

FACULDADE SENAC CONCÓRDIA
Curso de Pós-Graduação *Lato sensu* em Gestão Estratégica de
Pessoas

Fabiula Martello
Indiane Linck Marsaro
Iracema Gaio
Silvane Classer da Rosa

CAPACITAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DO VAREJO X QUALIDADE NO
ATENDIMENTO

Concórdia
2019

Fabiula Martello
Indiane Linck Marsaro
Iracema Gaio
Silvane Classer da Rosa

**CAPACITAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DO VAREJO X QUALIDADE NO
ATENDIMENTO**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Concórdia,
como requisito parcial para a obtenção do título de
Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientadora: MSc. Nádia Grezzana Mascelani

Concórdia
2019

Fabiula Martello
Indiane Linck Marsaro
Iracema Gaio
Silvane Classer da Rosa

**CAPACITAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DO VAREJO X QUALIDADE NO
ATENDIMENTO**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Concórdia,
como requisito parcial para a obtenção do título de
Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Nádia Grezzana Mascelani (Prof^a Disciplina Integradora e orientadora) – Senac
Concórdia

Verônica Paz de Oliveira (Prof. Técnicas de Pesquisa) – Senac Concórdia

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradecemos a Deus pelo dom da vida, aos nossos familiares, pelo incansável apoio, dedicação e paciência.

Aos nossos professores pela sabedoria transmitida, nesse tempo de curso, uma admiração muito singela a nossa orientadora Nádia Grezzana Mascelani, pela maestria com que conduziu este trabalho.

Agradecemos aos nossos colegas de classe e com certeza futuros excelentes profissionais, não poderia deixar de agradecer pelo companheirismo, dignidade, carinho e amizade.

Agradecemos também a todos os funcionários do SENAC, que nos auxiliaram ao longo desse período, pela paciência, e todo aprendizado que nos foi repassado.

Nosso agradecimento para com os gestores e colaboradores do comércio, que abriram suas portas, e a disponibilidade de seus clientes, cooperando para a realização deste estudo.

“Se você vende algo para alguém, você tem um cliente hoje; se você ajuda alguém, você tem um cliente para a vida toda.” (JAY BAER).

RESUMO

Este trabalho foi realizado tendo como tema a capacitação dos profissionais do varejo. Teve como objetivo analisar a relação entre a capacitação dos profissionais do comércio varejista e a qualidade do atendimento prestado aos clientes. Foram escolhidos três segmentos, estes com um grande fluxo de clientes para a realização da pesquisa: calçados e confecções, materiais de construção e eletrodomésticos. Sendo escolhidas duas lojas de cada segmento por terem o maior número de colaboradores e estarem situadas no centro da cidade de Concórdia - SC. Aplicaram-se questionários específicos para cada grupo: gestores, colaboradores e clientes, presentes no dia da pesquisa, sendo que os mesmos foram entrevistados pelos membros do grupo, obtendo assim as informações para a análise. Com os dados coletados identificaram-se alguns pontos de melhorias, resultando em propostas de cursos ou treinamentos nas áreas de atuação, fazendo com que se tenha uma maior capacitação com relação às atitudes dos gestores e colaboradores quanto ao atendimento ao cliente. A manutenção destes deve ser constante, para que tenha eficiência e eficácia. A qualidade no atendimento reflete em clientes satisfeitos.

Palavras-chave: Qualidade no atendimento. Comércio varejista. Capacitação profissional.

ABSTRACT

This work was carried out with the theme of the training of retail professionals. The purpose of this study was to analyze the relationship between the training of retail professionals and the quality of customer service. Three segments were selected, with a large flow of clients for the survey: footwear and clothing, construction materials and appliances. Two stores in each segment were chosen because they had the largest number of employees and were located in the city center of Concórdia - SC. Specific questionnaires were applied to each group: managers, employees and clients, who were present on the day of the survey, who were interviewed by the members of the group, thus obtaining the information for the analysis. With the data collected, some improvement points were identified, resulting in proposals for courses or training in the areas of performance, making it possible to have a greater qualification regarding the attitude of managers and employees regarding customer service. The maintenance of these must be constant, so that it has efficiency and effectiveness. Quality in service reflects on satisfied customers.

Key-words: Quality in care. Retail business. Professional qualification.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Gênero.....	31
Gráfico 2 - Idade.....	31
Gráfico 3 - Escolaridade.....	32
Gráfico 4 - Você possui alguma formação/curso relacionado a área que atua (exceto treinamento/cursos oferecidos pela empresa)?.....	32
Gráfico 5 - A empresa oferece treinamento/curso para o desempenho da sua função?	32
Gráfico 6 - Você se sente realizado ao desempenhar sua função?	32
Gráfico 7 - Os seus colaboradores fazem questionamentos sobre dúvidas que ocorrem no dia a dia?.....	32
Gráfico 8 - Se sim, você se sente capacitado para suprir tais dúvidas?	32
Gráfico 9 - Você considera que sua equipe está capacitada para atender as necessidades dos clientes?.....	33
Gráfico 10 - Gênero.....	33
Gráfico 11 - Idade.....	33
Gráfico 12 - Escolaridade.....	33
Gráfico 13 - Você possui alguma formação/curso relacionado a área que atua (exceto treinamento/cursos oferecidos pela empresa)?.....	33
Gráfico 14 - A empresa oferece treinamento/curso para o desempenho da sua função?	34
Gráfico 15 - Se sim, como você avalia?	34
Gráfico 16 - Você se sente realizado ao desempenhar sua função?	34
Gráfico 17 - O seu supervisor/líder oferece conhecimento/informações com relação às dúvidas sobre os produtos oferecidos?.....	34
Gráfico 18 - O Seu supervisor/líder oferece suporte quando solicitado (formas de pagamento / descontos / trocas)?	34
Gráfico 19 - Você se sente preparado para atender a todas as dúvidas dos clientes?	34
Gráfico 20 - Gênero.....	35
Gráfico 21 - Idade.....	35
Gráfico 22 - Escolaridade.....	35

Gráfico 23 - Qual foi o tempo de espera para que um colaborador percebesse a sua presença?.....	35
Gráfico 24 - Quão bem o colaborador soube atender sua necessidade/dúvida com relação ao produto procurado?	35
Gráfico 25 - O vendedor se mostrou prestativo em lhe atender?	35
Gráfico 26 - Você já teve algum problema com algum produto?.....	36
Gráfico 27 - Se sim, como foi a troca do mesmo?.....	36
Gráfico 28 - Em caso de voltar à loja, procuraria o mesmo vendedor?.....	36
Gráfico 29 - Gênero.....	36
Gráfico 30 - Idade.....	36
Gráfico 31 - Escolaridade	37
Gráfico 32 - Você possui alguma formação/curso relacionado a área que atua (exceto treinamento/cursos oferecidos pela empresa)?.....	37
Gráfico 33 - A empresa oferece treinamento/curso para o desempenho da sua função?	37
Gráfico 34 - Você se sente realizado ao desempenhar sua função?	37
Gráfico 35 - Os seus colaboradores fazem questionamentos sobre dúvidas que ocorrem no dia a dia?.....	37
Gráfico 36 - Se sim, você se sente capacitado para suprir tais dúvidas?	37
Gráfico 37 - Você considera que sua equipe está capacitada para atender as necessidades dos clientes?.....	38
Gráfico 38 - Gênero.....	38
Gráfico 39 - Idade.....	38
Gráfico 40 - Escolaridade	38
Gráfico 41 - Você possui alguma formação/curso relacionado a área que atua (exceto treinamento/cursos oferecidos pela empresa)?.....	38
Gráfico 42 - A empresa oferece treinamento/curso para o desempenho da sua função?	39
Gráfico 43 - Se sim, como você avalia?	39
Gráfico 44 - Você se sente realizado ao desempenhar sua função?	39
Gráfico 45 - O seu supervisor/líder oferece conhecimento/informações com relação às dúvidas sobre os produtos oferecidos?.....	39

Gráfico 46 - O Seu supervisor/líder oferece suporte quando solicitado (formas de pagamento/descontos/trocas)?	39
Gráfico 47 - Você se sente preparado para atender a todas as dúvidas dos clientes?	39
Gráfico 48 - Gênero.....	40
Gráfico 49 - Idade.....	40
Gráfico 50 - Escolaridade	40
Gráfico 51 - Qual foi o tempo de espera para que um colaborador percebesse a sua presença?.....	40
Gráfico 52 - Quão bem o colaborador soube atender sua necessidade/dúvida com relação ao produto procurado?	40
Gráfico 53 - O vendedor se mostrou prestativo em lhe atender?	40
Gráfico 54 - Você já teve algum problema com algum produto?.....	41
Gráfico 55 - Se sim, como foi à troca do mesmo?.....	41
Gráfico 56 - Em caso de voltar à loja, procuraria o mesmo vendedor?	41
Gráfico 57 - Gênero.....	42
Gráfico 58 - Idade.....	42
Gráfico 59 - Escolaridade	42
Gráfico 60 - Você possui alguma formação/curso relacionado a área que atua (exceto treinamento/cursos oferecidos pela empresa)?.....	42
Gráfico 61 - A empresa oferece treinamento/curso para o desempenho da sua função?	42
Gráfico 62 - Você se sente realizado ao desempenhar sua função?	42
Gráfico 63 - Os seus colaboradores fazem questionamentos sobre dúvidas que ocorrem no dia a dia?.....	43
Gráfico 64 - Se sim, você se sente capacitado para suprir tais dúvidas?	43
Gráfico 65 - Você considera que sua equipe está capacitada para atender as necessidades dos clientes?.....	43
Gráfico 66 - Gênero.....	43
Gráfico 67 - Idade.....	43
Gráfico 68 - Escolaridade	44
Gráfico 69 - Você possui alguma formação/curso relacionado a área que atua (exceto treinamento/cursos oferecidos pela empresa)?.....	44

Gráfico 70 - A empresa oferece treinamento/curso para o desempenho da sua função?	44
Gráfico 71 - Se sim, como você avalia?	44
Gráfico 72 - Você se sente realizado ao desempenhar sua função?	44
Gráfico 73 - O seu supervisor/líder oferece conhecimento/informações com relação às dúvidas sobre os produtos oferecidos?	44
Gráfico 74 - O Seu supervisor/líder oferece suporte quando solicitado (formas de pagamento/descontos/trocas)?	45
Gráfico 75 - Você se sente preparado para atender a todas as dúvidas dos clientes?	45
Gráfico 76 - Gênero.....	45
Gráfico 77 - Idade.....	45
Gráfico 78 - Escolaridade	45
Gráfico 79 - Qual foi o tempo de espera para que um colaborador percebesse a sua presença?.....	45
Gráfico 80 - Quão bem o colaborador soube atender sua necessidade/dúvida com relação ao produto procurado?	46
Gráfico 81 - O vendedor se mostrou prestativo em lhe atender?	46
Gráfico 82 - Você já teve algum problema com algum produto?	46
Gráfico 83 - Se sim, como foi a troca do mesmo?.....	46
Gráfico 84 - Em caso de voltar à loja, procuraria o mesmo vendedor?	46
Gráfico 85 - Gênero.....	47
Gráfico 86 - Idade.....	47
Gráfico 87 - Escolaridade	47
Gráfico 88 - Você possui alguma formação/curso relacionado a área que atua (exceto treinamento/cursos oferecidos pela empresa)?.....	47
Gráfico 89 - A empresa oferece treinamento/curso para o desempenho da sua função?	48
Gráfico 90 - Você se sente realizado ao desempenhar sua função?	48
Gráfico 91 - Os seus colaboradores fazem questionamentos sobre dúvidas que ocorrem no dia a dia?.....	48
Gráfico 92 - Se sim, você se sente capacitado para suprir tais dúvidas?	48

Gráfico 93 - Você considera que sua equipe está capacitada para atender as necessidades dos clientes?.....	48
Gráfico 94 - Gênero.....	49
Gráfico 95 - Idade.....	49
Gráfico 96 - Escolaridade.....	49
Gráfico 97 - Você possui alguma formação/curso relacionado a área que atua (exceto treinamento/cursos oferecidos pela empresa)?.....	49
Gráfico 98 - A empresa oferece treinamento/curso para o desempenho da sua função?	49
Gráfico 99 - Se sim, como você avalia?	49
Gráfico 100 - Você se sente realizado ao desempenhar sua função?	50
Gráfico 101 - O seu supervisor/líder oferece conhecimento/informações com relação às dúvidas sobre os produtos oferecidos?	50
Gráfico 102 - O Seu supervisor/líder oferece suporte quando solicitado (formas de pagamento/descontos/trocas)?	50
Gráfico 103 - Você se sente preparado para atender a todas as dúvidas dos clientes?	50
Gráfico 104 - Gênero.....	50
Gráfico 105 - Idade.....	50
Gráfico 106 - Escolaridade	51
Gráfico 107 - Qual foi o tempo de espera para que um colaborador percebesse a sua presença?.....	51
Gráfico 108 - Quão bem o colaborador soube atender sua necessidade/dúvida com relação ao produto procurado?	51
Gráfico 109 - O vendedor se mostrou prestativo em lhe atender?	51
Gráfico 110 - Você já teve algum problema com algum produto?.....	51
Gráfico 111 - Se sim, como foi a troca do mesmo?.....	51
Gráfico 112 - Em caso de voltar à loja, procuraria o mesmo vendedor?	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Grupo de participantes da entrevista das empresas	27
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Objetivos	16
1.1.1	<i>Objetivo geral</i>	17
1.1.2	<i>Objetivos específicos</i>	17
1.2	Justificativa	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	Gestão de pessoas	18
2.1.1	<i>Liderança</i>	19
2.1.2	<i>Motivação</i>	20
2.1.3	<i>Treinamento e desenvolvimento</i>	21
2.2	Varejo	22
2.2.1	<i>Atendimento ao cliente</i>	23
2.3	Qualidade no atendimento	24
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	25
3.1	Caracterização da pesquisa	25
3.2	Técnicas de coleta de dados	26
3.3	Forma de análise dos dados	28
4	CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS	30
4.1	Contextualização	30
4.2	Apresentação dos resultados	30
4.2.1	<i>Resultados dos segmentos calçados e confecções, materiais de construção e eletrodomésticos conjuntamente</i>	31
4.2.1.1	<i>Resultados das entrevistas realizadas com os gestores</i>	31
4.2.1.2	<i>Resultados das entrevistas realizadas com os colaboradores</i>	33
4.2.1.3	<i>Resultados das entrevistas realizadas com os clientes</i>	35
4.2.2	<i>Resultados das entrevistas realizadas no segmento de calçados e confecções</i>	36
4.2.2.1	<i>Resultados das entrevistas realizadas com os gestores</i>	36
4.2.2.2	<i>Resultados das entrevistas realizadas com os colaboradores</i>	38
4.2.2.3	<i>Resultados das entrevistas realizadas com os clientes</i>	40
4.2.3	<i>Resultados das entrevistas realizadas no segmento de materiais de construção</i>	41
4.2.3.1	<i>Resultados das entrevistas realizadas com os gestores</i>	42
4.2.3.2	<i>Resultados das entrevistas realizadas com os colaboradores</i>	43
4.2.3.3	<i>Resultados das entrevistas realizadas com os clientes</i>	45
4.2.4	<i>Resultados das entrevistas realizadas no segmento de eletrodomésticos</i>	47
4.2.4.1	<i>Resultados das entrevistas realizadas com os gestores</i>	47
4.2.4.2	<i>Resultados das entrevistas realizadas com os colaboradores</i>	49
4.2.4.3	<i>Resultados das entrevistas realizadas com os clientes</i>	50
4.3	Análise crítica dos resultados	52
5	PROPOSIÇÃO DE CAPACITAÇÃO AOS GESTORES E COLABORADORES DO COMÉRCIO DE CONCÓRDIA	56
5.1	Proposta para os gestores do comércio	56
5.1.1	<i>Programa Senac Varejo</i>	56
5.2	Propostas para os colaboradores do comércio	59
5.2.1	<i>Excelência em vendas</i>	59

5.2.2	<i>Qualidade no Atendimento</i>	59
5.2.3	<i>EAD: Vendedor</i>	60
6	CONCLUSÃO	61
	REFERÊNCIAS	62
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DOS GESTORES	64
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DOS COLABORADORES	65
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DOS CLIENTES	66

1 INTRODUÇÃO

Um novo conceito de gestão estratégica de pessoas, mostra que a capacitação profissional é um diferencial para os que buscam nova recolocação no mercado de trabalho. Cada vez mais precisa-se de profissionais qualificados no varejo, pois é um mercado de trabalho competitivo, onde as pessoas precisam ser inspiradas e influenciadas em buscar conhecimento para seu diferencial, perante seus concorrentes diretos e poder dar um atendimento de qualidade a seus clientes.

O profissional que investe em sua carreira está sempre em busca de novas atualizações para o seu currículo, procurando novas alternativas de se aperfeiçoar, motivar, influenciar sua equipe, seus clientes, mostrando o caminho, trabalhando junto, assumindo a responsabilidade, dividindo as conquistas, focando no desenvolvimento das pessoas e do negócio com base nas estratégias e metas da empresa.

Em se tratando do segmento do varejo, a capacitação profissional dos colaboradores que atuam no atendimento possui muito valor, pois eles é que estão em contato direto e pessoal com os clientes e, em função disso, é deles que depende a percepção de qualidade do atendimento. Nesta perspectiva, cabe aos gestores o papel de dar suporte e direção à equipe e, para isso, também precisam estar capacitados.

Dentro deste contexto, este estudo tem a pretensão de responder ao seguinte questionamento: Qual a relação entre a capacitação dos profissionais do varejo e a percepção dos clientes quanto à qualidade do atendimento prestado no comércio varejista da cidade de Concórdia - SC?

1.1 Objetivos

Neste tópico são descritos os objetivos que norteiam a realização deste trabalho, os quais são divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

1.1.1 *Objetivo geral*

Analisar a relação entre a capacitação dos profissionais do varejo e a qualidade do atendimento prestado aos clientes, na cidade de Concórdia – SC.

1.1.2 *Objetivos específicos*

- Identificar o conhecimento acerca de produtos e atendimento, dos colaboradores, que atuam no ramo de calçados e confecções, eletrodomésticos e materiais de construção;
- Verificar se há gaps entre as informações dos gestores e colaboradores;
- Identificar a satisfação dos clientes referente ao atendimento nos ramos de calçados e confecções, eletrodomésticos e materiais de construção;
- Relatar a importância da qualificação dos gestores e colaboradores na venda de produtos.

1.2 **Justificativa**

A facilidade no acesso às informações faz com que muitos consumidores busquem dados que informem a qualidade, os benefícios e o preço quando se trata da compra de produtos, isso resulta em pessoas mais exigentes. Os profissionais que realizam o atendimento a esses consumidores, precisam estar preparados para suprir os questionamentos e serem convincentes de que o local onde farão a compra é o melhor que poderiam alcançar, isso vai desde o atendimento até o preço final.

As empresas que estiverem dispostas a incentivar seus colaboradores a fazerem cursos profissionalizantes nas áreas onde atuam, geram uma mudança de comportamento e os investimentos retornam em profissionais mais preparados para um atendimento adequado ao cliente. Cada vez mais, precisa-se de profissionais qualificados no varejo, pois é um mercado de trabalho competitivo, onde uma simples falha pode gerar a perda de uma venda, e até mesmo de clientes. Os profissionais precisam buscar conhecimento, estar à procura de novas atualizações, aperfeiçoando seu currículo e investindo em sua carreira profissional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção é feita uma revisão da literatura acerca dos assuntos que embasam a discussão dos dados deste estudo. São tratados temas relacionados à gestão de pessoas, liderança, motivação, treinamento e desenvolvimento, varejo, atendimento ao cliente e qualidade no atendimento.

2.1 Gestão de pessoas

Conforme Loureiro (2018, p. 22), “um novo conceito de gestão de pessoas mostra que o poder não está na autoridade, mas na autonomia das equipes”.

Segundo Knapik (2012, p. 52), “gestão focada no gerenciamento com e para pessoas. Considera os colaboradores como talentos dotados de capacidade, habilidades e intenção de levar a empresa ao sucesso”.

É preciso manter nas organizações pessoas capacitadas, comprometidas e focadas em resultados e que tenham habilidade de relacionamento com as pessoas envolvidas. É muito importante que tenham grande capacidade de ouvir olhando nos olhos das pessoas para realmente dar a atenção necessária.

A gestão de pessoas tem um papel de consultoria e suporte, de parceria com os outros departamentos da empresa, com a responsabilidade de preparar e desenvolver os gestores das diversas áreas empresariais para gerenciar seus colaboradores. Assim surge a figura do consultor interno de recursos humanos (KNAPIK, 2012, p. 55).

A responsabilidade da gestão dos colaboradores e de suas competências fica a cargo de cada gestor em sua área, ele receberá auxílio da gestão de pessoas e fica responsável pelos treinamentos, seleção de novos colaboradores, feedback e avaliação de desempenho.

Um dos maiores desafios hoje da gestão de pessoas é atrair, treinar, desenvolver e reter os profissionais nas organizações. É necessário que eles tenham os mesmos princípios de valores da organização para que possam permanecer nela.

2.1.1 Liderança

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p.359), “definimos liderança como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos”. Os verdadeiros líderes têm esta característica em seu perfil de comportamento, ele escolhe amar, servir, sacrificar, e quando faz isso exerce autoridade e influência sobre seus liderados e ganha a confiança das pessoas.

Conforme Covey (2018, p. 23), “liderança é comunicar o potencial e o valor dos outros com tanta clareza que eles se sintam inspirados a vê-los em si mesmos”.

De acordo com Robbins (2003, p.371), “[...] são indivíduos que, por suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a uma meta comum ou compartilhada. Essa definição sugere que a liderança é um processo de influência”.

Os líderes autênticos sabem quem são, no que acreditam e o que valorizam e agem conforme seus valores e suas crenças, de forma aberta e honesta. Seus liderados os consideram pessoas éticas. A principal qualidade produzida por uma liderança autêntica é, portanto, a confiança. Os líderes autênticos compartilham informações, encorajam a comunicação aberta e são fiéis a seus ideais. Resultado as pessoas passam a ter fé neles (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 377).

Conforme Baldoni (2014, p.32), “a presença é uma combinação de autoridade, autenticidade e acessibilidade. Para tê-la, é preciso ser capaz de agir de modo que as outras acreditem que você está no controle”. Deve-se utilizar a paixão como uma alavanca para ajudar indivíduos e equipes a fazer um bom trabalho é preciso estabelecer metas ambiciosas, estimular os colaboradores e avaliar os resultados.

Pode-se notar uma diferença entre líderes e chefes, os líderes são pessoas inspiradoras, que buscam continuamente a motivação de sua equipe, trabalham junto e não impõe seu poder, todos os seus colaboradores os veem com bons olhos. Os chefes são os mais temidos pois eles impõem sua autoridade, esperam obediência e se vangloriam dos objetivos alcançados e se algo der errado culpa sempre sua equipe, não assume a responsabilidade (NICOLAU, 2017).

O líder reflete o que se está passando dentro da empresa para seus parceiros e clientes, é de total influência tanto internamente e externamente, então para se alcançar o sucesso almejado, se faz necessária transparecer tranquilidade e ao mesmo tempo firmeza para que todos se sintam à vontade de sempre buscar algo de melhor para obter crescimento.

[...] é o resultado de uma constelação de qualidades que uma pessoa possui, enquanto outros asseveram que o líder não precisa dispor de um conjunto de regras, e sim de bom método de análise da situação social dentro da qual se deve agir, emergindo a solução, naturalmente, se a análise for adequada (CURY, 2010, p. 77).

Pode-se concluir que nos dias atuais as organizações estão buscando cada vez mais líderes que sejam capazes de influenciar, cativar e capacitar pessoas no mercado corporativo, pois ele é admirado pelos seus colaboradores por assumir sua responsabilidade e compartilhar suas conquistas com todos da equipe. Não há mais espaço para chefes, que somente querem sugar os colaboradores, obter vantagem sobre suas ideias e não compartilham seu conhecimento.

2.1.2 *Motivação*

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 196), “definimos motivação como o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta [...]”.

As pessoas têm diferentes formas de motivação, estando de bem consigo mesmas, tendo sua autoestima elevada buscam seus objetivos com mais foco e persistência.

Embora seja importante fazer com que os funcionários motivados mantenham-se assim, o maior desafio para os gestores é descobrir o que motiva os outros funcionários. Motivação é algo muito pessoal. O que motiva alguns funcionários não motiva outros. Todavia, certos fatores têm um apelo tão amplo que fazem com que quase todas as pessoas reajam a eles de forma positiva. (SILVERSTEIN, 2009, p. 15).

Cada indivíduo possui uma determinada motivação, lidando com diferentes culturas, opiniões, reações e cada um interpreta a partir de seu ponto de vista, as sugestões que são dadas.

O dinheiro pode ser um efetivo motivador para maior produtividade, desde que o empregado perceba que o aumento de seu esforço levará de fato ao aumento de sua recompensa monetária. Esse pode ser um método de motivar seu funcionário a produzir mais e melhor, pois sabe que seu esforço está sendo reconhecido. (CHIAVENATO, 2003).

2.1.3 *Treinamento e desenvolvimento*

O treinamento tem se tornado cada vez mais vital ao sucesso das empresas. É necessário descrever as ações para planejar, organizar, executar e controlar um programa para a realização do treinamento, levando em conta as necessidades apuradas e o levantamento de necessidades do treinamento.

O termo treinamento muitas vezes é usado de forma casual a fim de descrever praticamente qualquer esforço da empresa para estimular o aprendizado de seus membros. Muitos especialistas, entretanto, distinguem entre treinamento (mais focalizado e orientado para questões concernentes a desempenho a curto prazo) e desenvolvimento (mais orientado a para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades). Os dois termos tendem a combinar-se numa única frase – treinamento e desenvolvimento – para indicar a combinação de atividades nas empresas que aumentam a base de habilidades dos funcionários. (SNELL, 2010, p. 250).

A principal razão das empresas treinarem seus colaboradores é levar seus conhecimentos, habilidades e atitudes para um nível de desempenho satisfatório para que os mesmos possam atingir níveis de performance mais elevados e terem capacidade de desempenhar outros cargos e até em outras áreas. Carvalho (2012, p. 169) diz que “o termo treinamento é empregado, com o mesmo significado dos vocábulos ‘aperfeiçoamento’, ‘capacitação’, ‘desenvolvimento’ e ‘formação’”. O treinamento pode contribuir para que o colaborador desenvolva suas habilidades e capacidades que estejam ainda latentes, bem como ampliar seus conhecimentos.

O treinamento de Recursos Humanos é talvez o aspecto primordial para a formação de qualquer profissional. A intenção é a de complementar mais um ciclo na vida empresarial, adquirindo novos conhecimentos. A ação de treinamento está presente no dia a dia da empresa e dos colaboradores de modo geral, e em particular daqueles voltados para o aumento e aprimoramento de suas habilidades. (CARVALHO, 2012, p. 165).

Gameiro (2012) menciona que nada adianta querer alcançar um alto cargo, por exemplo, sem antes utilizar todos os passos do treinamento e desenvolvimento para chegar lá, é necessário que a organização também tenha total conhecimento de que tudo que será investido nos programas será aplicado na prática.

O desenvolvimento de pessoas engloba experiência, vivência, percepção e, principalmente, a capacidade pessoal de cada um. Trata-se de um processo

globalizante, considerando todos os estímulos e conhecimentos absorvidos ao longo de sua trajetória de vida. (PACHECO, 2005, p. 31).

O desenvolvimento organizacional representa um verdadeiro mutirão de esforços, conjuntos para mudar a organização através da mudança de atitudes e comportamentos das pessoas que nela trabalham. Antes o desenvolvimento organizacional era aplicado em comportamentos pessoais: seus valores, sua conduta, suas emoções, as próprias atitudes, enfim, algo mais no sentido pessoal. Atualmente houve uma pequena mudança, ou seja, aplicado nas funções pessoais executadas dentro da organização, como saber qual a melhor estratégia a ser usada para que o seu processo tenha mais agilidade, melhorias nos equipamentos para proceder da melhor forma, redução de custos e assim por diante, para agregar valor à organização nas suas negociações com os clientes, fornecedores e aos colaboradores. (CHIAVENATO, 2004).

2.2 Varejo

Há várias definições para varejo. Uma delas, por exemplo, diz que “varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelo consumidor” (LAS CASAS, 2013, p. 6).

Richter (1954 apud LAS CASAS, 2013, p. 7), define varejo como “o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final”.

Independentemente da forma com que as definições varejistas são apresentadas, um aspecto importante a salientar é que se trata de comercialização a consumidores finais. Um comércio que vende por meio de lojas é chamado de varejo lojista, e aquele que se vende diretamente é o não lojista (LAS CASAS, 2013, p. 7).

O comércio varejista lojista na cidade de Concórdia é bem popular, onde as pessoas costumam fazer suas compras. O lojista ao adquirir os produtos com o fornecedor pratica sua política de faturamento já incluindo o custo do produto, seu lucro e também a margem que poderá ser usado como desconto para o consumidor final.

As compras ocorrem em menor quantidade de produtos e a negociação de preços das mercadorias ocorre conforme as normas impostas e oferecidas pelas lojas, cabendo ao cliente solicitar parcelamento do valor ou descontos para a diminuição do mesmo no momento de efetuar o pagamento das mercadorias adquiridas (DONATO, 2012).

2.2.1 Atendimento ao cliente

De acordo com Las Casas (2013, p. 166), “a empresa precisa disseminar a cultura de bom atendimento ao cliente. Muitas vezes, os varejistas não conseguem atingir esse objetivo devido ao fato que seus colaboradores não estão conscientes de certos aspectos que formam o sistema de crenças e valores da organização”. Colaboradores comprometidos com a empresa e que gostam de se relacionar com pessoas geram resultados satisfatórios para ambos. “É preciso receber o cliente e fazer com que se sinta acolhido. É importante que cada funcionário cumprimente as pessoas por quem passar. Se tem ar condicionado e TV, que seja oferecido desde o primeiro cliente que chegue”. (MEDEIROS, 2008, p. 230).

Conforme Las Casas (2013, p. 166), “nas atividades de recrutamento, seleção desenvolvimento do pessoal, a gestão de pessoas deve observar alguns aspectos básicos que facilitam a boa prestação de serviços. Um funcionário que irá atender os clientes em uma loja deve, no mínimo, gostar de se relacionar com pessoas para que possa ter motivação e melhorar seu desempenho de forma constante”.

Todos os funcionários novos devem passar por um treinamento inicial onde as empresas transmitem técnicas de bom atendimento, ensina como conhecer os produtos e estoque, entre outras informações para que os iniciantes façam um bom trabalho (LAS CASAS, 2013, p. 166).

Segundo Las Casas (2013, p. 167), “uma empresa necessita ter um bom relacionamento duradouro com seus clientes, o que significa que uma atenção deve ser dada na pós-venda”.

“O atendimento excelente se diferencia dos outros por caracterizar-se como marcante para o consumidor. Excelência significa atender os desejos e necessidades dos consumidores acima das expectativas de determinado público-alvo” (LAS CASAS, 2013, p. 170).

2.3 Qualidade no atendimento

Determinados requisitos mostram se a pessoa está preparada para assumir um posto de vendedor. O vendedor que qualquer pessoa quer encontrar precisa apresentar simultaneamente pelo menos dez características determinantes ao atendimento dos anseios do comprador. Algumas destas características são necessárias e ou inerentes ao próprio relacionamento humano em sociedade, porém tornam-se mais exigidas no ambiente de vendas, onde se vive momentos um tanto “mágicos”. É ali que a existência ou a falta de uma dessas características podem significar o fechamento de importantes negócios ou a sua frustração.

As características seguintes são fundamentais no ambiente de vendas: competência, educação, simpatia, atenção, respeito, sensibilidade, cortesia, informação, presteza e equilíbrio. É possível que se encontre outras características, mas há de se convir que uma pessoa que atenda a todos esses requisitos seja preparada para assumir um posto de vendedor. (MEDEIROS, 2008).

A base de um atendimento com qualidade é o respeito. Respeito com os sentimentos e preocupações das pessoas. Qualquer um pode ajudar qualquer pessoa a resolver os seus problemas ou satisfazer suas necessidades. Basta saber ouvir, informar e orientar com segurança, agindo com simplicidade e agilidade. (BAVUTTI, 2006, p.161).

De acordo com Medeiros (2008, p. 12), “o consumidor passou a ser visto nos últimos anos como cidadão, que merece respeito e tem direitos estipulados até em lei específica”.

Conforme as mudanças quem vem ocorrendo, o comércio se vê obrigado a tomar certas atitudes, entre elas está a capacitação de seus colaboradores, dessa forma os mesmos conseguem identificar as necessidades de seus clientes, atendendo-os de maneira personalizada resultando em vendas assertivas e fidelização destes.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta seção faz-se a caracterização da pesquisa, descreve-se as técnicas e instrumentos que foram utilizados na coleta de dados, bem como descreve-se como os dados são apresentados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Procurando entender melhor a realidade do atendimento do comércio de Concórdia, foi elaborada uma pesquisa a qual procurou questionar diretamente os participantes da amostra.

Deste modo, quanto ao objetivo, esta pesquisa classifica-se como exploratória. De acordo com Beuren (2009, p. 80), é aquela através da qual “busca-se conhecer com maior profundidade o assunto de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa”.

A pesquisa exploratória é determinante, pois tem “tripla finalidade: desenvolver hipóteses; aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa; modificar e clarificar conceitos” (LAKATOS, MARCONI, 2017, p. 205).

“A pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma” (CERVO, BERVIAN, 2006, p. 69).

Em relação ao método utilizado, esta pesquisa classifica-se como *survey*.

Os problemas de pesquisa tratados através dessa estratégia requerem uma sistemática de coleta de dados de populações ou de amostras da população por meio de várias técnicas. As denominações levantamento (*survey*) e levantamento por amostragem (*sample survey*) são também empregadas para identificar essa estratégia de pesquisa, que normalmente se estudam, respectivamente, todos ou parte dos sujeitos da pesquisa (MARTINS; THEÓPHILO, 2016, p. 58).

A pesquisa *survey* é forma de coletar dados e informações a partir de características e opiniões dos indivíduos entrevistados.

Quanto aos tipos de dados que foram coletados, esta pesquisa é quanti-qualitativa. Conforme Lakatos e Marconi (2006, p.157), “a pesquisa, portando é um

procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico”

A pesquisa qualitativa é traduzida por aquilo que não pode ser mensurável. Assim sendo, levam-se em consideração seus traços subjetivos e suas particularidades, portanto não podem ser traduzidos em números quantificáveis. Ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes.

Sobre a combinação ‘quali’ e ‘quanti’, é importante salientar que hoje o pensamento predominante é o de que os limites da pesquisa qualitativa podem ser contrabalançados pelo alcance da quantitativa e vice-versa (MARTINS; THEÓPHILO, 2016, p. 142).

O conjunto de dados quantitativos e qualitativos, porém, não se opõem. Ao contrário, se complementam, pois, a realidade abrangida por eles interage dinamicamente. Uma abordagem quanti-qualitativa permite que o pesquisador consiga um cruzamento de conclusões, obtendo maior confiança nos seus dados.

A ideia de combinar métodos quantitativos e qualitativos tem a intenção de proporcionar uma base contextual mais rica para interpretação e validação dos resultados (MARTINS; THEÓPHILO, 2016).

3.2 Técnicas de coleta de dados

Esta pesquisa foi realizada no centro da cidade de Concórdia SC, onde foram definidos três segmentos do comércio varejista: calçados e confecções, eletrodomésticos e materiais de construção. Estes três segmentos foram escolhidos em função de serem frequentados amplamente por todas as pessoas, possuírem um grande fluxo de clientes e por demandarem o atendimento personalizado e individualizado de um profissional de vendas. Além disso, foram escolhidos esses segmentos em função de atenderem aos requisitos da Pesquisa Mensal de Comércio, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE. (IBGE, 2018).

De cada um dos segmentos, participaram do estudo, duas lojas, sendo o critério de escolha as que possuíam o maior número de colaboradores.

Em cada uma das lojas, foram feitas entrevistas com os gestores, com os colaboradores que trabalham como vendedores, caixas, estoque e motoristas de

entrega bem como com os clientes das lojas, sendo que, para cada um deles foi aplicado um questionário diferente, específico para cada grupo.

Conforme tabela abaixo, participaram da pesquisa:

Tabela 1 - Grupo de participantes da entrevista das empresas

Empresa	Segmento	Gestores	Colaboradores	Total Funcionários
1	Material de Construção	2	10	12
2	Material de Construção	4	10	14
3	Eletrodomésticos	2	12	14
4	Eletrodomésticos	2	12	14
5	Calçados e Confecções	2	15	17
6	Calçados e Confecções	5	31	36
		17	90	107

Fonte: As autoras (2018).

Em relação aos clientes, 87 são do segmento de calçados e confecções, 44 do segmento de eletrodomésticos e 39 do segmento de materiais de construção.

Aos gestores foi aplicado um formulário de entrevista, contendo 9 perguntas fechadas (Apêndice A), o qual foi realizado pelas integrantes do grupo, onde foram feitos todos os questionamentos direta e pessoalmente aos gestores e feita a anotação das respostas. Da mesma forma, procedeu-se com os colaboradores do setor de vendas (vendedores e caixas). Para estes, o formulário de entrevista conteve 10 questões fechadas (Apêndice B). Essas duas entrevistas foram realizadas em dias de menor fluxo de clientes, com o intuito de manter o funcionamento normal da loja.

Já, os clientes foram abordados após a sua saída do estabelecimento, ou seja, após terem sido atendidos, sendo que estes foram abordados em um dia com maior fluxo de pessoas circulando no comércio, a fim de possibilitar o acesso a um maior número de clientes.

O formulário de entrevista aos clientes continha 9 perguntas fechadas (Apêndice C), e as entrevistas foram realizadas pelas integrantes do grupo, as quais se posicionaram próximo à porta de entrada e saída dos clientes. As autoras do estudo se identificavam e convidavam os clientes a participar. A adesão dos clientes para responder à pesquisa foi voluntária. As autoras do estudo permaneceram por um período equivalente a quatro horas em cada estabelecimento para realizar as

entrevistas com os clientes, sendo que o total de clientes entrevistados (170), representa o número de pessoas que se dispôs a participar.

Entende-se como entrevista:

Um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas, mediante conversação, obtenha informações a respeito de determinado assunto. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados. (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 213).

Conforme Selltiz (1965 apud MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 231), formulário “é o nome geral usado para designar uma coleção de questões que são perguntadas e anotadas por um entrevistador numa situação face a face com outra pessoa”.

Tendo em vista que as autoras do trabalho aplicaram os instrumentos de coleta de dados, tiveram também a oportunidade de utilizar a técnica da observação, afim de obter as percepções das pessoas que estavam participando da pesquisa.

Observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar. (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 208).

A técnica de observação consiste em observar o que está acontecendo ao seu redor, enquanto está sendo realizada a pesquisa. Conforme Vergara (2015, p. 3),

Coletar dados por meio de observações, por exemplo, ocorre praticamente durante toda a permanência do pesquisador em campo, esteja ele realizando entrevistas, aplicando questionários ou utilizando outro procedimento qualquer de coleta de dados.

3.3 Forma de análise dos dados

Os dados desse projeto foram levantados através de formulário de entrevista apresentado aos gestores, colaboradores e clientes no comércio varejista de Concórdia, nos segmentos de calçados e confecções, eletrodomésticos e materiais de construção. Em função dos dados coletados serem quantitativos, os mesmos foram expostos em gráficos, a fim de facilitar a sua análise. Em primeiro lugar, apresentam-se os dados dos três segmentos em conjunto e, na sequência, separado por segmento.

As análises decorrentes da interpretação dos dados expostos nos gráficos foram realizadas buscando-se o entendimento das suas causas, seguindo, portanto, uma linha mais qualitativa de análise.

Buscou-se fazer um comparativo entre os dados apresentados nos três segmentos estudados.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS

Nesta etapa, está descrita a história da Câmara de Dirigentes Lojistas e a apresentação e análise dos questionários aplicados.

4.1 Contextualização

A CDL deu início a sua história no dia 13 de abril de 1970, no CTG Fronteira da Querência. Alguns lojistas de Concórdia reuniram-se para discutir sobre a criação de uma entidade que representasse o comércio local. O objetivo era integrar a classe em um esforço conjunto no desenvolvimento dos setores. Em 23 de maio foi aprovado o estatuto do Clube de Dirigentes Lojistas, pela iniciativa de 22 empresários.

Em 1996, o Clube de Dirigentes Lojistas passou a se chamar Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) de Concórdia.

Desde a sua fundação, a Entidade luta para congregar a classe empresarial e desenvolver através da união e do esforço mútuo o comércio local. Com muita competência e dinamismo a CDL, através da Diretoria, Conselho e Colaboradores é reconhecida pelos associados e comunidade, como uma entidade sólida e segura.

Missão: Atender, representar e integrar os associados com serviços e informações, desenvolvendo o comércio e valorizando o consumidor.

Visão: Ser reconhecida pelos associados e sociedade como excelência em prestação de serviços e apoio ao desenvolvimento empresarial.

Atualmente a CDL atende mais de 988 empresas associadas e 230 clubes de descontos e conveniados.

No segmento de calçados e confecções consta aproximadamente 101 empresas associadas, materiais de construção 20 empresas associadas, e móveis e eletrodomésticos 15 empresas associadas, sendo que as demais empresas associadas são de outros ramos.

4.2 Apresentação dos resultados

Nesta etapa, apresenta-se de forma gráfica e descritiva os resultados obtidos nas entrevistas dos gestores, colaboradores e clientes nos três segmentos do

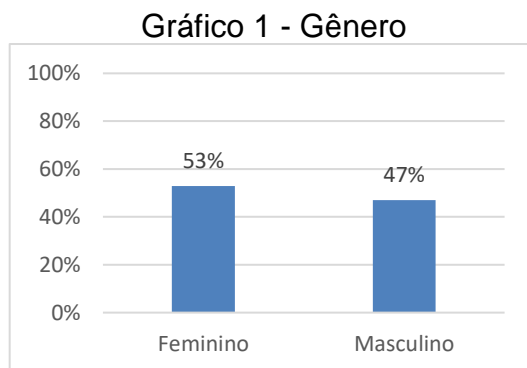
comércio varejista de Concórdia - SC: calçados e confecções, materiais de construção e eletrodomésticos.

Em primeiro lugar, são apresentados os resultados conjuntos dos três segmentos estudados. Na sequência, os três segmentos são analisados separadamente.

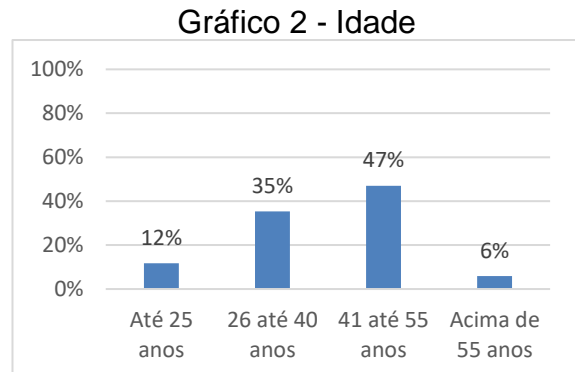
4.2.1 Resultados dos segmentos calçados e confecções, materiais de construção e eletrodomésticos conjuntamente

Nesta etapa, apresenta-se de forma gráfica os resultados obtidos nas entrevistas dos gestores, colaboradores e clientes nos três segmentos do comércio varejista de Concórdia - SC: calçados e confecções, materiais de construção e eletrodomésticos.

4.2.1.1 Resultados das entrevistas realizadas com os gestores

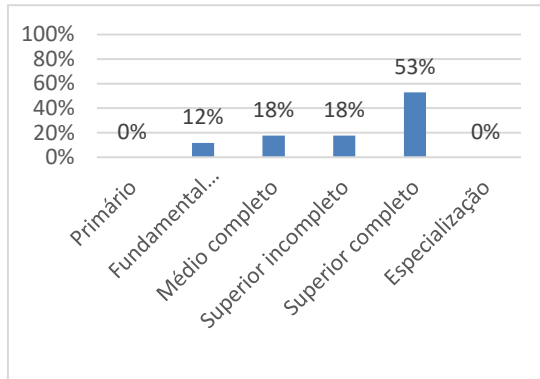


Fonte: Dados da pesquisa (2018).



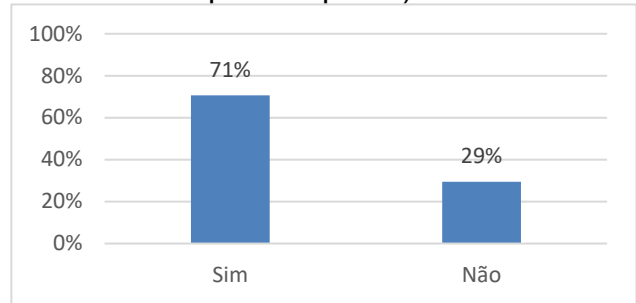
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 3 - Escolaridade



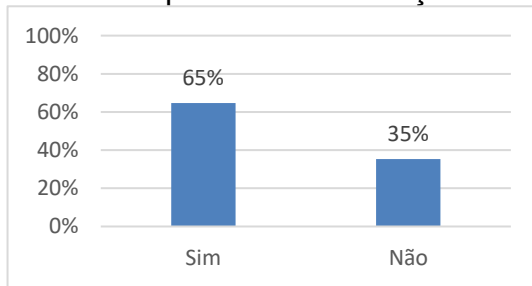
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 4 - Você possui alguma formação/curso relacionado a área que atua (exceto treinamento/cursos oferecidos pela empresa)?



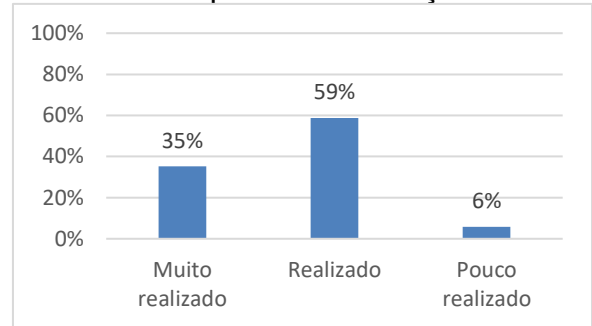
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 5 - A empresa oferece treinamento/curso para o desempenho da sua função?



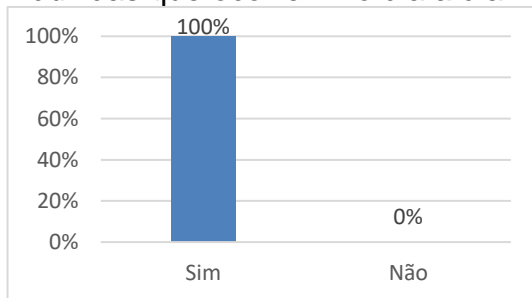
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 6 - Você se sente realizado ao desempenhar sua função?



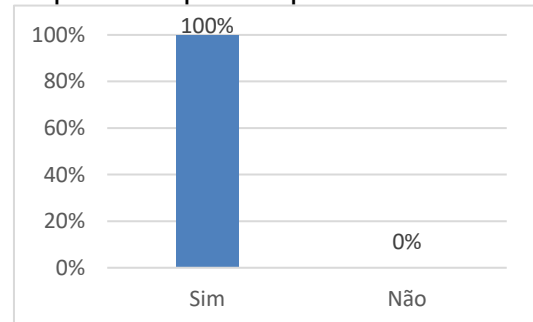
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 7 - Os seus colaboradores fazem questionamentos sobre dúvidas que ocorrem no dia a dia?



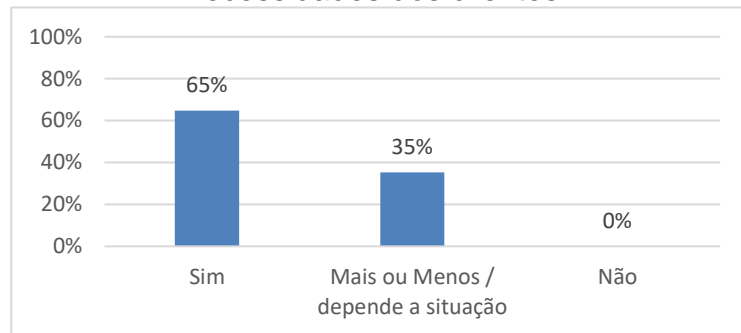
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 8 - Se sim, você se sente capacitado para suprir tais dúvidas?



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

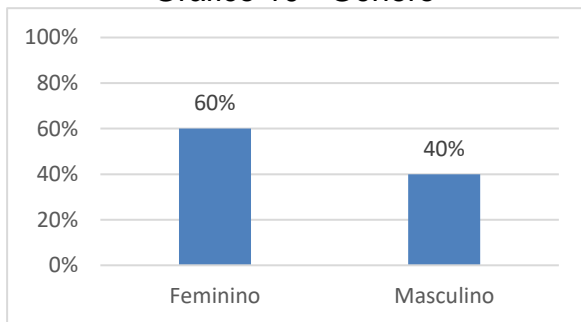
Gráfico 9 - Você considera que sua equipe está capacitada para atender as necessidades dos clientes?



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

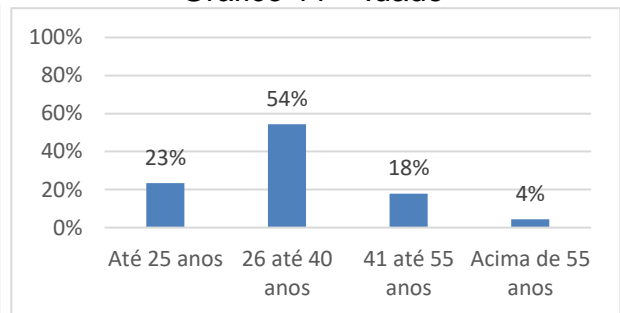
4.2.1.2 Resultados das entrevistas realizadas com os colaboradores

Gráfico 10 - Gênero



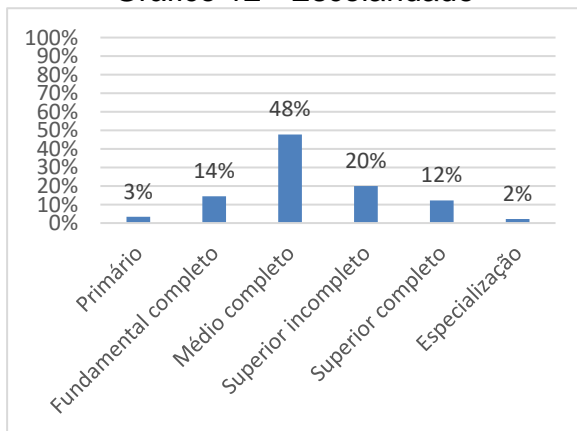
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 11 – Idade



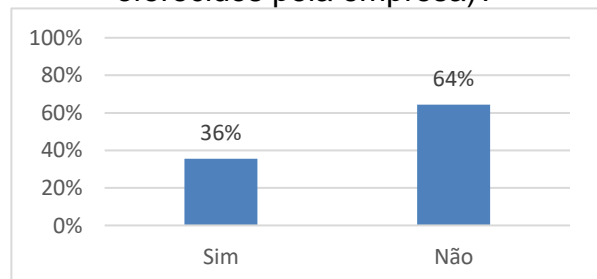
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 12 - Escolaridade



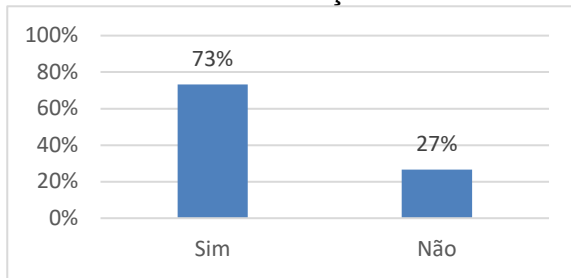
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 13 - Você possui alguma formação/curso relacionado a área que atua (exceto treinamento/cursos oferecidos pela empresa)?



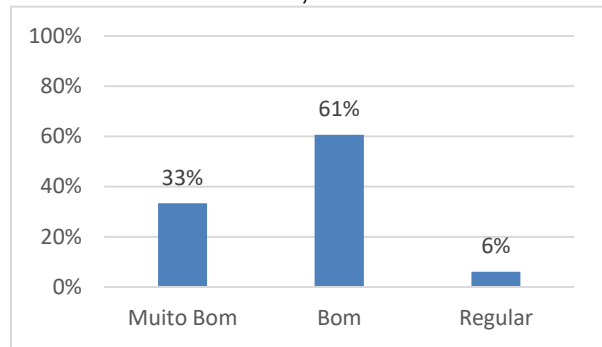
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 14 - A empresa oferece treinamento/curso para o desempenho da sua função?



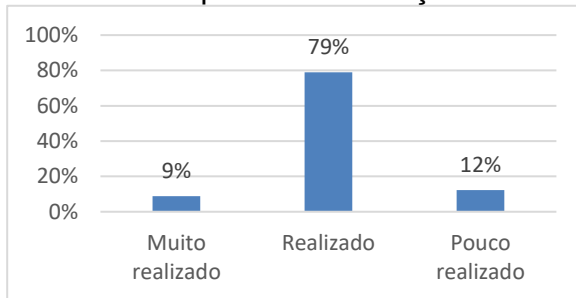
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 15 - Se sim, como você avalia?



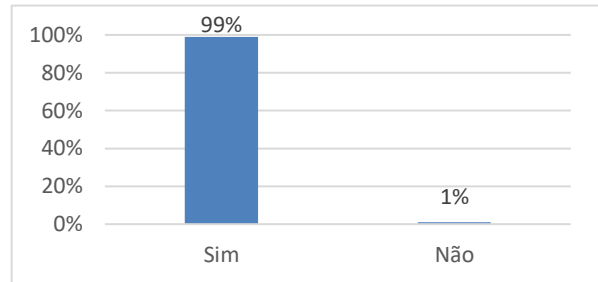
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 16 - Você se sente realizado ao desempenhar sua função?



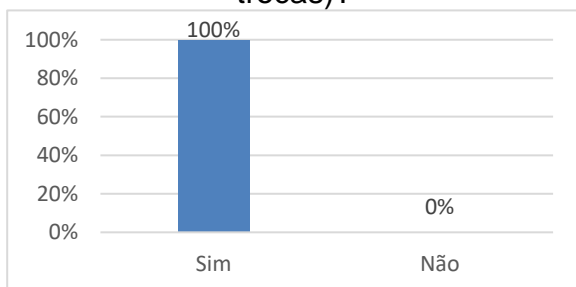
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 17 - O seu supervisor/líder oferece conhecimento/informações com relação às dúvidas sobre os produtos oferecidos?



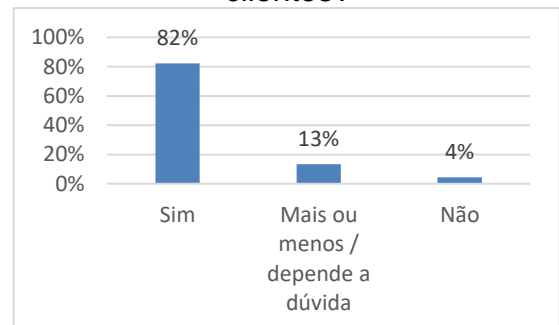
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 18 - O Seu supervisor/líder oferece suporte quando solicitado (formas de pagamento / descontos / trocas)?



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

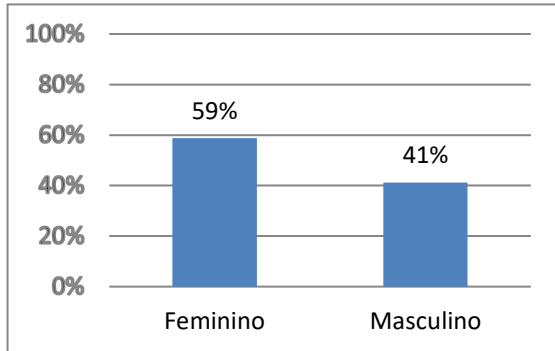
Gráfico 19 - Você se sente preparado para atender a todas as dúvidas dos clientes?



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

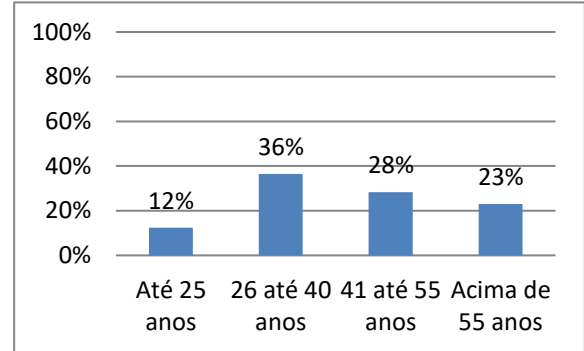
4.2.1.3 Resultados das entrevistas realizadas com os clientes

Gráfico 20 - Gênero



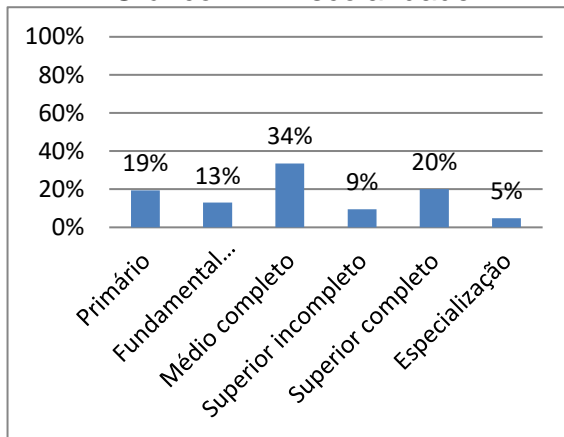
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 21 – Idade



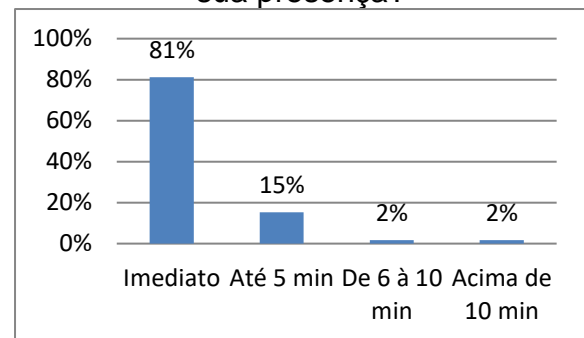
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 22 - Escolaridade



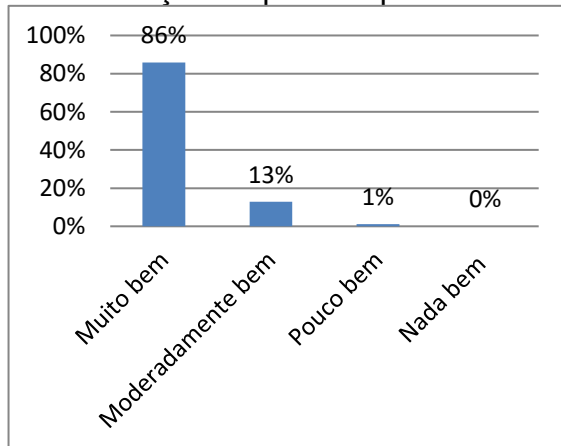
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 23 - Qual foi o tempo de espera para que um colaborador percebesse a sua presença?



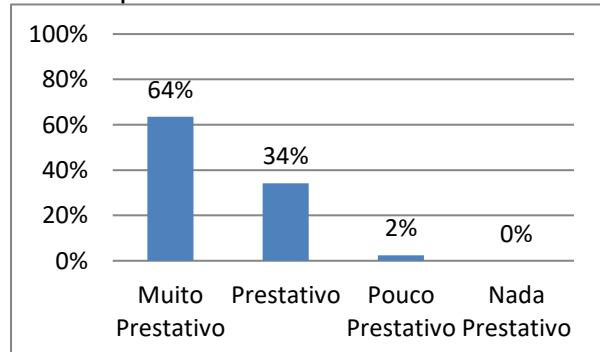
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 24 - Quão bem o colaborador soube atender sua necessidade/dúvida com relação ao produto procurado?



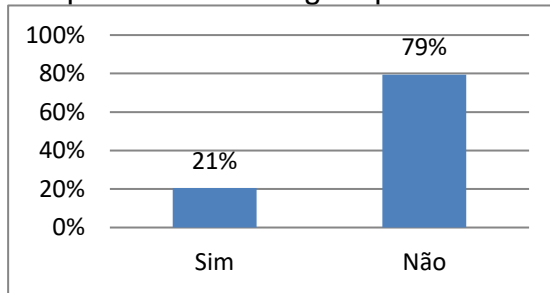
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 25 - O vendedor se mostrou prestativo em lhe atender?



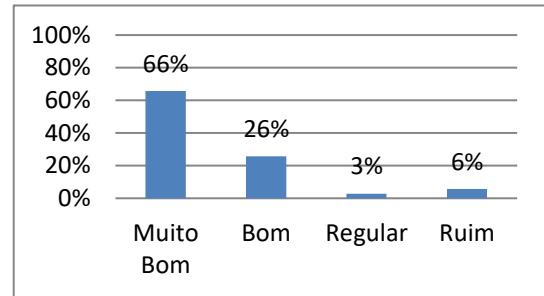
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 26 - Você já teve algum problema com algum produto?



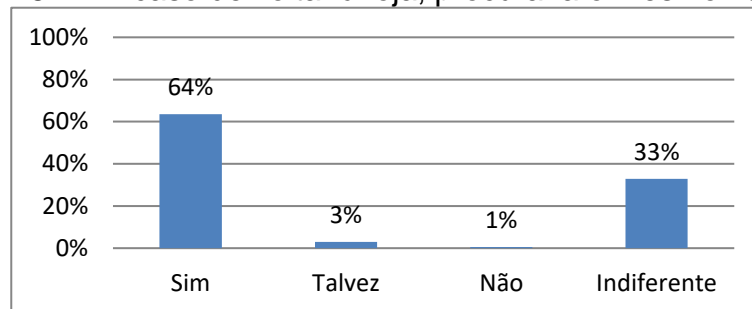
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 27 - Se sim, como foi a troca do mesmo?



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 28 - Em caso de voltar à loja, procuraria o mesmo vendedor?



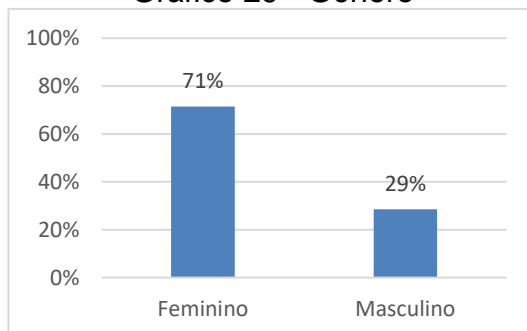
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

4.2.2 Resultados das entrevistas realizadas no segmento de calçados e confecções

Nesta etapa, apresenta-se de forma gráfica os resultados obtidos nas entrevistas dos gestores, colaboradores e clientes no segmento de calçados e confecções do comércio varejista de Concórdia - SC.

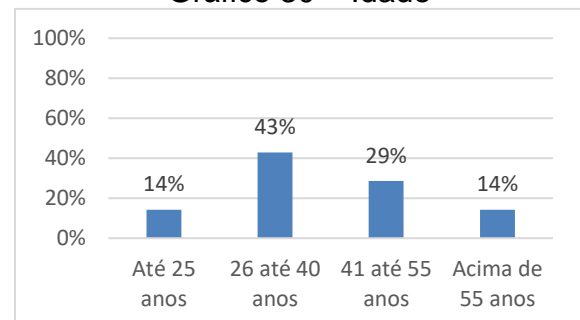
4.2.2.1 Resultados das entrevistas realizadas com os gestores

Gráfico 29 - Gênero



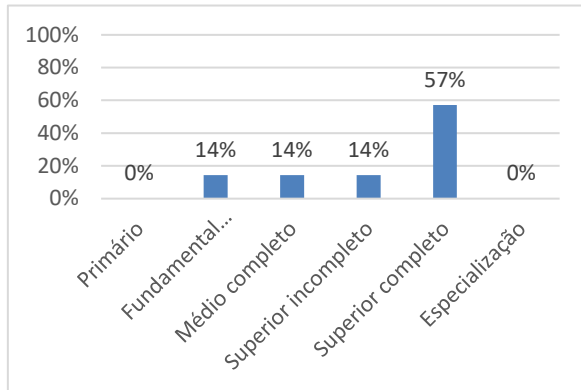
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 30 – Idade



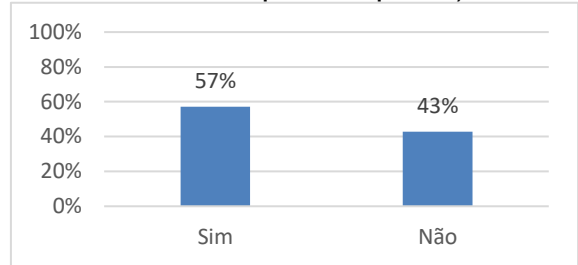
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 31 - Escolaridade



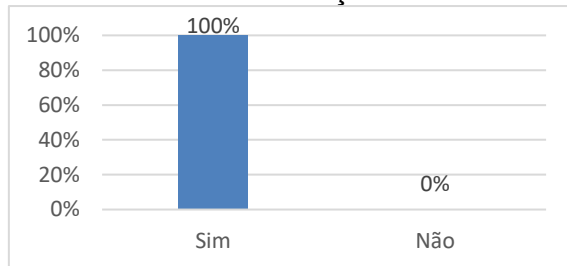
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 32 - Você possui alguma formação/curso relacionado a área que atua (exceto treinamento/cursos oferecidos pela empresa)?



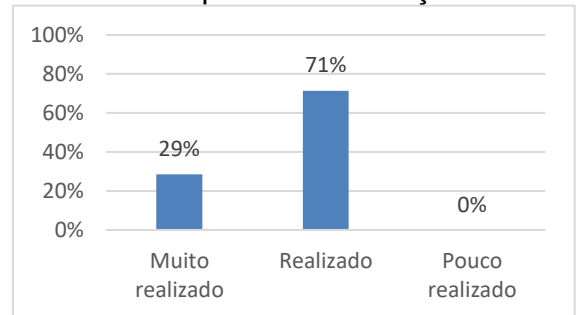
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 33 - A empresa oferece treinamento/curso para o desempenho da sua função?



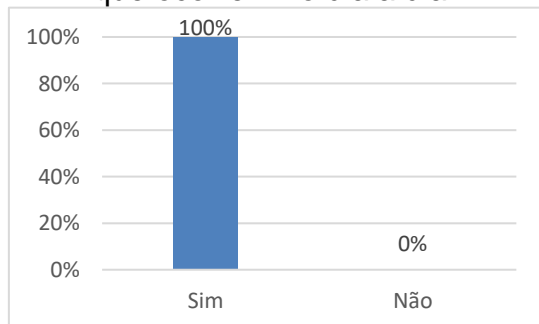
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 34 - Você se sente realizado ao desempenhar sua função?



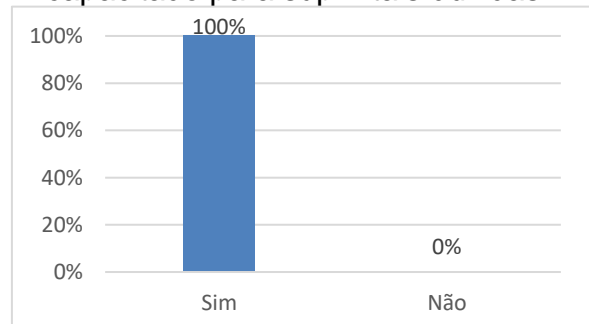
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 35 - Os seus colaboradores fazem questionamentos sobre dúvidas que ocorrem no dia a dia?



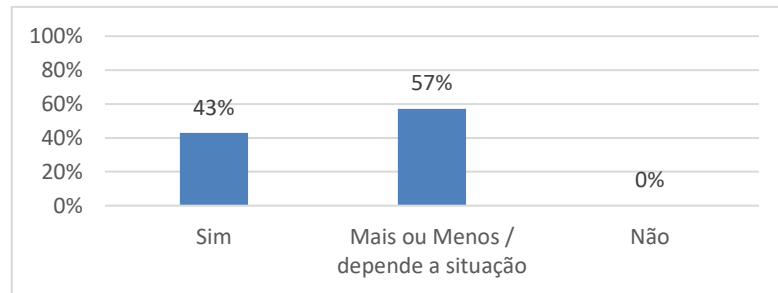
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 36 - Se sim, você se sente capacitado para suprir tais dúvidas?



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

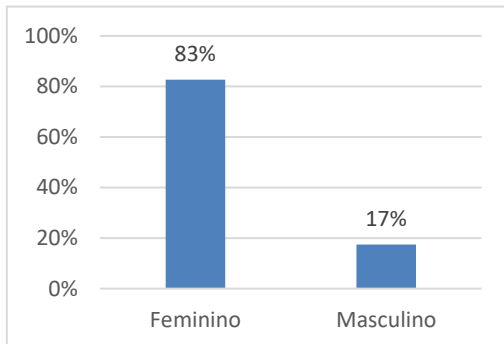
Gráfico 37 - Você considera que sua equipe está capacitada para atender as necessidades dos clientes?



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

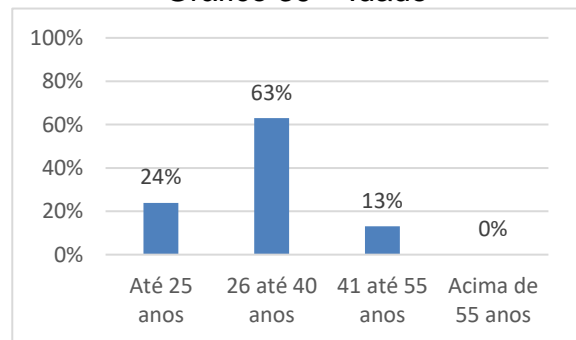
4.2.2.2 Resultados das entrevistas realizadas com os colaboradores

Gráfico 38 - Gênero



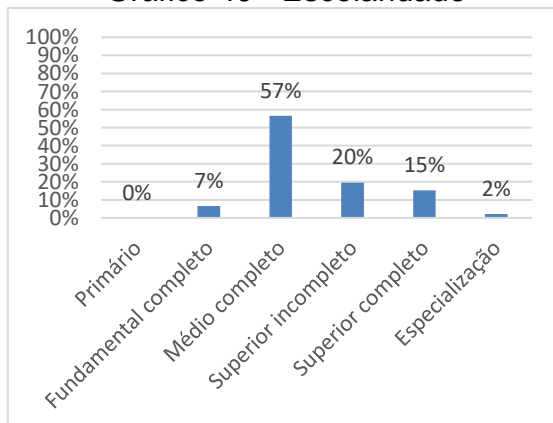
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 39 – Idade



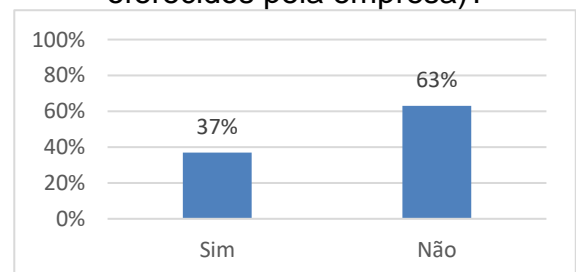
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 40 - Escolaridade



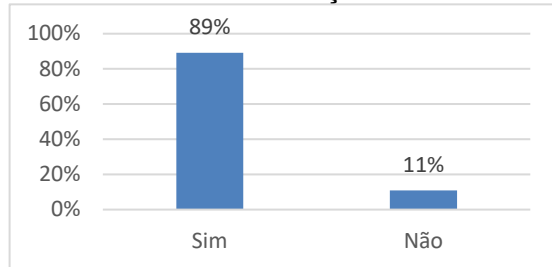
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 41 - Você possui alguma formação/curso relacionado a área que atua (exceto treinamento/cursos oferecidos pela empresa)?



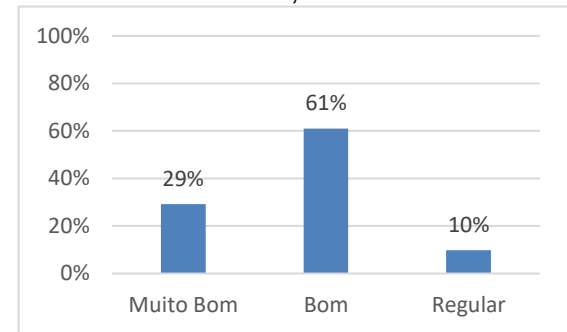
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 42 - A empresa oferece treinamento/curso para o desempenho da sua função?



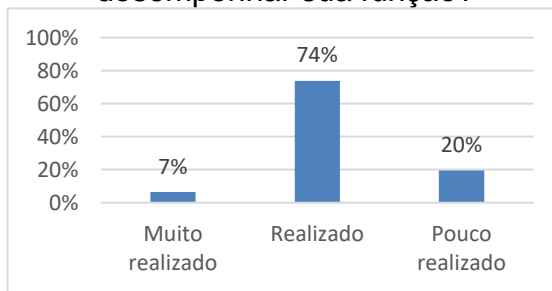
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 43 - Se sim, como você avalia?



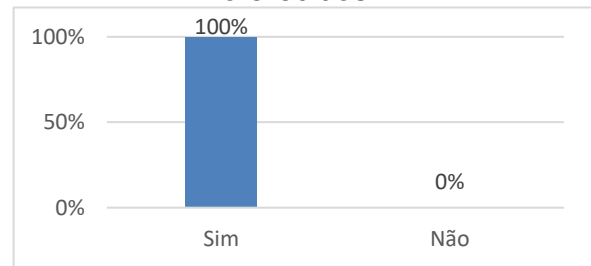
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 44 - Você se sente realizado ao desempenhar sua função?



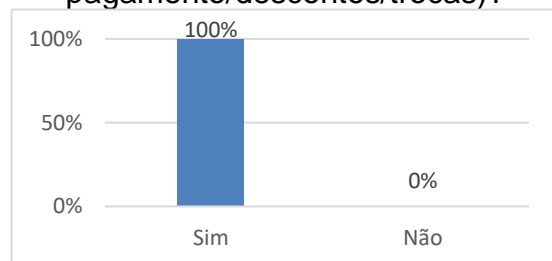
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 45 - O seu supervisor/líder oferece conhecimento/informações com relação às dúvidas sobre os produtos oferecidos?



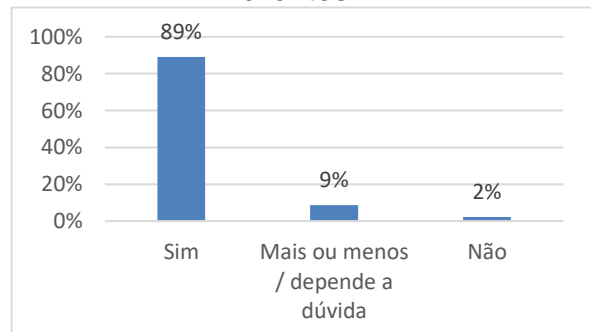
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 46 - O Seu supervisor/líder oferece suporte quando solicitado (formas de pagamento/descontos/trocas)?



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

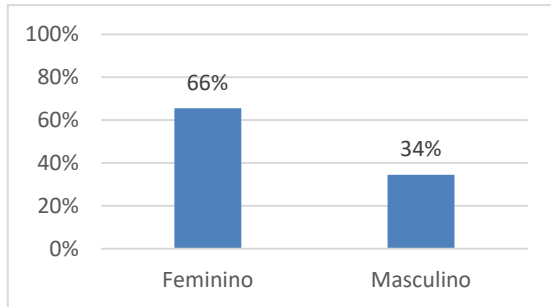
Gráfico 47 - Você se sente preparado para atender a todas as dúvidas dos clientes?



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

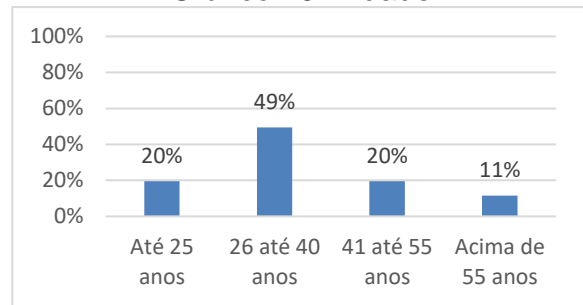
4.2.2.3 Resultados das entrevistas realizadas com os clientes

Gráfico 48 - Gênero



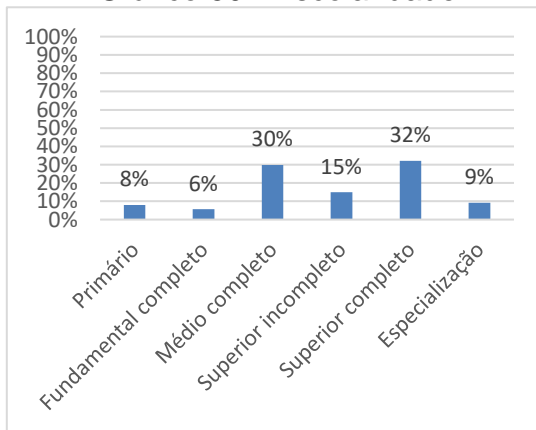
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 49 – Idade



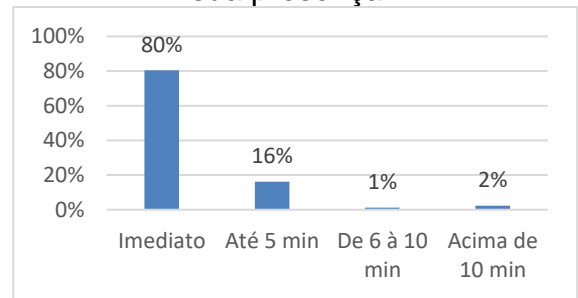
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 50 - Escolaridade



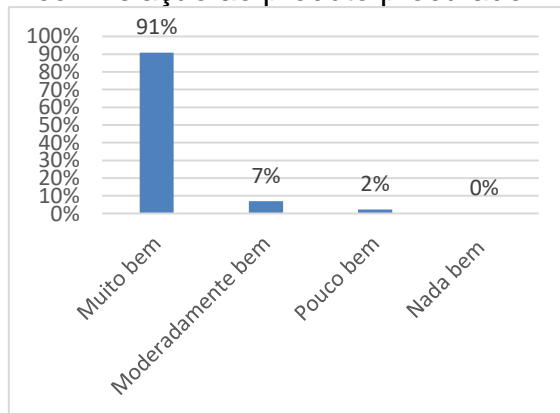
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 51 - Qual foi o tempo de espera para que um colaborador percebesse a sua presença?



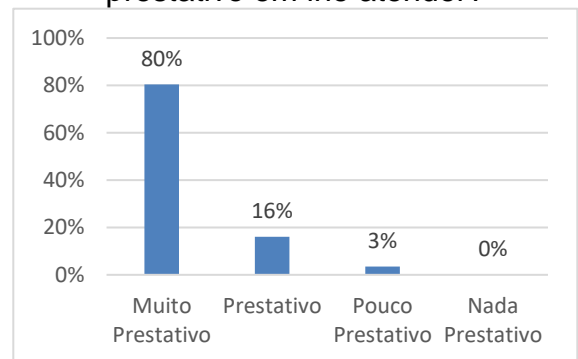
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 52 - Quão bem o colaborador soube atender sua necessidade/dúvida com relação ao produto procurado?



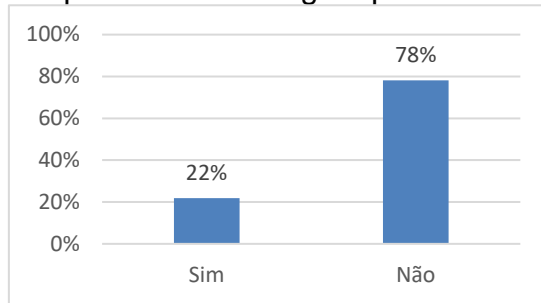
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 53 - O vendedor se mostrou prestativo em lhe atender?



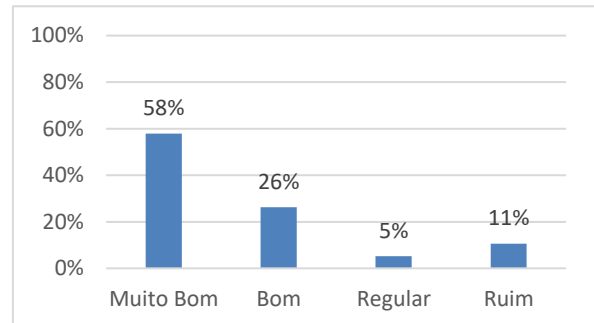
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 54 - Você já teve algum problema com algum produto?



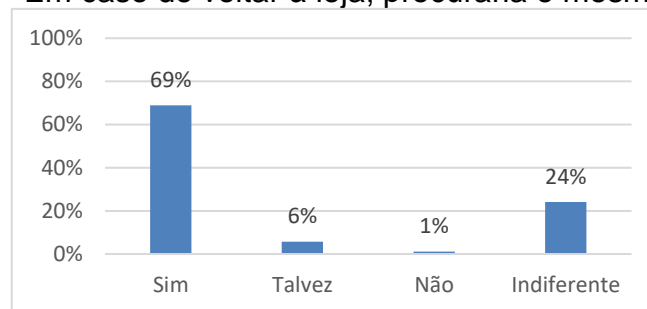
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 55 - Se sim, como foi à troca do mesmo?



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 56 - Em caso de voltar à loja, procuraria o mesmo vendedor?



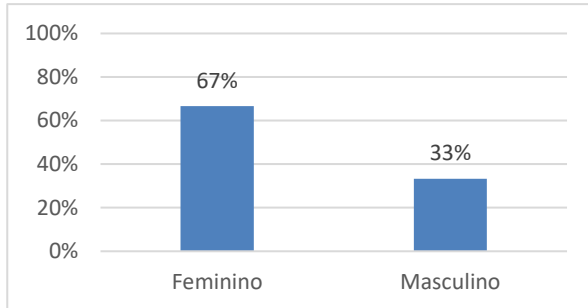
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

4.2.3 Resultados das entrevistas realizadas no segmento de materiais de construção

Nesta etapa, apresenta-se de forma gráfica os resultados obtidos nas entrevistas dos gestores, colaboradores e clientes no segmento de materiais de construção do comércio varejista de Concórdia - SC.

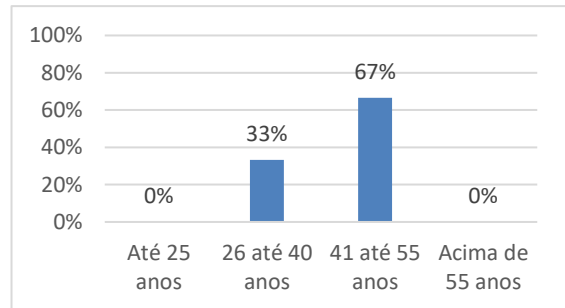
4.2.3.1 Resultados das entrevistas realizadas com os gestores

Gráfico 57 - Gênero



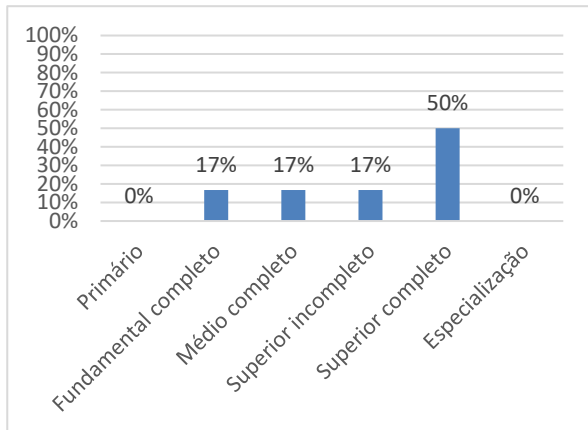
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 58 – Idade



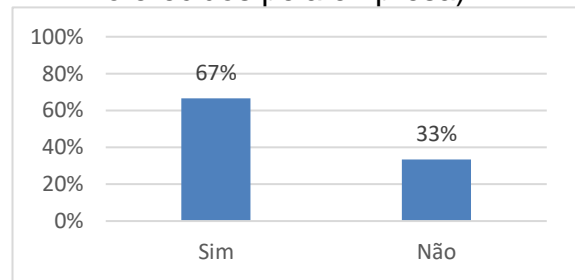
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 59 - Escolaridade



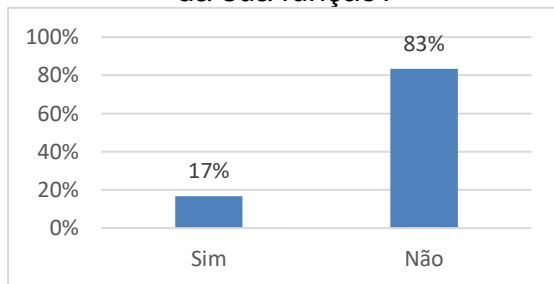
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 60 - Você possui alguma formação/curso relacionado a área que atua (exceto treinamento/cursos oferecidos pela empresa)?



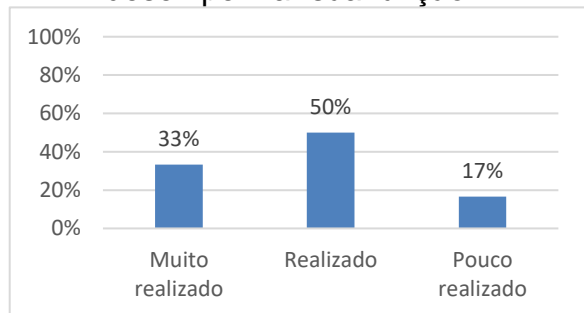
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 61 - A empresa oferece treinamento/curso para o desempenho da sua função?



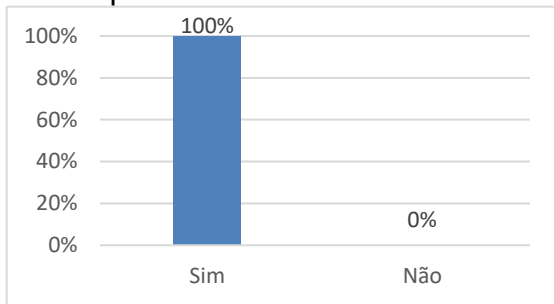
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 62 - Você se sente realizado ao desempenhar sua função?



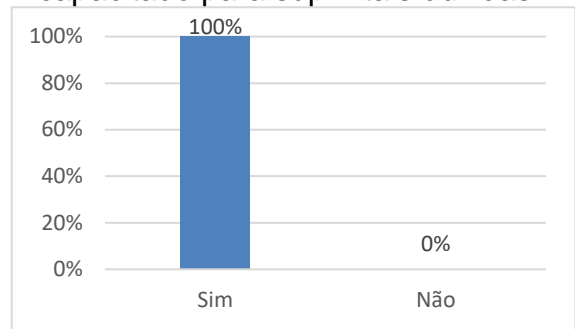
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 63 - Os seus colaboradores fazem questionamentos sobre dúvidas que ocorrem no dia a dia?



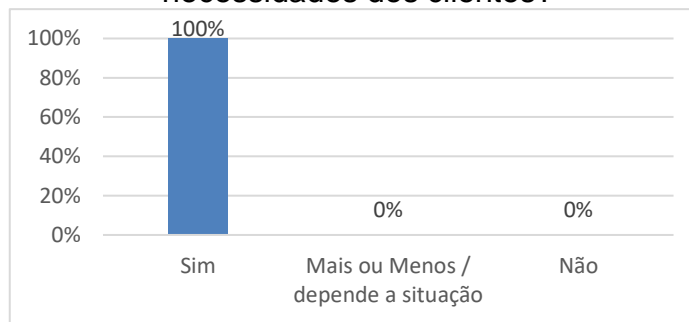
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 64 - Se sim, você se sente capacitado para suprir tais dúvidas?



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

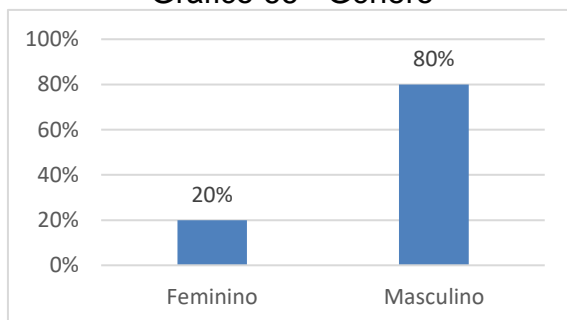
Gráfico 65 - Você considera que sua equipe está capacitada para atender as necessidades dos clientes?



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

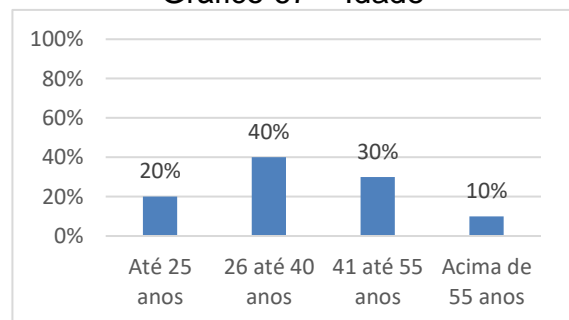
4.2.3.2 Resultados das entrevistas realizadas com os colaboradores

Gráfico 66 - Gênero



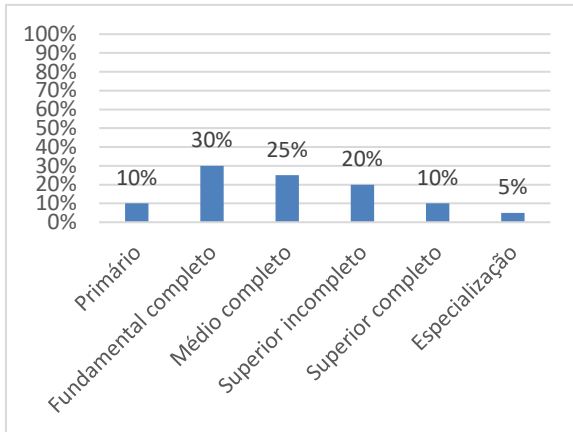
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 67 – Idade



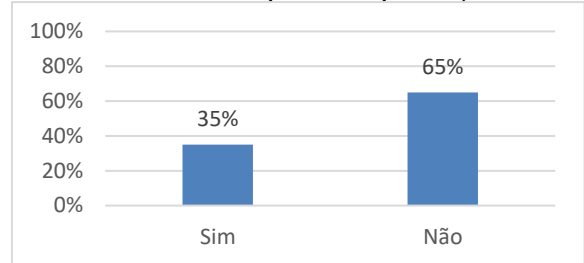
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 68 - Escolaridade



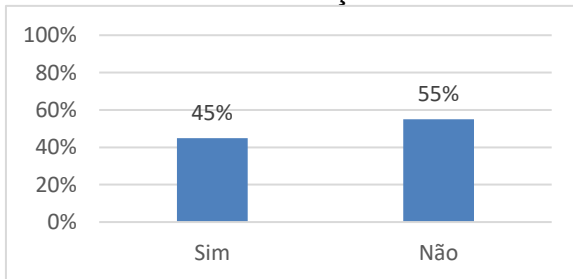
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 69 - Você possui alguma formação/curso relacionado a área que atua (exceto treinamento/cursos oferecidos pela empresa)?



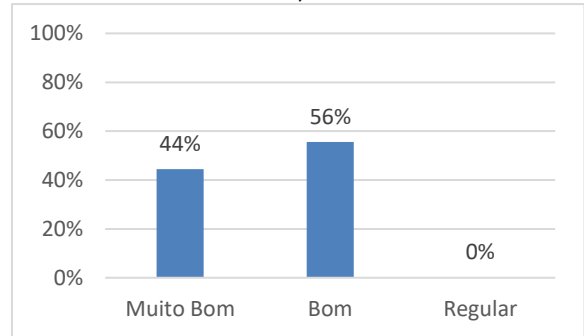
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 70 - A empresa oferece treinamento/curso para o desempenho da sua função?



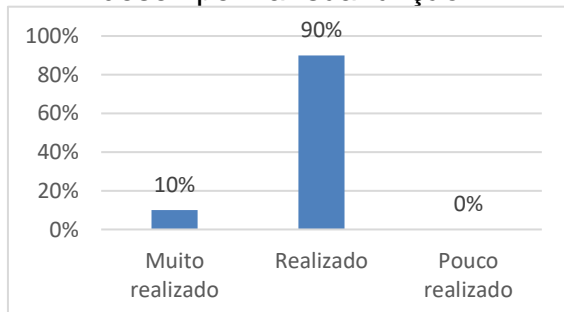
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 71 - Se sim, como você avalia?



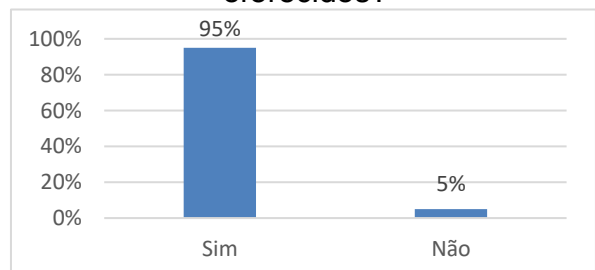
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 72 - Você se sente realizado ao desempenhar sua função?



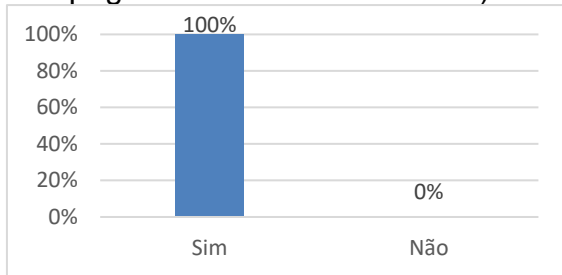
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 73 - O seu supervisor/líder oferece conhecimento/informações com relação às dúvidas sobre os produtos oferecidos?



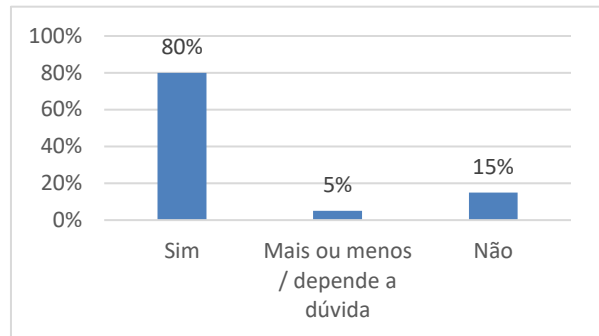
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 74 - O Seu supervisor/líder oferece suporte quando solicitado (formas de pagamento/descontos/trocas)?



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

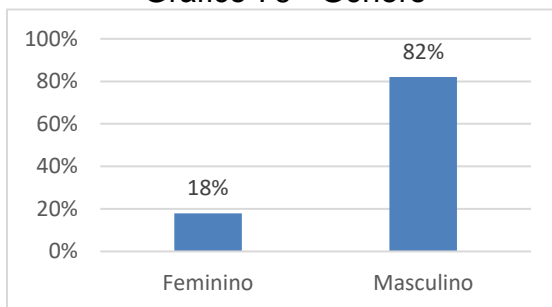
Gráfico 75 - Você se sente preparado para atender a todas as dúvidas dos clientes?



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

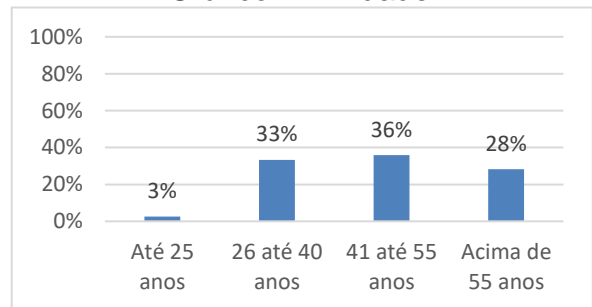
4.2.3.3 Resultados das entrevistas realizadas com os clientes

Gráfico 76 - Gênero



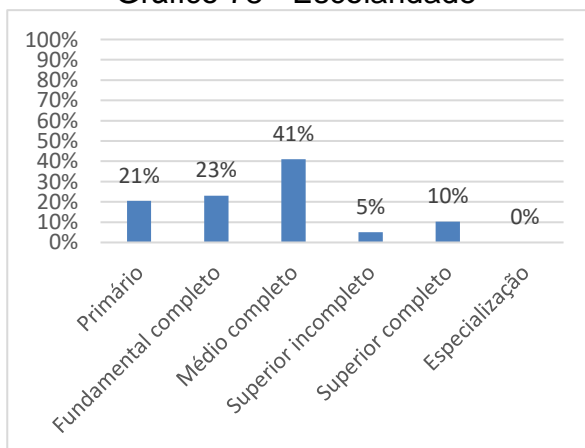
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 77 – Idade



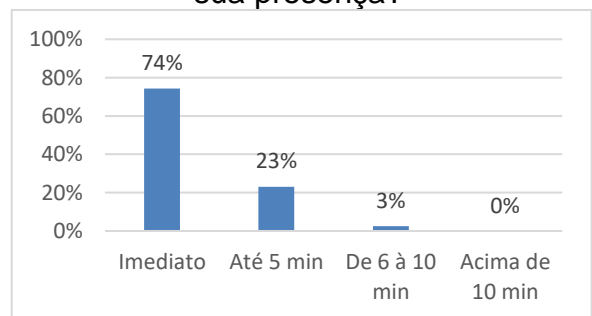
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 78 - Escolaridade



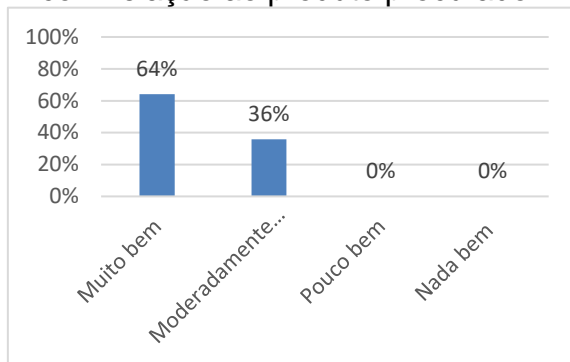
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 79 - Qual foi o tempo de espera para que um colaborador percebesse a sua presença?



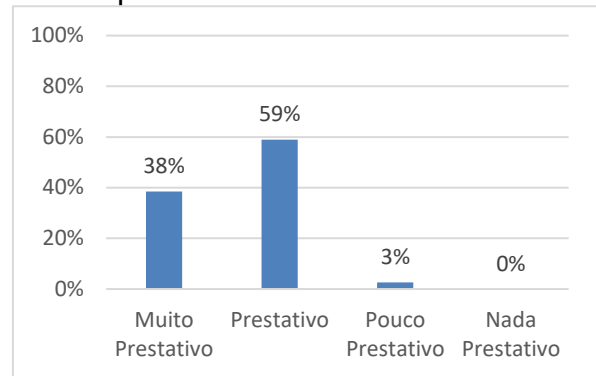
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 80 - Quão bem o colaborador soube atender sua necessidade/dúvida com relação ao produto procurado?



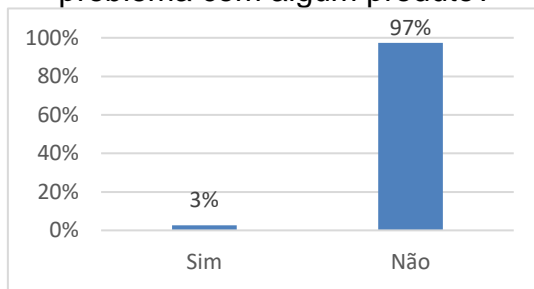
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 81 - O vendedor se mostrou prestativo em lhe atender?



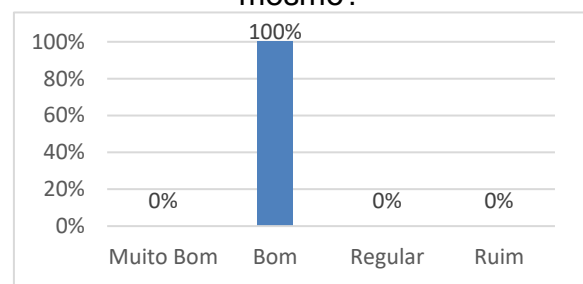
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 82 - Você já teve algum problema com algum produto?



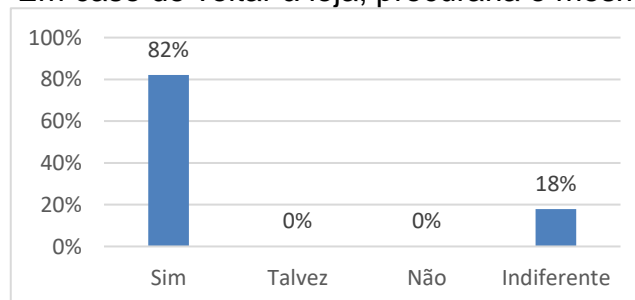
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 83 - Se sim, como foi a troca do mesmo?



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 84 - Em caso de voltar à loja, procuraria o mesmo vendedor?



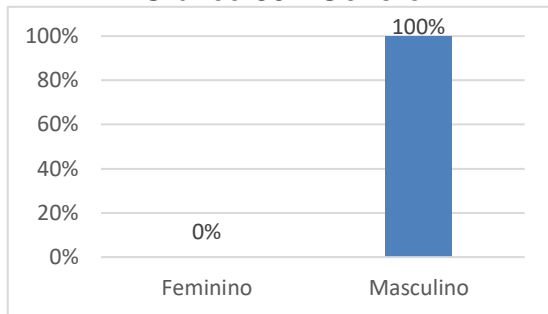
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

4.2.4 Resultados das entrevistas realizadas no segmento de eletrodomésticos

Nesta etapa, apresenta-se de forma gráfica os resultados obtidos nas entrevistas dos gestores, colaboradores e clientes no segmento de eletrodomésticos do comércio varejista de Concórdia - SC.

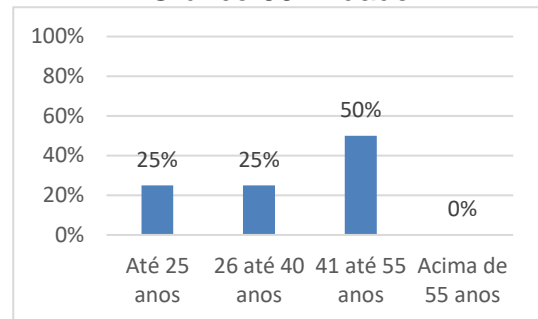
4.2.4.1 Resultados das entrevistas realizadas com os gestores

Gráfico 85 - Gênero



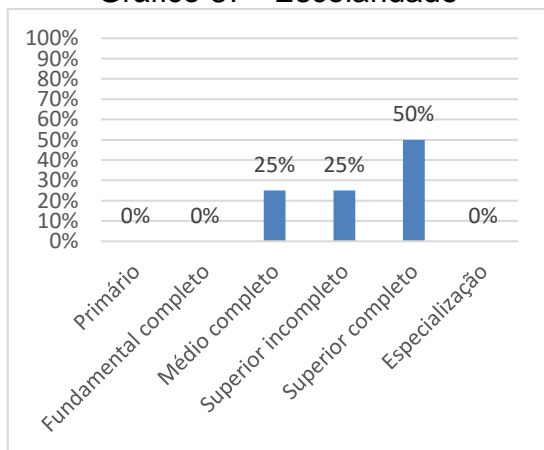
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 86 – Idade



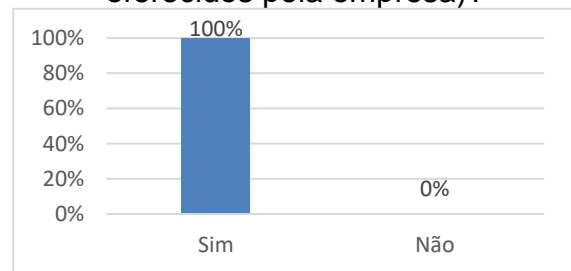
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 87 - Escolaridade



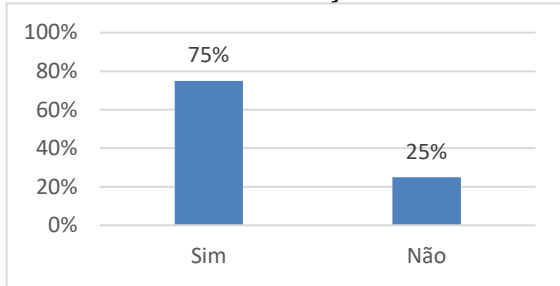
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 88 - Você possui alguma formação/curso relacionado a área que atua (exceto treinamento/cursos oferecidos pela empresa)?



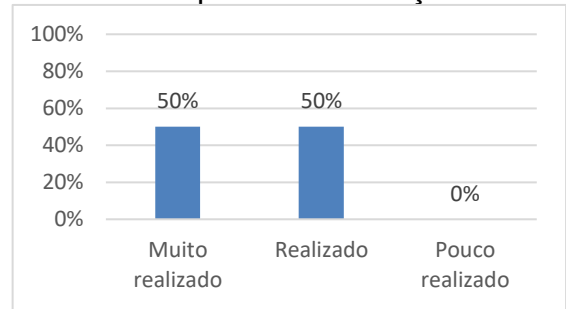
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 89 - A empresa oferece treinamento/curso para o desempenho da sua função?



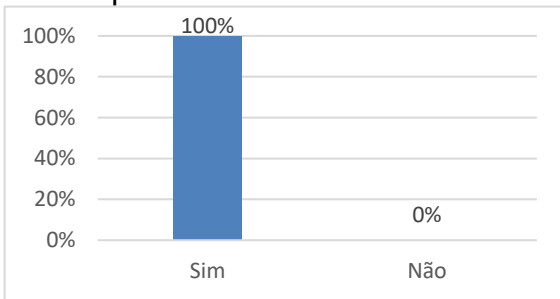
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 90 - Você se sente realizado ao desempenhar sua função?



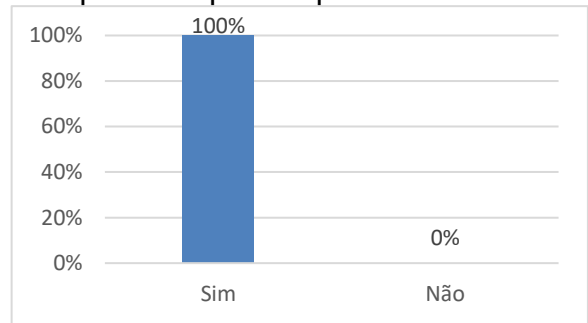
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 91 - Os seus colaboradores fazem questionamentos sobre dúvidas que ocorrem no dia a dia?



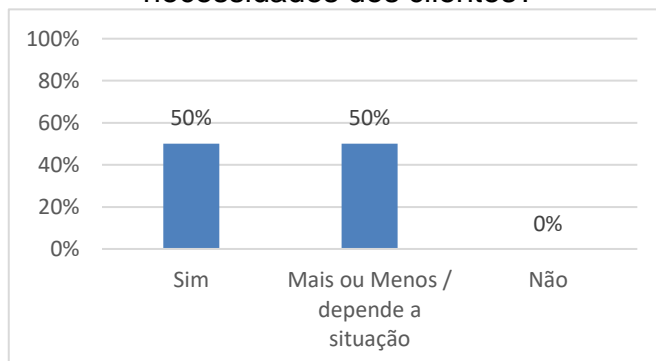
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 92 - Se sim, você se sente capacitado para suprir tais dúvidas?



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

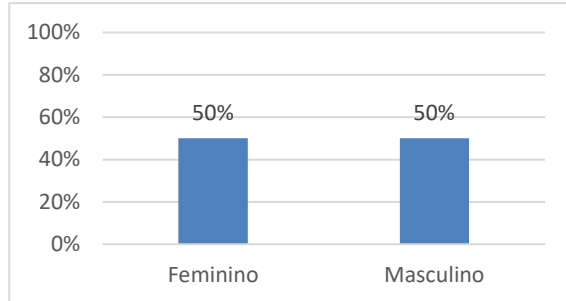
Gráfico 93 - Você considera que sua equipe está capacitada para atender as necessidades dos clientes?



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

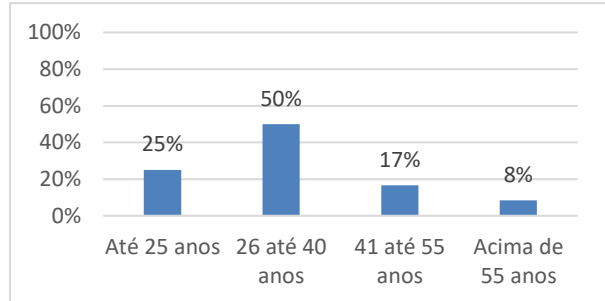
4.2.4.2 Resultados das entrevistas realizadas com os colaboradores

Gráfico 94 - Gênero



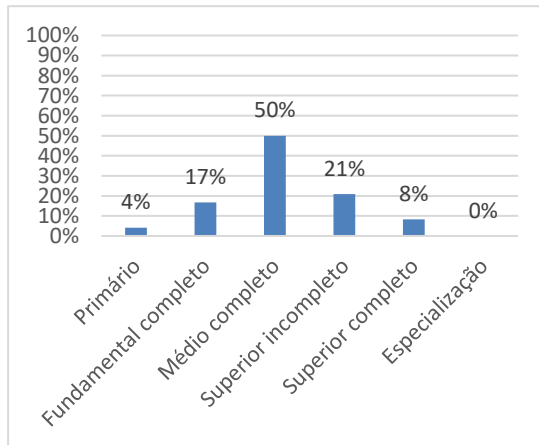
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 95 – Idade



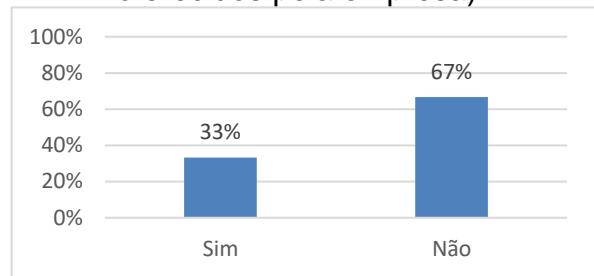
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 96 - Escolaridade



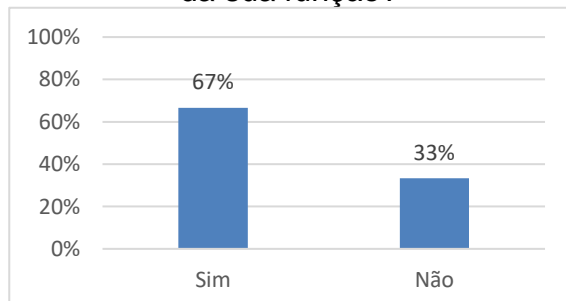
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 97 - Você possui alguma formação/curso relacionado a área que atua (exceto treinamento/cursos oferecidos pela empresa)?



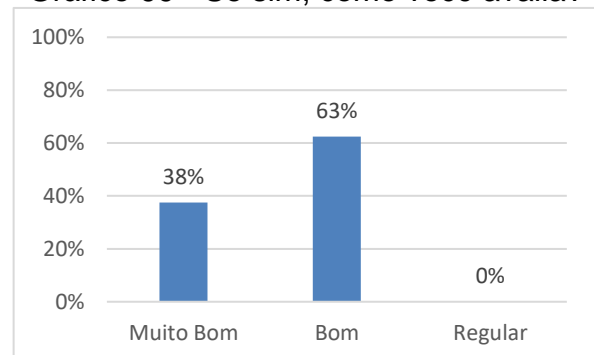
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 98 - A empresa oferece treinamento/curso para o desempenho da sua função?



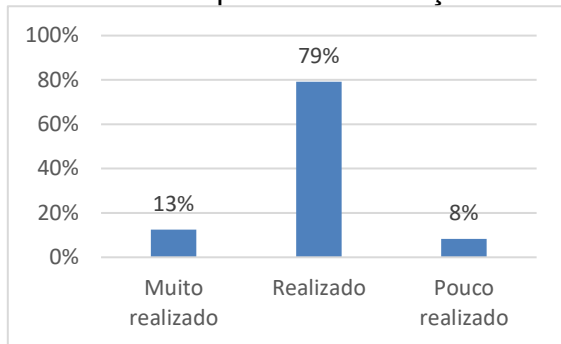
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 99 - Se sim, como você avalia?



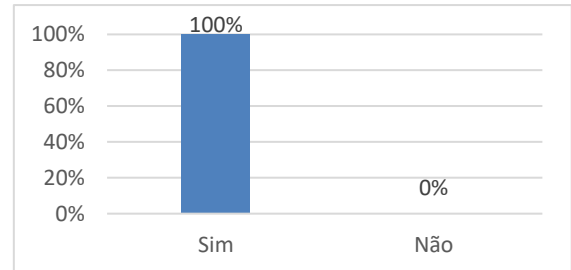
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 100 - Você se sente realizado ao desempenhar sua função?



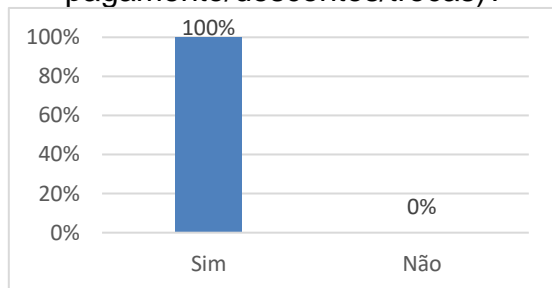
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 101 - O seu supervisor/líder oferece conhecimento/informações com relação às dúvidas sobre os produtos oferecidos?



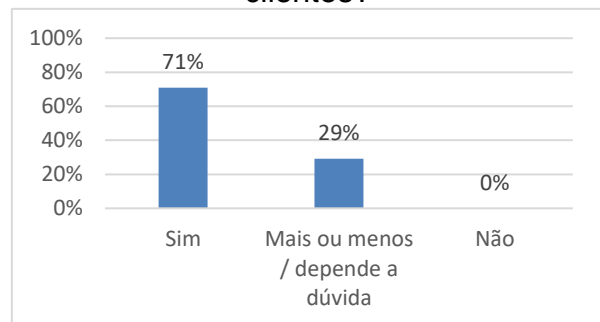
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 102 - O Seu supervisor/líder oferece suporte quando solicitado (formas de pagamento/descontos/trocas)?



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

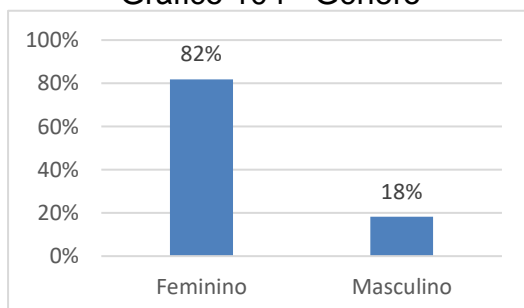
Gráfico 103 - Você se sente preparado para atender a todas as dúvidas dos clientes?



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

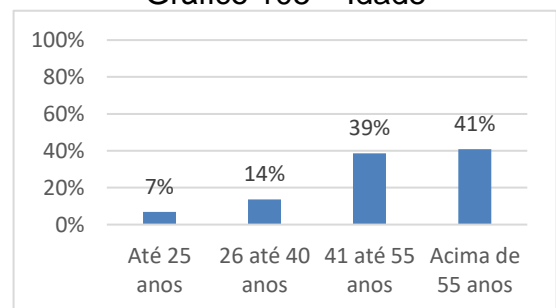
4.2.4.3 Resultados das entrevistas realizadas com os clientes

Gráfico 104 - Gênero



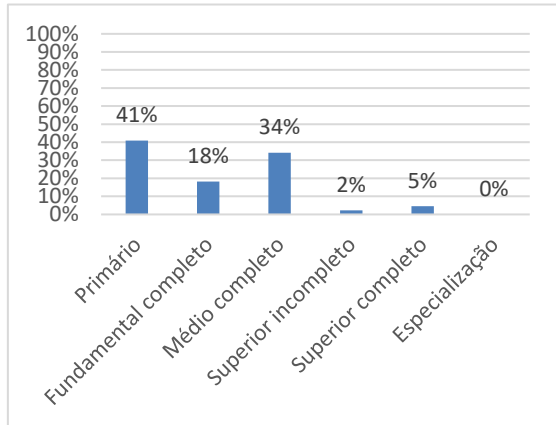
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 105 – Idade



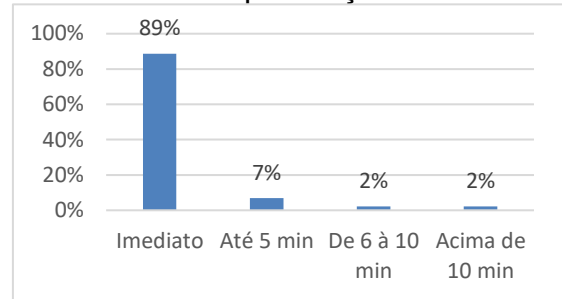
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 106 - Escolaridade



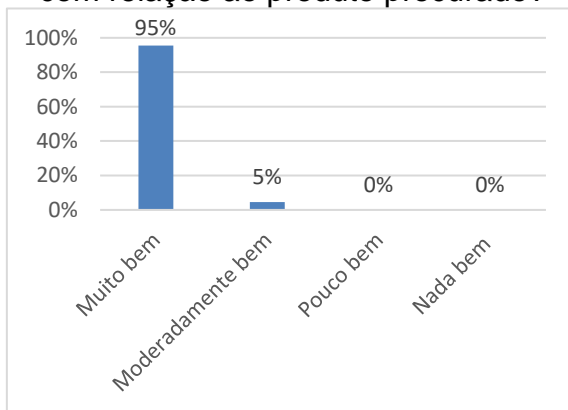
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 107 - Qual foi o tempo de espera para que um colaborador percebesse a sua presença?



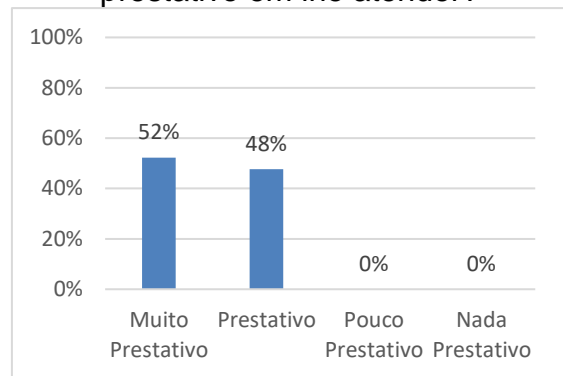
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 108 - Quão bem o colaborador soube atender sua necessidade/dúvida com relação ao produto procurado?



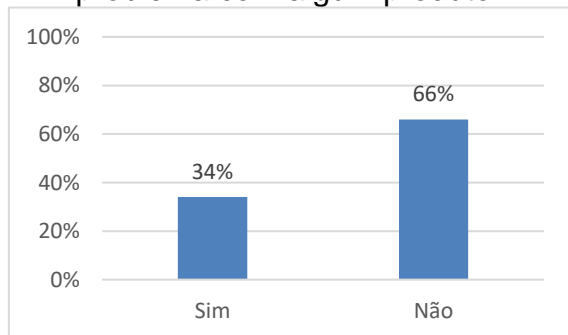
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 109 - O vendedor se mostrou prestativo em lhe atender?



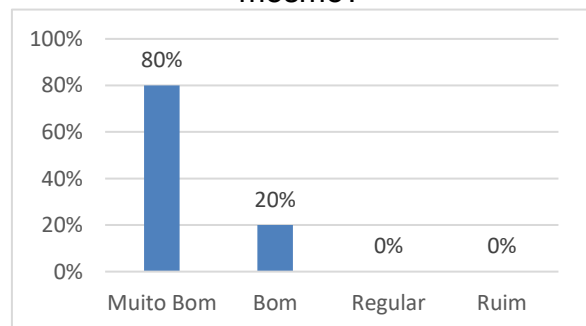
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 110 - Você já teve algum problema com algum produto?



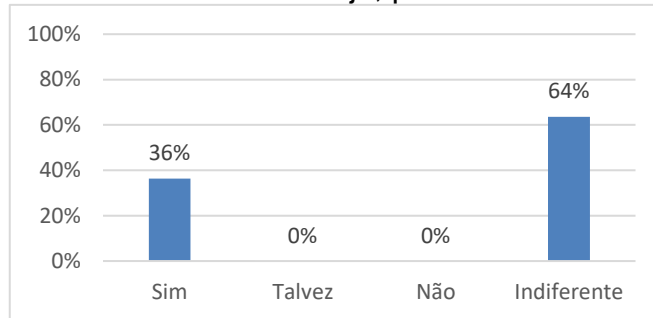
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 111 - Se sim, como foi a troca do mesmo?



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 112 - Em caso de voltar à loja, procuraria o mesmo vendedor?



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

4.3 Análise crítica dos resultados

A equipe que elaborou este estudo entrou em contato com as lojas escolhidas para ver a disponibilidade de participarem da pesquisa, explicou-se como seria o processo e todas se mostraram interessadas e prestativas. Cada loja do comércio acolheu a equipe muito bem: tanto gestores como colaboradores deram atenção e participaram de forma ativa para o desenvolvimento do projeto.

Quanto aos clientes: alguns um tanto desconfiados, outros bem-dispostos. Assim, conseguiu-se aplicar os questionários de forma tranquila, sem precisar retornar outros dias para finalizar o trabalho.

Pode-se perceber, pela análise dos gráficos, que as informações estão em equilíbrio, havendo concordâncias nos dados coletados entre os gestores, colaboradores e resultados obtidos dos clientes.

Nota-se que os gestores percebem uma carência de 35% em seus colaboradores, na questão da capacidade de atender as necessidades dos clientes. Em contrapartida, 17% dos colaboradores não se sentem totalmente preparados para atender as necessidades dos clientes, perante dúvidas sobre os produtos ofertados. Revela-se, portanto, que tanto gestores quanto colaboradores percebem que há uma falha no processo de atendimento ao cliente.

Com relação ao gênero dos colaboradores, verifica-se que o índice é maior de mulheres, representando um resultado de 60%. Levando em consideração: que no segmento de materiais de construção, a presença maior é de homens 80%, no

segmento de calçados e confecções a presença maior é de mulheres 83%, enquanto que no segmento de eletrodomésticos manteve-se um equilíbrio de 50%.

Em relação à escolaridade, pode-se perceber que 17% dos colaboradores possui até o ensino fundamental, sendo que 3% possui apenas o primário, o maior índice é representado pelo segundo grau com 48%. Este é um fator onde as empresas não se preocupam muito na hora da admissão, “[...] muitas vezes o problema dos varejistas não está na atividade de treinamento em si, mas no recrutamento e na seleção dos vendedores. A própria atividade pode atrair indivíduos com menor nível”, como afirmam Maranto e Rogers (1984 apud LAS CASAS, 2013, p. 301).

A escolaridade não interferiu no resultado, pois mesmo os colaboradores sem formação na área, prestam atendimento de forma a atender as necessidades dos clientes, a maioria deles recebe treinamentos e repassam para os demais.

Apesar da empresa oferecer cursos para o desempenho das funções, 27% dos entrevistados responderam que não recebem, sendo um resultado bastante significativo indo ao encontro o que diz Keye e Cushman (1977 apud LAS CASAS, 2013, p. 301) “talvez um dos mais graves problemas da área de varejo não seja propriamente a falta de treinamento, mas o baixo nível dos vendedores”. Levando em consideração que 64% dos colaboradores do comércio não possuem nenhum tipo de formação na área que atuam.

No que diz respeito ao atendimento, 17% dos colaboradores afirmam não se sentirem preparados para atender a todas as dúvidas que possam surgir durante uma negociação.

Alcançar o sucesso em vendas pressupõe uma série de interações, principalmente a que ocorre no momento de contato direto entre o vendedor e o cliente. Muitas vezes o vendedor, embora treinado, pode não ser capaz de adequar aquilo que sabe as necessidades de seu cliente durante o contato na loja (LAS CASAS, 2013, p. 302).

Um fato que chama a atenção em relação aos colaboradores é que, ao se fazer a pergunta: “sentem-se realizados no que estão fazendo”, eles pararam e pensaram, refletiram e somente depois responderam. Assim, percebeu-se que, pela reação de alguns, nunca tinham parado para pensar se realmente estão satisfeitos e realizados com o que estão fazendo, demonstrando que 12% dos colaboradores estão pouco realizados em executar sua função.

As principais causas que favorecem a entrada de profissionais não adequados na venda varejista são: demanda sazonal irregular; salários baixos; horários irregulares e períodos de trabalho maiores. Estes podem ser fatores relevantes para este resultado. (LAS CASAS, 2013, p. 301).

Levando em conta o tempo de espera para que a presença do cliente fosse notada, 19% responderam que se passou mais de 5 minutos para que algum colaborador chegasse a lhe dar um primeiro atendimento.

Quanto às trocas de produtos com algum problema, 21% dos clientes relatam que tiveram, sendo que 9% classificaram essa troca como regular ou ruim.

Os clientes, ao serem questionados se em caso de voltar à loja procurariam o mesmo vendedor, alguns disseram que sim devido ao parentesco, amizade, anos de compra com a mesma pessoa, ou pelo fato de a vendedora ter sido prestativa, atenciosa, atendeu as necessidades e soube identificar o que o cliente precisava. Outros responderam indiferente, por não terem um vendedor fixo, e por que qualquer um que viesse atender supriria suas expectativas. Porém, em alguns relatos, pode-se perceber que na loja que estava sendo feita a pesquisa, não havia reclamação, mas que se fosse questionado em outro estabelecimento, as respostas seriam diferentes.

Já, considerando os três segmentos pesquisados, pode-se identificar no momento da realização da pesquisa, através do método de observação que:

- No ramo de materiais de construção muitas vendas são realizadas por meio de telefone, pois as obras já estão em andamento, e a maioria dos valores e as vendas já foram negociadas anteriormente. Os orçamentos, em alguns casos, também são feitos pelo telefone, assim, os clientes não precisam comparecer na loja.
- Os questionários aplicados neste ramo foram feitos na loja de venda dos materiais e no estoque, e também se aplicou aos motoristas de entrega dos materiais de construção.
- Em alguns casos, os clientes relataram que fazem suas compras devido ao atendimento prestado no local, ignorando valores da concorrência.
- Alguns colaboradores não responderam os questionários, por motivos de estarem de férias, atestados, ou fora do período de trabalho. Alguns clientes também não responderam por motivos pessoais.

A expectativa inicial da equipe era a de que os resultados apontariam para uma necessidade de mais qualificação por parte dos vendedores, a fim de atenderem às expectativas dos clientes. Na amostra pesquisada, o que se verificou foi que os

clientes se encontram razoavelmente satisfeitos com a forma como são atendidos.

5 PROPOSIÇÃO DE CAPACITAÇÃO AOS GESTORES E COLABORADORES DO COMÉRCIO DE CONCÓRDIA

Em vista das análises feitas a partir dos dados levantados, este estudo propõe a realização de capacitações, tanto para os gestores, como para os colaboradores das empresas pesquisadas.

Visando o aperfeiçoamento profissional dos colaboradores e gestores o estudo propõe oferecer cursos prestados pela instituição Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial-SENAC, em virtude de ser um estabelecimento especializado em educação profissional do comércio e possuir uma ampla rede de cursos para atender as demandas no mercado de trabalho.

5.1 Proposta para os gestores do comércio

Neste tópico é demonstrada a proposta sugerida para os gestores. Neste sentido, o SENAC possui um programa voltado especialmente para os gestores do varejo. É um programa que possui 40 horas de duração, divididas em 5 módulos, sendo 8 horas cada módulo. Em geral, cada módulo é desenvolvido com um intervalo de um mês, possibilitando que o gestor não se ausente por grandes períodos da sua empresa.

5.1.1 Programa Senac Varejo

-Módulo: Gestão estratégica

-Carga horária: 8 horas

-Objetivo: Elaborar um plano de ação estratégico para a organização, com base na análise do ambiente externo e interno e na identificação da sua proposta de valor.

-Temáticas norteadoras: Atributos da gestão estratégica (Estratégia; Posicionamento estratégico). Construção de cenários (Conceito e importância; Ferramentas). Diretrizes estratégicas da organização (Propósito, negócio, missão, visão e valores; Planejamento estratégico). Proposta de valor do negócio e para o cliente. Análise do ambiente (Oportunidades e ameaças externas; Pontos fortes e fracos internos;

Fatores Críticos de Sucesso-FCS. Plano de ação (Objetivos estratégicos; Metas e indicadores).

-Módulo: Gestão de pessoas

-Carga horária: 8 horas

-Objetivo: Orientar as pessoas a aplicar um conjunto de conhecimentos e técnicas administrativas especializadas no gerenciamento das relações das pessoas com as organizações, com o propósito de atingir os objetivos organizacionais, bem como proporcionar a satisfação e a realização das pessoas envolvidas. A Gestão de RH é uma área estratégica em empresas. Sua missão é fazer com que a organização e o colaborador alcancem os seus objetivos e mantenham uma relação trabalhista vantajosa.

-Temáticas norteadoras: Pensamento crítico e solução para problemas (Autopercepção/Autoconhecimento; Entendendo as emoções; Técnica de perguntas poderosas; Desenvolvimento de Propósitos voltados a cultura organizacional). Comunicação assertiva (Verbal e Não Verbal; Comunicação positiva; Feedback/Feedforward). Colaboração entre equipes e liderança pela influência (Gestão da equipe; Administração de conflitos; Gestão do tempo; Estilos de liderança). Foco em resultados (Desenvolvimento de objetivos/ metas; Estabelecimento de indicadores métricas; Interpretação de resultados)

-Módulo: Gestão financeira

-Carga horária: 8 horas

-Objetivo: O módulo aborda aspectos gerenciais focados no âmbito financeiro da empresa. Expõe os principais pontos relacionados ao orçamento empresarial, capital de giro (movimento e necessidades); aplicação e interpretação do fluxo de caixa, alternativas para o equilíbrio da empresa; formação do preço de vendas e seus impactos no gerenciamento da organização. O trabalho inclui abordagem sobre atualidades econômicas e tributárias, possibilitando a expansão dos horizontes empresariais.

-Temáticas norteadoras: Princípio da entidade. Controle financeiro (Orçamento empresarial; Fluxo de caixa; Capital de giro; PMP / PMR). Indicadores financeiros (Custo fixo; Custo variável; KPI's e KRI's). Crédito e cobrança. Omnichannel

(Obrigações tributárias; Performance por canal). Preço de venda (Preço segundo mercado; Precificação com base em custos; Preço à vista e à prazo; Ponto de equilíbrio). Obrigações Contábeis (e-Social; Sped's; EFD's). Tendências financeiras.

-Módulo: Gestão estratégica do processo logístico no varejo

-Carga horária: 8 horas

-Objetivo: Possibilitar ao gestor a compreensão e aplicação de ferramentas estratégicas logísticas no varejo.

-Temáticas norteadoras: Planejamento de demanda. Compras. Gestão de estoque. Custos logísticos. Indicadores de desempenho do processo logístico. Roteirização. Logística reversa.

-Módulo: Gestão de marketing

-Carga horária: 8 horas

-Objetivo: Possibilitar ao gestor o conhecimento e a elaboração de um plano estratégico de marketing.

-Temáticas norteadoras: Varejo – Decisões estratégicas (Mercado-Alvo e posicionamento; Sortimento – Perfil, Conveniência, Nível de Serviço, Autosserviço e Localização; Estoque – Velocidade, Armazenamento, Sistema Lógico, Transporte e Informações). Produto e Marca – Novos Produtos e Serviços (Linhas de Produtos Baseadas em Categorias; Marca – Símbolo e Estratégias; Lançamento de Novos Produtos e Serviços – Desenvolvimento, Teste e Validação). Gestão de Logística e Distribuição (Tipos de Distribuição; Conflitos no Canal de Distribuição). Comunicação de Marketing – Estratégias, Ações de Comunicação e Promoções (Processo de Comunicação – Objetivo, Mensagem, Definição de Meios, Controle de Resultados; Promoções – Definições e Materiais no PDV; Publicidade, Propaganda e Patrocínios; Gestão de Crises). Preço e controles (Componentes do Preço; Análise de Custos; Concorrência; Demandas Reprimidas; Controles, Indicadores e Métricas).

O investimento médio por participante no Programa Senac Varejo: R\$ 2.000,00

5.2 Propostas para os colaboradores do comércio

Neste tópico é demonstrada a proposta sugerida para os colaboradores. São apresentadas três capacitações de curta e média durações, sendo uma delas na modalidade à distância.

5.2.1 *Excelência em vendas*

- Objetivo do curso: Promover o aperfeiçoamento dos profissionais de vendas, colaborando no desenvolvimento de ações geradoras de excelência, realizando vendas diferenciadas e com valor agregado;
- Requisitos de acesso: Idade mínima: 15 anos;
- Escolaridade: Estar cursando, no mínimo, o Ensino Fundamental II (até o 9º ano/antiga 8ª série);
- Escolaridade caso EJA: Aprovado nas Disciplinas de Português e Matemática;
- Conhecimento e/ou experiência prévia: Não há;
- Organização curricular: Excelência em Vendas;
- Carga Horária: 40h;
- Valor aproximado do investimento por participante: R\$ 533,00.

5.2.2 *Qualidade no Atendimento*

- Objetivo do Curso: Aperfeiçoar técnicas profissionais para a otimização e qualidade do processo de atendimento aos clientes;
- Requisitos de acesso: Idade mínima: 15 anos;
- Escolaridade: Ensino médio incompleto;
- Organização curricular: Qualidade no Atendimento;
- Carga Horária: 20h;
- Valor aproximado do investimento por participante: R\$ 309,00.

5.2.3 EAD: Vendedor

- Atualmente, a função de vendedor se destaca como uma das ocupações mais demandadas no mercado de trabalho, com diferentes oportunidades de atuação e possibilidades de crescimento profissional dentro das organizações. Para alcançar a excelência no atendimento e proporcionar a satisfação do cliente, que se apresenta cada vez mais exigente e dispõe de diversas opções de canais de compra, o profissional de vendas precisa investir em qualificação. Diante desse cenário, o Senac oferece o curso de qualificação profissional em Vendedor, tendo em vista atender às demandas do mercado e preparar pessoas para atuar em diferentes setores do comércio de bens e serviços;
- Carga Horária: 160 horas;
- Certificação: Para ter direito ao certificado o aluno deve ter Competência Desenvolvida em todas as Unidades Curriculares;
- Período para realização do curso: O prazo de estudos no curso é de aproximadamente 90 dias corridos, a contar da data do início da turma. Os alunos somente poderão iniciar o curso após a formação da turma.
- Valor aproximado do investimento por participante: R\$ 350,00.

6 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar a relação entre a capacitação dos profissionais do varejo e a qualidade do atendimento prestado aos clientes na cidade de Concórdia - SC, com a pesquisa realizada pode-se identificar que a capacitação dos profissionais não teve interferência no atendimento final ao cliente.

A maioria dos colaboradores sentem-se preparados para atender as necessidades/dúvidas dos clientes com relação aos produtos, porém, percebeu-se que um número significativo de colaboradores não se sente totalmente capacitados para sanar tais questionamentos.

Não houveram grandes *gaps* nas informações entre gestores e colaboradores, pois as respostas tiveram certo grau de coerência.

Durante a permanência do grupo nas lojas para a realização dos questionários, todos foram bem receptivos, não havendo dificuldades.

Notou-se um contentamento por parte dos clientes quanto ao atendimento prestado, verificando que não há uma fidelização dos mesmos com relação as lojas pesquisadas, sendo que, um fator que pode ter interferido na amostragem da pesquisa, foi o fato de o cliente ter sido abordado na saída do estabelecimento.

Todos os profissionais, tanto gestores, quanto colaboradores recebem algum tipo de treinamento interno, porém percebeu-se a necessidade de treinamentos ou cursos específicos, devido a maioria dos colaboradores não possuírem nenhum curso nas áreas atuantes. A qualificação resulta em uma melhor capacitação profissional dos mesmos, deixando-os assim mais preparados para o mercado de trabalho, oferecendo um diferencial competitivo.

Conforme solicitado pelos gestores, o grupo se propôs a dar um retorno às empresas participantes, apresentando o resultado individual de cada uma, para que assim os mesmos possam identificar possíveis pontos de melhorias internas, bem como o aperfeiçoamento da equipe.

Sugere-se para os próximos grupos que queiram dar andamento a este projeto, que escolham somente um ramo, e que, dentro deste, sejam pesquisadas todas as empresas da zona urbana do município de Concórdia – SC, para que se possa ter um resultado mais preciso e detalhado, fazendo as comparações necessárias.

REFERÊNCIAS

- BALDONI, John. **101 dicas práticas de liderança**: técnicas, ferramentas e estratégias indispensáveis. Rio de Janeiro, RJ: Sextante, 2014.
- BAVUTTI, Carlos Eduardo. **Técnicas de vendas**: vendedor, eu? Por quê não? 1. ed. Santa Cruz do Rio Pardo, SP: Viena, 2006. 222 p.
- BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009. 195
- CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**: volume 1. 2. ed. rev. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2012.
- CERVO, Amado, BERVIAN, Pedro. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**: como reter talentos na organização. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. 65. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2018.
- CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8. ed. São Paulo, 2010.
- DONATO, Claudio. **O conceito do varejo e a importância da tomada de decisão**. 19 de novembro de 2012. Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-conceito-do-varejo-e-a-importancia-da-tomada-de-decisao/67341/>>. Acesso em: 03 ago. 2018.
- GAMEIRO, Ricardo A. **Treinamento e desenvolvimento**: o que é T & D. 24 de agosto de 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/treinamento-e-desenvolvimento-o-que-e-t-d/65564/>>. Acesso em: 24 abr. 2018.
- INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE. **Indicadores IBGE**: pesquisa mensal de comércio. Fev. 2018. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/230/pmc_2018_fev.pdf. Acesso em: 03 fev. 2018.
- KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: InterSaberes, 2012.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2017.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2013.

LOUREIRO, Michele. A diferença entre chefes e verdadeiros líderes. **Você S/A**. São Paulo, SP: ed. 237, a. 20, n. 2, p. 22-29, fev. 2018.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

_____. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2016.

MEDEIROS, Walter. **Técnicas de atendimento: onde está o atendimento?** 2. ed. rev. e ampl. Santa Cruz do Rio Pardo, SP: Viena, 2008.

NICOLAU, Ana Paula Faria. **Diferença entre chefe e líder**. 2017. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/diferenca-entre-chefe-e-lider/107662/>. Acesso em: 07 mar. 2018.

PACHECO, Luzia et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV, 2005. (Gestão de pessoas).

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVERSTEIN, Barry. **Motivação: desperte o que há de melhor em sua equipe**. Rio de Janeiro, RJ: Ed. Senac Rio, 2009. (Gestão inteligente).

SNELL, Scott; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2010.

VERGARA, Sylvia. Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

