a prevenção ao Covid-19 às novas relações de vendas. O varejo de Calçados possui uma grande representatividade no comércio de modas e acessórios, devido ao grande número de lojas e indústrias existente no país, de acordo a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados - Abicalçados (2019) o brasileiro está desde 2017 entre os maiores consumidores de calçados no mundo, durante a pandemia por não estar entre os itens de maiores necessidades, como observado há um esforço maior dos vendedores e lojistas para negociar e atrair os clientes mesmo diante das dificuldades.

26.2 TECNOLOGIA APLICADA A VENDAS

No tópico Tecnologia aplicada a vendas, as questões perguntadas aos entrevistados eram as seguintes: “Sua empresa utilizava as redes sociais como ferramenta de vendas antes da pandemia? Se sim, comente como era a utilização. Se não, como eram utilizadas?”. Em relação a tecnologia aplicada a vendas, encontra-se no quadro abaixo o ponto de vista dos entrevistados a respeito do uso tecnológico antes e depois desse período.

Quadro 20 – Tecnologia aplicada a vendas.

Empresa 1	Muito pouco a gente tinha as redes sociais mais para aquele cliente que deixava pra avisar de uma promoção, de um produto novo, depois que a gente abusou pra fazer vendas mesmo, pra alavancar as vendas .
Empresa 2	Sim, não ta a mesma coisa, continua no mesmo . Ah eu nem entendo muito assim de celular, <i>facebook</i> , só na loja mesmo.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Empresa 3	Sim, pela <i>internet</i> , sempre que chega mercadoria nova colocam, tem o whats da loja.
Empresa 4	<p>A gente já utilizava, mas não era tanto o foco, nosso foco era o cliente presente, mas depois disso reforçamos bastante, ai cada vendedor cria seu grupo de vendas no whatsapp, e nós continuamos acrescentado clientes, os clientes que conversam com a gente pelo face, nas postagem que a nossa <i>marketing</i> faz, posta bastante fotos, e com isso nós continuamos com uma parceria com os clientes, então cada vendedor tem o seu grupo e vai acrescentado, chega uma novidade eles já se comunicam com o vendedor e assim sucessivamente. Tem uns clientes que vem na loja, mas entregamos na casa, os clientes têm o crediário a gente já se comunica com eles, já analisa os cadastros, se é no cartão, a gente leva máquina, se é a vista a gente já conversa, já se comunica com o cliente como ele quer fazer, qual a intenção dele, temos o <i>motoboy</i>, que já está disponível para esse tipo de serviço.</p> <p>A adaptação das vendedoras a tecnologia, não foi fácil, eu acredito assim, foi e não foi, no início elas estranharam bastante, tinha umas que estava mais devagar, mas agora elas vêm o resultado positivo.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A colaboradora da empresa 1, exemplifica que antes as redes sociais eram utilizadas apenas para expor os produtos, depois das mudanças ocorridas com a pandemia, a loja utiliza para realizar vendas. Para o entrevistado da empresa 2, não houve mudanças e ele não utiliza as redes sociais, pelo fato da empresa possuir um blog para vendas, onde há uma pessoa específica para essa função. Na resposta da entrevista da empresa 3, ela cita a venda e exposição dos produtos através das redes sociais, principalmente através do *Whatsapp* da loja. A empresa 4, é colocado pela entrevistada que a organização já utilizava a *internet* como meio de exposição e até mesmo as vendas dos produtos, mas para a loja esse não era o foco principal, durante o período pandêmico, eles criaram grupos no *Whatsapp* para cada vendedora e seus próprios clientes, aumentaram a utilização das propagandas realizadas pelo setor de *Marketing* da rede, no *Facebook* e *Instagram*. Realizando a entrega do produto, onde o entregador também estava apto a realizar a cobrança. Ela pontua que a adaptação dos vendedores a tecnologia não foi fácil, houve um processo de aprendizagem pessoal e que hoje a resultados positivos.

Nas respostas obtidas é possível perceber que houve um aumento na utilização das redes sociais para vendas e exposição dos produtos, atendendo os objetivos propostos, com uma resposta negativa do entrevistado da empresa número

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

2, mostrando certa resistência a mudança ocorrida. A rede social *Whatsapp*, citada pelos entrevistados conecta os vendedores com os clientes de maneira que a negociação seja direta e a venda concluída de forma ágil. Para o Sebrae (2020) A mais de 10 o Brasil já é o país que lidera a participação no *e-commerce* na América Latina, com os problemas ocasionados pela pandemia, esperava-se um aumento ainda maior no uso das plataformas, em uma escala de menor densidade o mesmo acontece com as empresas da região de Guarapuava, como analisado com as respostas dos participantes da entrevista.

26.3 COMPETÊNCIAS - CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES

O quadro abaixo demonstra os resultados obtidos através dos questionamentos sobre as competências, os questionamentos foram: “Descreva como aconteceu o seu processo de adaptação ao trabalho durante a pandemia do COVID-19. Enuncie e explique as principais dificuldades e facilidades encontradas. Como você avalia o seu grau de conhecimento sobre o processo de vendas por meio digital, fazendo uma comparação, antes e durante a pandemia? Como descreveria a sua produtividade neste novo modelo? Quais os principais aprendizados e pontos positivos, assim como deficiências e fragilidades, poderia destacar do novo processo de vendas? ”.

Quadro 21 – Competências - conhecimentos, habilidades e atitudes.

Empresa 1	Na verdade não teve assim uma mudança, por que a gente né, a única coisa que diferenciou foi o uso da máscara , porque o procedimento de trabalho é o mesmo, a hora, a gente deu uma relaxada nas horas né, diminui um pouquinho o quadro de funcionários, para não ficar aquele acúmulo , mais normal assim, continua tudo igual. A loja tá batendo meta então, pra nós não teve queda, não teve sabe, até foi bom porque a gente se dedicou mais com medo daquele negócio de perder, ganhar a conta, perder emprego, ter se dedicado mais e veio a crescer só somo. Ponto positivo, ah na verdade a gente tá com um quadro assim mais elaborado, um quadro mais otimista, adaptado aos meios de né, da internet agora, esse meio digital, que agora veio com tudo então acho que melhorou muito pra todo mundo , que antes o pessoal não se, a gente pedia pra fazer esse trabalho, e não vinha fazendo, e com isso o pessoal está se adaptando e só tem a crescer. Quem ta ganhando é a empresa.
-----------	---

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Empresa 2	Na verdade, por causa do Covid eu fui demitido daqui , aí passou um tempinho eu acabei voltando, passou umas semanas e voltei, primeiro mês que eu tô voltando.
Empresa 3	Na verdade é mais por causa do uso da máscara, porque sufoca tudo, e os cuidados, não é pra vir crianças, às vezes entram mais como a gente vai falar que não, mais isso mesmo. Tá bem assim sabe, ta regular. Na verdade agora que tá começando né a movimentação, no começo era meio complicado, deu uma diminuída, mas a gente sempre vende, todo dia está vendendo, mas não é como era antes . Bom eu acho que o aprendizado mais, fora o começo da pandemia tudo, a gente tá aprendendo.
Empresa 4	A produtividade é um ponto positivo, ela ta crescendo , não vamos dizer que ela já está assim o esperado, mas está dando um resultado muito bom. Ponto positivo porque eu vejo que hoje em dia a comodidade do cliente é maior , e tem a concorrência gente, ele pode pesquisar aqui, pode pesquisar ali, pode pesquisar na outra, e assim se eu me comunico com ele, ele é só meu, eu vou atrás do cliente, e isso é muito bom, ele não tem aquela visão de ficar circulando e pesquisando, então a comunicação online é melhor, é ponto positivo. Negativo, acredito que sim, porque a clientes que gostam de vir até a loja, então a gente sentiu essa diferença, porque nós não éramos acostumadas a trabalhar online , então assim nós esperávamos ele vim, então eu acredito que deu uma caída sim, nossa a gente sentiu uma queda sim que você se surpreende né, porque agora que estamos começando com um novo método, mas antes disso, de ter acontecido tudo isso a gente sentiu um baque muito grande, pra gente recomeçar foi muito difícil, praticamente agora que estamos dando uma alavancada, porque o pessoal está se acostumando com a ideia, mas eu acredito que isso deu a possibilidade de recomeçar e está dando certo.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Para a respondente da empresa 1, sua adaptação pessoal está relacionada ao uso de máscaras e cuidados para prevenção do Covid-19, que diminuiu o quadro de funcionários da loja, mas que há otimismo e adaptação do pessoal ao “novo normal”. Que a empresa está alcançando as metas de vendas e só tem a crescer com as melhorias realizadas. Para o funcionário entrevistado da empresa 2 a situação foi diferente, demitido logo ao início da pandemia e recontratado no mês de setembro, próximo do dia da realização da entrevista. A resposta da colaboradora da empresa 3, observa-se também a que a adaptação pessoal está relacionada aos cuidados e prevenções ao Covid-19, que as vendas continuam e que há muitos aprendizados pessoais. Para a entrevistada da empresa 4, a produtividade é o ponto positivo a ser destacado, a comodidade do cliente, sobre a loja ir até o cliente e não o oposto,

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

aumentou assim a comunicação e fidelização com os consumidores. Como ponto negativo ela destaca que o começo foi difícil, pois fez falta a relação de venda presencial logo no início da pandemia, assim ocasionando uma queda nas vendas, por essa surpresa na mudança das relações de vendas, entretanto com isso a organização obteve a possibilidade de recomeço e que funcionou corretamente.

No tópico das competências, observa-se que os pontos positivos destacados pelos colaboradores entrevistados envolvem a surpresa das mudanças que ocorreram, a motivação para aprender técnicas de vendas principalmente online, a primeira reação foi uma queda nas vendas relatadas por eles, incluindo um relato da entrevista na empresa 2 de uma demissão logo no início da pandemia. Segundo a Associação Brasileira das indústrias de Calçados (Abicalçados), no setor calçadista em geral houve uma queda de 19% nos postos de trabalho até agosto de 2020, além das reduções de jornadas. Destaca-se assim a importância adaptação do profissional as redes sociais para dar continuidade às vendas, além da prevenção e cuidados na volta ao trabalho presencial.

26.4 PERSPECTIVAS E PERCEPÇÕES

As perspectivas e percepções para o futuro levou os entrevistados a fazer uma análise sobre o que esperam que aconteça no novo normal. Nas respostas a seguir identifica-se essas expectativas. As perguntas foram às seguintes: “Quais as suas percepções em relação ao novo ambiente de negócios pós pandemia? Quais as suas expectativas sobre os pontos positivos e negativos do “novo normal”? ”.

Quadro 22 – Perspectivas e percepções.

Empresa 1	Que continue, mas que melhore mais, a gente espera, o final do ano tá aí, mas que a gente venha a ter, sei lá, um relaxamento melhor, porque o pessoal tem medo de sair, por isso dos meios digitais que a gente tá conseguindo chegar até eles, então a gente pensa numa liberação geral, que dê tudo certo, apareça a vacina, e a gente venha trabalhar normalmente.
Empresa 2	Minha expectativa, espero que melhore tudo aí, as vendas, o aumento desses alimentos no mercado também não tá fácil.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Empresa 3	Eu espero que melhore né, porque tem muitas empresas que fecharam tudo, acredito que vai melhorar, acredito que venda de calçados, vai melhorar.
Empresa 4	Depois disso tudo eu acho que vai ser bom, porque nós vamos ter os clientes de todos os lados, nós vamos ter os clientes presentes e os clientes online, e isso na verdade é uma adaptação ainda , mas que só tem de dar certo, porque já está dando certo, por que a gente tem que nos acostumar conforme a situação, e nós estamos passando por uma situação complicada, mas eu acredito que não tem quem não consiga se adaptar, nós temos ferramentas e não nos deixamos abalar, acredito que não tem o que não de certo, daqui pra frente só tem de dar certo, é um ponto muito positivo, aprender uma coisa nova, essa pandemia nos exigiu uma coisa, e nós acabamos aprendendo, e ta dando resultado.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A entrevistada da empresa 1, vê com otimismo as novas relações de venda com ajuda da tecnologia, além de esperar que as questões de saúde obtenham uma melhora significativa, como o fim da pandemia. O entrevistado 2 também espera com positividade melhorias nas condições advindas da pandemia na sociedade. A entrevistada da empresa 3 pontua que deve melhorar ainda mais as vendas de calçados. A entrevistada da empresa 4 expõe que é necessário adaptar-se conforme a situação por mais complicada que ela seja, que com as ferramentas certas foi e será possível adaptar-se, que agora a loja possui dois canais de venda, presencial e *online*. Ela argumenta que a pandemia exigiu a adaptação e assim ocorreu o aprendizado, assim obtendo resultados positivos a organização.

Nas percepções para os novos tempos do varejo de calçados, os entrevistados esperam com otimismo uma melhora nas vendas, mas pontuam que as mudanças que ocorreram, continuaram a crescer e desenvolver-se na organização.

26.5 WORD CLOUD

Com base na entrevista, utilizando o site *mentimeter*, foi criada com o auxílio da ferramenta uma nuvem de palavras (*word cloud*), ela tem o objetivo de evidenciar os termos mais utilizados pelos entrevistados para definir as novas atuações dos mesmos como demonstrado na figura 34 a seguir.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

Figura 34: Adaptação dos vendedores.

Adaptação dos Vendedores 4 eixos



Fonte: Google (2020).

A nuvem de palavras deixa maior as palavras que foram mais usadas e menor as menos utilizadas é composta por palavras de variadas cores e organizadas em diferentes direções, pode-se observar que a palavra “adaptação” é a maior, em seguida “*whatsapp*”, “*facebook*” assim de maneira consecutiva até chegar a menor.

27 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Definindo importantes aspectos dos vendedores Las Casas (2012) caracteriza que a profissão de vendas, exige grande flexibilidade e adaptação às mais variadas situações, desenvolvendo assim a versatilidade no indivíduo.

Sendo assim a pesquisa ampliou a compreensão do objetivo proposto inicialmente de que o profissional de vendas para permanecer no mercado de trabalho durante a crise no setor, em decorrência da pandemia do Covid-19, necessitou alterar aspectos de suas funções profissionais anteriores, em que o foco era a venda presencial, progredindo para negociação e as vendas através das mídias digitais populares, adquirindo conhecimentos e habilidades para alcançar êxitos nas vendas.

As adversidades encontradas durante a realização do trabalho devem-se ao contato acadêmico junto aos entrevistados, cada pessoa reage de maneira distinta,

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

porém foi encontrada a melhor maneira dos respondentes sentirem-se confortáveis para expor com clareza a sua opinião.

Dessa maneira conclui-se com sucesso o presente estudo, em que os vendedores do varejo de calçados usando das informações disponíveis geraram junto à organização a criação de conhecimento e inovação, resultando em novas práticas de venda e vantagens competitivas.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

28 REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. **Setor calçadista opera com 52% da capacidade.** Disponível em: <https://www.abicalcados.com.br/noticia/setor-calcadista-opera-com-52-da-capacidade>. Acesso em: 28 de Setembro de 2020.

ABICALÇADOS. **Abicalçados apresenta Relatório Setorial 2019.** Disponível em: <https://www.abicalcados.com.br/noticia/abicalcados-apresenta-relatorio-setorial-2019>. Acesso em: 28 de Outubro de 2020.

A. HITT, Michael; IRELAND, Duane R.; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ALYRIO, Rovigati Danilo. **Negociação e processo decisório.** v.1 – Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2011.

AMATO, Homero S.. **Como negociar: técnicas, estratégias e táticas para negociar melhor e obter vantagens.** São Paulo: Editora STS, 2002.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de Competências: Ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas.** 2º Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BOOG, Gustavo G; BOOG, Magdalena T. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo; **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos.** 2º Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações.** 8º Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel do Recursos Humanos nas Organizações.** 4º Ed. Barueri: Manole, 2014.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

CLARO, Marcela. **Atitudes para Alcançar o êxito profissional em tempos de crise**. 1º Ed. São Paulo: Trevisan, 2016.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos: treinamento, desenvolvimento e remuneração**. Tradução Cecília Leão Oderich. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DISCONZI, Claudia Maria Dias Guerra; CORSO, Kathiane Benedetti; FERRAZ, Rafael Camargo; LEÃES JUNIOR, Walter Marçal Paim. **Paradoxos da Tecnologia: Identificação da Presença de Paradoxos no Comportamento do Consumidor Online**. XVI Mostra de Iniciação Científica, Pós Graduação, Pesquisa e Extensão no Comportamento do Consumidor Online, Caxias do Sul, p. 1-12, dez. 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Kathiane_Benedetti_Corso/publication/323892700_Paradoxos_da_Tecnologia_Projeto_para_Identificacao_da_Presenca_de_Paradoxos_no_Comportamento_do_Consumidor_Online/links/5b1a8e3b45851587f29d1936/Paradoxos-daTecnologia-Projeto-para-Identificacao-da-Presenca-de-Paradoxos-no-Comportamento-doConsumidor-Online.pdf. Acesso em: 26 de Setembro de 2020.

ESPÍNDOLA, Ermelino. **Quando o cliente diz: Me dá um desconto? || Falando de Loja**. 2019. (5m52s). Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=7iJ0OoY_rIE&feature=youtu.be. Acesso em: 13 mai. 2020.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERNANDES, Flavio C. F.; FILHO, Moacir G. **Planejamento e controle da produção: dos fundamentos ao essencial**. São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 183-196, Ed. Especial, 2001.

FUTRELL, Charles M.. **Vendas – Fundamentos e Novas Práticas Gestão**. 7ª Edição. São Paulo, 2003.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

FRINGS, Gini Stephens. **Moda: do conceito do consumidor**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

IBGE. **Vendas no Varejo Tem Pior Resultados em 20 anos**. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/27963-vendas-no-varejo-caem-16-8-em-abril-pior-resultado-em-20-anos>. Acesso em: 28 de Setembro de 2020.

KLOTTER, Philip. **Marketing 3.0**. Rio de Janeiro. Elsevier: 2010.

KOTLER, Philip; KELLER Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. Ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, Marina de Andrade; MARCONI, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 7º Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAKATOS, Marina de Andrade; MARCONI, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 8º Ed. São Paulo: Atlas, 2018.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 6º Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 7. Ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Vendas**. 8ºEd. São Paulo, Atlas, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Cocriação de Valor: conectando as empresas com os consumidores através das redes sociais e ferramentas colaborativas**. 1º Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

LUCENA, Maria Diva da Salete; **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

- LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento Estratégico de Recursos Humanos**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MARRAS, Jean Pierre; **Administração dos Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARTINS, Daniele de Lourdes Curto da Costa. **Desenvolvimento gerencial e liderança**. 1ª Ed. Indaial : UNIASSELVI, 2015.
- MATTAR, Fauze Najib. **Administração de Varejo**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de Projetos: Como Transformar Ideias em Resultados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- MCKAY, Matthew; DAVIS, Martha; FANNING, Patrick. **Mensagens: como obter sucesso aperfeiçoando suas habilidades na comunicação**. São Paulo: Summus, 1999.
- MENTIMETER. Disponível em: <https://www.mentimeter.com/app>. Acesso em: 26 de Setembro de 2020.
- MORALES, M. **Programa profissão: princípios da Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Textonovo, 2003.
- NETO, Alexandre A.; LIMA, Fabiano Guasti. **Fundamentos de administração financeira**. 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 32 ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- OLIVEIRA, Cristiane Kessler de; LIMA, Aline Poggi Lins de. **Gestão de Vendas e Negociação**. 1ª Ed. São Paulo: S.A Educação, 2019.
- PALEPU, Krishna G.; HEALY, Paul M. **Análise e avaliação de empresas: decisões e valuation usando demonstrativos financeiros**. tradução: FZ Consultoria Editorial; revisão técnica: Heloisa Pinna Bernardo. – São Paulo, SP: Cengage Learning, 2016.
- PEREIRA, José Mathias. **Manual da Metodologia Científica**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

PINHO, J. B. **Comunicação em marketing: Princípios da comunicação mercadologica.** Campinas, SP: Papyrus, 2001.

Relatório Setorial da Indústria de Calçados 2018. **Abicalçados- Associação Brasileira das Indústrias de Calçados.** Disponível em: www.abicalcados.com.br. Acesso em: 31 de Outubro de 2019.

Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.8, n.3, p. 66 - 78, 2014 ISSN 1982-2537. Acesso em: 05.nov.2019. SHANK, J.K; GOVINDARAJAN. V. **Gestão estratégica de custos: A nova ferramenta para obter vantagens competitivas.** p. 16-55 , 2008.

SEBRAE. **O QUE VOCÊ PRECISA SABER SOBRE O COMÉRCIO ELETRÔNICO.** 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-voce-precisasaber-sobre-comercio-eletronico>. Acesso em: 28 de Outubro. 2020.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção.** 8 ed. - São Paulo: Atlas, 2018.

Tabela Índice de volume de vendas do Comércio Varejista do Paraná - 20012019. Disponível em: ipardes.gov.br/pdf/indices/comercio_varejista.pdf. Acesso em: 31 de Outubro de 2019.

TUBINO, Dalvio F. **Planejamento e controle da produção: teoria e prática.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ZENARO, Marcelo. **Técnicas de Negociação:** como melhorar seu desempenho pessoal e profissional nos negócios. São Paulo: Atlas, 2014.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

29 ANEXOS

29.1 PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

PESQUISA DE SATISFAÇÃO- MAXI CALÇADOS

Essa pesquisa tem como objetivo identificação dos clientes da empresa, bem como suas possíveis melhorias, ouvindo sugestões e necessidades encontradas. A presente pesquisa tem o intuito estritamente acadêmico, sendo realizada pelos acadêmicos do Centro Universitário Campo Real.

1. Qual é seu Gênero?
() Feminino () Masculino () Prefiro não dizer

2. Qual sua faixa etária?
() Até 18 anos
() De 19 a 25 anos
() De 26 a 35 anos
() Acima de 36 anos

3. Como você teve conhecimento da empresa?
() Redes Sociais
() Indicação
() Folhetos, Tablóides, Panfletos, etc;
() Rádio, Tv, jornais e revistas
() Outros: _____

4. O que levou você a escolher a empresa?
() Preço
() Qualidade dos produtos ofertados
() Atendimento
() Localização

5. Há quanto tempo é cliente da empresa?
() Há menos de 1 ano
() De 1 a 5 anos
() De 5 a 10 anos
() Há mais de 10 anos

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

6. Como você avalia o atendimento?

Totalmente Insatisfeito (1) (2) (3) (4) (5) Totalmente Satisfeito

7. Como você avalia o ambiente (espaço físico, exposição dos produtos)?

Totalmente Insatisfeito (1) (2) (3) (4) (5) Totalmente Satisfeito

8. Qual o grau de satisfação com a nossa empresa?

Totalmente Insatisfeito (1) (2) (3) (4) (5) Totalmente Satisfeito

9. Qual a possibilidade em uma escala de 0 a 10, de você indicar a empresa?

Totalmente Insatisfeito (0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10) Totalmente Satisfeito

10. Quer adicionar alguma sugestão, reclamação ou dúvida?

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

29.2 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL- MAXI CALÇADOS

A presente pesquisa tem o intuito estritamente acadêmico, sendo realizado por estudantes do 6º Período de Administração do Centro Universitário Campo Real.

1. Qual é seu Gênero?
() Feminino () Masculino () Prefiro não dizer

2. Qual sua faixa etária?
() De 18 a 25 anos
() De 26 a 35 anos
() Acima de 36 anos

3. Qual sua escolaridade?
() Ensino Fundamental
() Ensino Médio
() Ensino Superior

4. Há quanto tempo trabalha na empresa?
() Menos de 1 ano
() De 1 a 3 anos
() De 3 a 5 anos
() Mais de 5 anos

5. Você recebeu treinamento para realizar o seu trabalho?
() Sim () Não

6. O seu líder está pronto para esclarecer dúvidas e ouvir sugestões?
() Sempre () As vezes () Raramente

7. Você recebe Feedback dos gestores em relação ao seu desempenho?
() Sempre () As vezes () Raramente

8. Em uma escala de 1 a 5, como é seu relacionamento com os colegas?
Totalmente Insatisfeito (1) (2) (3) (4) (5) Totalmente Satisfeito

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

9. Você está satisfeito com a sua remuneração?

Totalmente Insatisfeito (1) (2) (3) (4) (5) Totalmente Satisfeito

10. Você se sente motivado em seu ambiente de trabalho?

Totalmente Insatisfeito (1) (2) (3) (4) (5) Totalmente Satisfeito

11. Você considera o incentivo ao crescimento profissional na empresa como?

() Bom () Médio () Regular

12. Qual o seu nível de estresse?

() Baixo () Médio () Alto

13. O que a empresa poderia fazer para motivar os colaboradores?

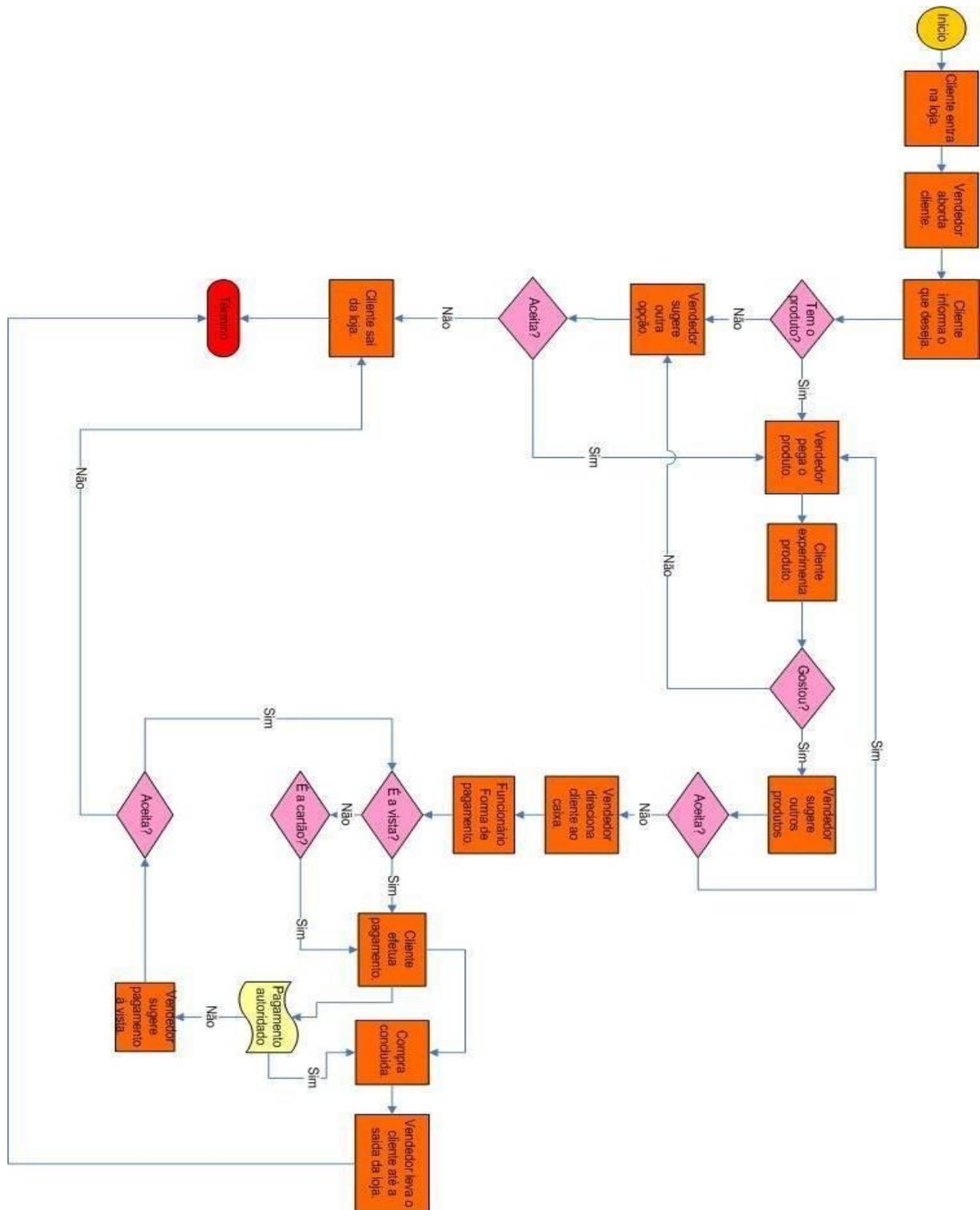
¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

29.3 FLUXOGRAMA DE ATENDIMENTO



¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

29.4 PESQUISA ÁREA DE VENDAS

Questionário: Setor de Vendas Maxi Calçados

Questionário elaborado pelas acadêmicas do Centro Universitário Campo Real a fim de verificar os conhecimentos e habilidades do setor de vendas da empresa Maxi Calçados.

***Obrigatório**

1) Quando o cliente entra na loja a abordagem inicial deve ser conforme descrita na frase: *

- () Você vai comprar algo ou vai apenas olhar os produtos?
- () Olá, como está? Posso ajudar em algo?
- () Bom dia, gostaria de um café?
- () Bom dia, gostaria de ver as novidades da loja?
- () Bom dia, você possui preferência no atendimento?

2) Já se passaram 15 minutos e o cliente que está sendo atendido ainda não escolheu o produto que deseja levar, sendo assim devo: *

- () Aguardar o cliente se decidir e continuar o atendimento com cordialidade.
- () Encerrar o atendimento e pedir que o cliente se retire.
- () Aguardar o cliente se decidir e continuar o atendimento com rusticidade.
- () Aguardar o cliente se decidir, direcionando-o aos produtos normalmente mais vendidos.
- () Aguardar o cliente se decidir, questionando o mesmo para entendê-lo melhor.

3) Após o cliente entrar na loja e receber o atendimento inicial o mesmo diz que vai apenas olhar os produtos, como agir? *

- () Informo o cliente que será cobrada taxa para olhar os produtos.
- () Acompanho o cliente e fico presente para atender algum pedido.
- () Deixo o cliente à vontade e vou atender outra pessoa.
- () Aviso o cliente que pode me chamar a qualquer momento.
- () Fico próximo apenas para esclarecer dúvidas.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

4) Após o cliente saber o preço do produto escolhido o mesmo diz que o valor é muito alto e vai desistir da compra, devo: *

- Pedir que o mesmo aguarde, pois vou tentar um desconto com a gerência.
- Ofereço o maior desconto permitido pela gerência.
- Ofertar 10% de desconto.
- Insisto na compra, dizendo que o mesmo está perdendo uma oportunidade
- Negocio o preço por conta própria

5) Para construir um bom relacionamento entre a empresa e o cliente, quem tem o papel mais importante? *

- A empresa.
- Em primeiro lugar o cliente, em segundo os colaboradores, em terceiro a empresa.
- Os colaboradores.
- A divulgação da loja.
- A gerência.

6) Sobre atendimento ao cliente, marque a alternativa menos indicada: *

- Responda seu cliente o mais rápido possível, mostre a ele que você quer ajudá-lo.
- Trate os clientes com frieza, para não criar excesso de intimidade.
- Forneça informações de forma didática, certificando-se de que o cliente compreendeu o que foi dito.
- Em qualquer situação não utilize o bom senso e sim defenda seu posicionamento.
- Em situações e conflito mantenha a calma e se comporte de forma insolente.

7) Entre essas habilidades, quais são essenciais para o profissional de atendimento, segundo o Sebrae? *

- Ser organizado, não demonstrar emoções.
- Prestar atenção no cliente e nos seus instintos.
- Demonstrar empenho pessoal, ser atencioso, prestativo e confiante.
- Trabalhar em equipe, porém melhor individualmente.
- Atender o cliente da melhor forma possível, exceto se ele possuir parcelas em atraso.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

29.5 CARTILHA DE ATENDIMENTO



CARTILHA DE ATENDIMENTO

GUARAPUAVA

2020

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

SUMÁRIO:

Sumário

OBJETIVO	3
APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	4
CONHEÇA NOSSA HISTÓRIA	5
ATENDIMENTO AO CLIENTE	6
Abordagem Inicial	6
Para um Atendimento Eficaz.....	6
Características de um bom vendedor	7
Habilidades que podem ser treinadas	7
Resolução de Conflitos	8
Clima organizacional	9
Importante	9
REFERÊNCIAS	10

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

OBJETIVO

ESTA CARTILHA FOI ELABORADA PELAS ACADÊMICAS DAYANNE APARECIDA LIMA BAITEL, JOCIELE COLASSO DE TOLEDO E LISLAINE SOUZA SANTOS, DO 7º PERÍODO DE ADMINISTRAÇÃO DO CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO REAL, COMO PARTE DO PROJETO DE INTERVENÇÃO, DIRETAMENTE LIGADA À GESTÃO DE PESSOAS, NA ÁREA DE VENDAS, PARA CONTRIBUIR COM A QUALIDADE NO ATENDIMENTO DOS CLIENTES, RAZÃO DA EXISTÊNCIA DE UMA EMPRESA NA SOCIEDADE.



¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

CARO COLABORADOR,

APRESENTAMOS A VOCÊ A CARTILHA DE ATENDIMENTO DA MAXI
CALÇADOS.

ESTE MANUAL TEM COMO OBJETIVO AUXILIAR NO ATENDIMENTO DOS
CLIENTES.

LEIA ATENTAMENTE E UTILIZE-O SEMPRE QUE NECESSÁRIO!

ESPERAMOS QUE COM CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES
SUA CAMINHADA NA EMPRESA SEJA DE SUCESSO E QUE CONSIGA
ATINGIR SEUS OBJETIVOS PROFISSIONAIS E PESSOAIS.

SEJA BEM-VINDO!

MARCELUS MARQUES SALLUM

PRESIDENTE

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

CONHEÇA NOSSA HISTÓRIA

A REDE MAXI CALÇADOS FOI FUNDADA POR YAZIDI SALLUM, E EM DEZEMBRO DE 1999 ABRIU SUA LOJA EM GUARAPUAVA/PR. LOCALIZADA NA RUA SALDANHA MARINHO, 1672 NO CENTRO DA CIDADE. ESTÁ ATUANDO NO RAMO DE VAREJO DE CALÇADOS E ACESSÓRIOS HÁ CERCA DE 20 ANOS.

NOSSO INTUITO É DESPERTAR A BELEZA DAS PESSOAS ATRAVÉS DAS TENDÊNCIAS DO MERCADO DA MODA CALÇADISTA, OFERTANDO VARIEDADES DE PRODUTOS E MARCAS CONCEITUADAS, COM MUITA QUALIDADE, SEMPRE PREZANDO PELO BEM-ESTAR E CONFORTO DO CLIENTE.

SOMOS MOVIDOS, COMO INDIVÍDUOS E COMO ORGANIZAÇÃO, PELA DEVOÇÃO AO TRABALHO, PELO OLHAR DE OPORTUNIDADE E PELO COMPROMISSO COM O MELHOR, ESSE É O ESPÍRITO QUE NOS IMPULSIONA DESDE O INÍCIO.



¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

ATENDIMENTO AO CLIENTE

ABORDAGEM INICIAL

O COLABORADOR FAZ O PRIMEIRO CONTATO DA EMPRESA COM O CLIENTE, UM ATENDIMENTO DE QUALIDADE É NECESSÁRIO PARA TORNAR O CLIENTE SATISFEITO.



FONTES: ACADÊMICAS, 2020.

PARA UM ATENDIMENTO EFICAZ:

- ABORDAR O CLIENTE APÓS SUA ENTRADA NA LOJA, COM SIMPATIA, CUMPRIMENTÁ-LO E PERGUNTAR QUAL SUA NECESSIDADE. “BOM DIA, TUDO BEM? NO QUE POSSO LHE AJUDAR?”
- ATENDER O CLIENTE COM EMPATIA, O QUE SIGNIFICA COLOCAR-SE NO LUGAR DELE PARA MELHOR CONHECÊ-LO E ATENDE-LO.
- TODO CLIENTE COMPORTA-SE DE MANEIRA DIFERENTE, É NECESSÁRIO MOSTRAR DISPONIBILIDADE NO ATENDIMENTO.
- CONHECER OS PRODUTOS DA LOJA E OFERECER ALTERNATIVAS QUANDO O CONSUMIDOR NÃO ENCONTRA O QUE PROCURA.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

CARACTERÍSTICAS DE UM BOM VENDEDOR

- AGILIDADE;
- HONESTIDADE;
- PONTUALIDADE;
- CALMA E PACIÊNCIA;
- ATENÇÃO;
- HUMILDADE;
- CARISMA.

AS HABILIDADES DE UM VENDEDOR PARA MELHORAR O ATENDIMENTO PODEM SER SEMPRE TREINADAS, APENAS NECESSITA MOTIVAÇÃO PARA APERFEIÇOAR AS HABILIDADES E ATITUDES E ASSIM CRESCER PROFISSIONALMENTE.

HABILIDADES QUE PODEM SER TREINADAS

- UTILIZAÇÃO DAS REDES SOCIAIS PARA AUXILIO NO ATENDIMENTO;
- CONHECIMENTO SOBRE OS PRODUTOS DA LOJA;
- TÉCNICAS DE VENDAS;
- TÉCNICAS DE COMPORTAMENTO;
- TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO - VOZ, EXPRESSÃO, POSTURA E GESTOS.



FONTE: ADAPTADO DO GOOGLE, 2020.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

APESAR DE TODOS OS ESFORÇOS E TÉCNICAS, O ATENDIMENTO AINDA PODE RESULTAR EM CONFLITOS, ADMINISTRAR ESSES CONFLITOS DEVE SER UMA PRIORIDADE PARA O ATENDENTE, ASSIM O CONSUMIDOR PODE OBTER UMA RESOLUÇÃO, E NÃO SAIR DA EMPRESA COM UMA EXPERIÊNCIA DESAGRADÁVEL.

NEM SEMPRE O CLIENTE TEM RAZÃO, É NECESSÁRIO AVALIAR SE A RECLAMAÇÃO É JUSTA, O CONFLITO DEVE SER SEMPRE RESOLVIDO COM PACIÊNCIA.

SE O ERRO É SEU A ATITUDE A SER TOMADA É ASSUMIR A RESPONSABILIDADE, DESCULPAR-SE PELO OCORRIDO, RESOLVER O PROBLEMA, POR EXEMPLO, TROCANDO O PRODUTO, ENTRE OUTRAS.

SE O ERRO É DO CLIENTE DEVE-SE CRIAR EMPATIA, EXPLICAR A SITUAÇÃO QUE ESTA OCORRENDO COM RESPEITO, SEM SER INVASIVO E HOSTIL.

OS CONFLITOS PODEM TRAZER TRANSFORMAÇÕES POSITIVAS E CRITICAS CONSTRUTIVAS, NÃO DEVE SER ENCARADO COMO UMA FALHA DE ATENDIMENTO, A FALHA OCORRE SE NÃO LIDA-LO COM ELE.



FONTE: ADAPTADO DO GOOGLE, 2020.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

CLIMA ORGANIZACIONAL

EM UMA EQUIPE DE VENDAS PODE SER COMUM EXISTIR UM CLIMA DE COMPETIÇÃO, MANTER UM CLIMA ORGANIZACIONAL AGRADÁVEL CONTRIBUI PARA A MOTIVAÇÃO, PRODUTIVIDADE, EM UM BOM AMBIENTE DE TRABALHO.

- SER RESPEITÁVEL COM OS COLEGAS;
- COMUNICAR-SE DE FORMA CLARA ENTRE A EQUIPE;
- AJUDAR OS COLEGAS A ADAPTAREM-SE AO AMBIENTE;
- SENTIR-SE CONFORTÁVEL PARA LEVAR SUGESTÕES QUE CONTRIBUAM POSITIVAMENTE COM A EMPRESA.



FONTE: ADAPTADO DO GOOGLE, 2020.

IMPORTANTE

- QUALIDADE SIGNIFICA FAZER O MELHOR E AGIR DE ACORDO COM O PÚBLICO ALVO;
- QUALIDADE DE ATENDIMENTO ENTRA EM CONSENSO COM A QUALIDADE OFERECIDA PELA ORGANIZAÇÃO, COM PRODUTOS DE EXCELÊNCIA, VALOR JUSTO, ESPECIFICAÇÕES, CONFORMIDADE, REGULARIDADE E ADEQUAÇÃO AO USO.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

REFERÊNCIAS:

SILVA, DOUGLAS. **[GUIA] 20 HABILIDADES DE UM VENDEDOR DE ALTA PERFORMANCE.** DISPONÍVEL EM: <<https://www.agendor.com.br/blog/habilidades-de-um-vendedor>>. ACESSO EM: 12 DE MAIO DE 2020.

SEBRAE. **E-BOOK: QUALIDADE NO ATENDIMENTO.** SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO – SEBRAE-SP, 2016.

SEBRAE. **E-BOOK: O TREINAMENTO DO PROFISSIONAL DE ATENDIMENTO.** SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO – SEBRAE-SP, 2016.

UPF. **MANUAL DE ATENDIMENTO.** FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO. PASSO FUNDO.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

29.6 ATIVIDADE DE FIXAÇÃO



ATIVIDADE DE FIXAÇÃO CARTILHA DE ATENDIMENTO

- 1) Descreva qual é o intuito da instituição ao ofertar variedades de produtos e marcas aos seus clientes.

- 2) Quais as atitudes devem ser praticadas para realização de um atendimento eficaz?

- 3) Cite 3 características de um bom vendedor:

- 4) Na sua opinião qual os benefícios que podem ocorrer na empresa devido a possíveis conflitos com clientes?

- 5) Em uma equipe de vendas pode ser comum existir um clima de competição, ao seu ver quais atitudes podem ajudar a criar um clima saudável?

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitario Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

29.7 VÍDEO TREINAMENTO

Tema: Quando o cliente diz: Me dá um desconto? || Falando de Loja Plataforma: YouTube. Canal: Falando de Loja - Ermelino Espíndola. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=7iJ0OoY_rIE&feature=youtu.be>. Acesso em: 13 mai. 2020.



Fonte: Adaptado de https://www.youtube.com/watch?v=7iJ0OoY_rIE&feature=youtu.be (2020).

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

29.8 ATIVIDADE DE TREINAMENTO

ATIVIDADE TREINAMENTO MAXI CALÇADOS

Vídeo: “Quando o cliente diz: Me dá um desconto?”

Texto: “6 problemas que todo vendedor passa (e como resolvê-los!)”

O PROBLEMA: A maioria dos vendedores se concentra mais nos preços porque, muitas vezes, é a primeira coisa que o comprador pergunta. No entanto, a qualidade e os benefícios proporcionados são, quase sempre, mais importantes do que o preço para os clientes. Preço nunca é a principal razão para a obtenção de um produto ou serviço. As pessoas compram por uma razão maior: querem ou precisam resolver um problema ou realizar um desejo.

COMO RESOLVER: Se você é bom em fazer perguntas, aproveite para descobrir os problemas reais dos clientes, bem como os seus desejos, objetivos pessoais e profissionais, anseios etc. Mude o foco do preço para os benefícios que o cliente terá ao adquirir determinado produto ou serviço, e obterá melhores resultados. Ao identificar os problemas de vendedores, fica mais fácil resolvê-los. Então, utilize nossas dicas e vire o jogo! Comece hoje mesmo uma mudança radical nas suas atitudes!

Texto adaptado de: <https://www.docsales.com/6-problemas-que-todo-vendedor-passa-e-como-resolve-los/>

Acesso em: 16 mai. 2020.

Vídeo disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=7UJOoY_rIE&feature=youtu.be

Acesso em 13 mai. 2020.

- **Em grupo elaborem um texto abordando o entendimento dos integrantes referente ao texto acima e ao vídeo apresentado:**

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

29.9 PROPOSTA TREINAMENTO WORKSHOP



Fernando Volanin
Consultor FVS Instrutoria Empresarial
fernando.volanin@yahoo.com.br - (42) 9.9922-4737
Guarapuava – Paraná

Guarapuava, 13 de Maio de 2020.

Proposta de Treinamento Atendimento ao Cliente

FERNANDO VOLANIN, Diretor da empresa FVS Instrutoria Empresarial, Consultor de empresas e Instrutor em treinamentos voltados para Gestão Empresarial, Bacharel em Ciências Econômicas pela UNICENTRO (2011), com MBA em Gestão Econômica e Financeira de Negócios (2014), especialização em Docência do Ensino Superior (2019). Formação em Consultoria (FACIAP – 2019). Docente de Ensino Superior no Centro Universitário Campo Real; UCP Faculdade do Centro do Paraná (2016 – Atual) ministrando disciplinas de: Economia; Mercado Financeiro; Economia e Administração Rural; Gestão de Projetos; Gerenciamento Empreendedor; Gestão Estratégica do Conhecimento; Negociação Gerencial e Processo Decisório. Gerente Comercial (2002 – 2016); Consultor do Programa Empreender da ACIG (Associação Comercial e Empresarial de Guarapuava).

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).



Fernando Volanin
Consultor FVS Instrutoria Empresarial
fernando.volantin@yahoo.com.br - (42) 9.9922-4737
Guarapuava – Paraná

Prezada Jociete Colasso Toledo!

No treinamento sobre Atendimento ao cliente, você entenderá as diferenças entre tratamento e atendimento, aprenderá a lidar com situação inesperadas e complexas e, também; como fidelizar clientes a partir de um serviço prestado de forma atenciosa e diferenciada.

- Tratar bem ou atender bem o cliente.
- O Profissional de atendimento.
- A satisfação do Cliente.
- Agregando valor ao meu negócio.
- Fidelizando os clientes.
- Gerenciamento do Relacionamento com o cliente.
- Como lidar com as reclamações.
- Pesquisa e Satisfação: Conhecendo meu atendimento.

*** Recursos Necessários (Disponibilizados pelo contratante):**

- Sala para treinamento para no máximo 10 (Dez) Pessoas;
- Quadro Negro ou Branco;
- Datashow ou Projetor;
- Internet;

Em conformidade com o trabalho de realizarmos um Treinamento de Atendimento ao Cliente apresento a proposta para realização 08 (Oito) Horas de Treinamento para um grupo de no mínimo 05 (cinco) e no máximo 12 (Doze) Pessoas.

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).



Fernando Volanin
Consultor FVS Instrutoria Empresarial
fernando.volanin@yahoo.com.br - (42) 9.9922-4737
Guarapuava – Paraná

VALORES: R\$ 680,00 (Seiscentos e Oitenta Reais), um total de 08 (oito) Horas de Treinamento.

Desde já agradeço e fico à disposição.

Cordialmente;



Fernando Volanin
FVS Instrutoria Empresarial

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

29.10 CRONOGRAMA

ATIVIDADE	 Datas sugeridas e Realizado 									
	2019	De 04 a 08/05/2020	De 09/05 a 11/05/2020	De 12/05 a 15/05/2020	20/08/2020	27/08/2020	03/09/2020	De 10/09 a 14/09/2020	De 15/09 a 17/09/2020	
Diagnóstico (Levantamento das necessidades)										
Aplicação do formulário (Avaliação do Atendimento)										
Tabulação dos Resultados										
Desenho do programa de treinamento										
Treinamento (Abordagem do Cliente)										
Treinamento (Negociação de preços)										
Treinamento (Habilidades de um vendedor)										
Reaplicação do questionário										
Tabulação dos Resultados										

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).

29.11 ROTEIRO DE ENTREVISTA AO PROFISSIONAL DE VENDAS



Data: __/__/__

Entrevista a ser realizada à vendedores do Comércio de varejo de calçados em Guarapuava-PR, com intuito acadêmico, elaborado pelas acadêmicas do 8º período de Administração do Centro Universitário Campo Real.

Loja: _____

Roteiro da entrevista:

Negociação e Vendas:

1. Sua empresa adotou novas técnicas de vendas durante a pandemia?
 - a) Se sim, comente como elas funcionam.
 - b) Se não, em sua opinião a empresa deveria adotar novas práticas? Quais?

Tecnologia aplicada a vendas:

2. Sua empresa utilizava as redes sociais como ferramenta de vendas antes da pandemia?
 - a) Se sim, comente como era a utilização.
 - b) Se não, como eram utilizadas?
3. Durante a pandemia sua empresa está utilizando as redes sociais como ferramenta de vendas?
 - a) Se sim, comente como aconteceu o processo de digitalização das vendas via redes sociais.
 - b) Se não, quais ferramentas seriam interessantes em sua opinião?

Competências (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes):

4. Descreva como aconteceu o seu processo de adaptação ao trabalho durante a pandemia do COVID-19. Enuncie e explique as principais dificuldades e facilidades encontradas.
5. Como você avalia o seu grau de conhecimento sobre o processo de vendas por meio digital, fazendo uma comparação, antes e durante a pandemia?
6. Como descreveria a sua produtividade neste novo modelo?
7. Quais os principais aprendizados e pontos positivos, assim como deficiências e fragilidades, poderia destacar do novo processo de vendas?

¹ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-dayannebaitel@camporeal.edu.br).

² Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-jocielecolasso@camporeal.edu.br).

³ Acadêmica de Administração pelo Centro Universitário Campo Real. (adm-lislainesantos@camporeal.edu.br).

⁴ Professor Orientador. Mestre em Administração. (prof_pedropapi@camporeal.edu.br).