

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Daphne Irene Barbosa Samios

**MODA E GESTÃO: MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS
REQUERIDAS AOS PROFISSIONAIS DE VENDAS DO SETOR DO
VAREJO DE MODA DE LUXO**

Porto Alegre

2011

Daphne Irene Barbosa Samios

**MODA E GESTÃO: MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS
REQUERIDAS AOS PROFISSIONAIS DE VENDAS DO SETOR DO
VAREJO DE MODA DE LUXO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dr. Cláudia Simone Antonello

**Porto Alegre
2011**

Daphne Irene Barbosa Samios

**MODA E GESTÃO: MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS
REQUERIDAS AOS PROFISSIONAIS DE VENDAS DO SETOR DO
VAREJO DE MODA DE LUXO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dr. Cláudia Simone Antonello

Conceito final:

Aprovado em..... de de

BANCA EXAMINADORA

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer àqueles que contribuíram direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho. Além disso, gostaria de deixar registrado aqui o meu agradecimento a todos aqueles que fizeram parte de minha vida ao longo dos cinco anos do curso de Administração.

Primeiramente, gostaria de agradecer a minha família, especialmente meus pais, Dimitrios e Eva Samios, que sempre me apoiaram e me auxiliaram com suas palavras sábias nas horas em que mais precisei.

Também gostaria de agradecer a minha madrinha, Blanca Brites, por todo incentivo e carinho, e especialmente por transformar sua casa em meu segundo lar.

Gostaria de agradecer muito meu namorado e colega, Alan Saute, que esteve presente durante todo o curso, me fazendo sorrir e me apoiando nos momentos em que mais precisei.

Agradeço também, minha orientadora, Claudia Simone Antonello, que sempre me incentivou, e esteve sempre disponível para o que foi preciso ao longo deste trabalho.

Gostaria de agradecer aos gestores e funcionários das lojas Osklen e Animale de Porto Alegre. Suas contribuições foram muito importantes para meu trabalho.

Gostaria, de agradecer aos meus amigos e aos meus colegas de trabalho, especialmente da Aiesec em Porto Alegre, e John Deere, que me ajudaram a trilhar minha carreira e a me tornar quem eu sou hoje.

Por fim, agradeço a Deus, que sempre me ajuda enfrentar os momentos difíceis e me mostra o caminho correto a ser seguido.

A todos vocês, muito obrigada!

RESUMO

O principal objetivo deste estudo foi identificar as principais competências que vendedores devem possuir para transmitir a identidade da marca ao consumidor, no setor de varejo de moda de Luxo. O método utilizado foi o exploratório, com base em estudo de caso de caráter qualitativo. Foram entrevistados 10 sujeitos, sendo estes vendedores e gestores de quatro lojas, referente a duas marcas de luxo reconhecidas nacionalmente. Também foram realizadas observações não-participantes nos locais do estudo. A partir da pesquisa foi possível identificar as principais atividades realizadas por estes profissionais, bem como as competências relevantes para a realização da venda e para o fortalecimento do relacionamento entre estes profissionais e seus consumidores. Os resultados poderão contribuir com subsídios para o processo de captação de profissionais e para o estabelecimento de ações de desenvolvimento dos profissionais que atuam neste setor. Além disso, este trabalho poderá servir como base para futuros estudos relacionados às áreas de moda, marketing, recursos humanos e mapeamento de competências.

Palavras-chave: Competências; Mapeamento de Competências; Moda; Varejo; Luxo; Marca; Identidade; Imagem; Marketing; Recursos Humanos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - As funções da marca para os Consumidores	18
Figura 2 - Identidade e Imagem	22
Figura 3 - Panorama das marcas e produtos de luxo	26
Figura 4 - Principais alterações entre o modelo de produção fordista e o modelo de produção flexível.	33
Figura 5 - As noções de qualificação X competência.	34
Figura 6 - Círculo virtuoso	38
Figura 7 - Imagem Osklen	50
Figura 8 - Imagem Animale	52
Quadro I - Perfil dos pesquisados	53
Quadro II - Categorias de Análise	56
Quadro III – Identificação de Competências	90

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. OBJETIVOS	13
1.1.1 Objetivo geral.....	13
1.1.2. Objetivos específicos.....	13
1.2 JUSTIFICATIVA	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 MARCA	16
2.1.1 A Identidade <i>versus</i> Imagem da marca	20
2.1.2 O posicionamento da marca	23
2.2 MARCAS E PRODUTOS DE LUXO.....	25
2.2.1 Moda de Luxo no Brasil	28
2.2.2 O comércio da Moda de Luxo e seus profissionais	30
2.3 DEFINIÇÕES DE COMPETÊNCIA	32
2.3.1 Mapeamento das Competências	41
3. METODOLOGIA.....	47
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	47
3.2 EMPRESAS PESQUISADAS	48
3.2.1 Caracterização da Osklen	49
3.2.2 Caracterização da Animale	51
3.3. SUJEITOS PESQUISADOS	52
3.4. TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	53
3.5. LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS	54
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	56
4.1 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS JUNTO AOS VENDEDORES	57
4.1.1. Principais atividades e perfil	57
4.1.2. Competências	60
4.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS JUNTO AOS GESTORES	73
4.2.1 Principais atividades e perfil	73
4.2.2 Competências.....	74
4.3 COMPARAÇÃO DA ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS JUNTO AOS VENDEDORES E AOS GESTORES	86

4.4	DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS IDENTIFICADAS.....	89
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
	REFERÊNCIAS.....	95
	ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA - VENDEDORES.....	100
	ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTORES	102

1. INTRODUÇÃO

A moda não esteve sempre presente na sociedade, foi surgindo ao longo do tempo, através de mudanças de comportamento que surgiram através de inovações tecnológicas e do pensar. O vestuário, contudo, expressa desde sempre a necessidade básica do ser humano de proteger-se contra as intempéries do clima, ao mesmo tempo em que revela, através da história, as formas sócio-culturais de sua produção e suas regras de uso. Isto é, por um lado, os materiais e as técnicas utilizadas para produzi-lo (funções econômicas), e, por outro, suas regras de uso, como códigos restritivos associados a funções simbólicas, indicadoras de poder e status.

Segundo Lipovetsky (2008) a moda tem início entre os séculos XVI e XIX, e durante esta época é que passa a revelar seus traços sociais e estéticos mais característicos de maneira restrita, em grupos que monopolizam o poder da iniciativa e de criação. Durante este período, a moda revela seu estágio artesanal e aristocrático. Entretanto, a moda, somente passa a ser reconhecida como um fenômeno social, valorizada pelos indivíduos, quando se tem início o processo da produção e do consumo em larga escala passando a exercer uma forte influência no comportamento social.

Com o advento da industrialização, da produção em massa e da sociedade de consumo, o traje passou a ir além da mera função de vestir o indivíduo, e sua escolha é cada vez menos restrita. No contexto homogeneizador e igualitário da sociedade de massa, o uso do vestuário deixa de estar submetido a regras rígidas ou balizadas por gênero, idade, profissão ou classe social. A produção e o uso do vestuário como mercadoria, passam a ser agora organizadas pelo mercado, ou seja, por critérios que se dirigem a uma sociedade individualista e altamente diferenciada.

Na sociedade atual, a moda como um fenômeno resultante deste processo, pode ser vista como a regra geral, mas não restritiva, que passa a orientar os consumidores, oferecendo-lhes critérios de escolha a partir de um amplo e diferenciado leque de opções, respaldado por pesadas estratégias de marketing. Segundo STREHLAU (2004, p. 95) “a moda fornece uma justificativa para o modelo de procura intencional pela distinção na aparência”. Neste contexto, onde há opções

para todos os níveis de poder aquisitivo, o mercado da Moda de Luxo surge como um nicho necessário, tanto do ponto de vista econômico, como da hierarquia social, para demarcar, através da exclusividade de seu poder de consumo, a distinção de status e prestígio inerente aos consumidores de altas rendas.

No âmbito da moda, o luxo está associado à alta-costura e ao *prêt-à-porter* requintado, às roupas de grife assinadas (BRAGA, 2004), as quais são descritas como produtos do luxo de vestuário que são complementadas por acessórios como cintos, bolsas, sapatos, óculos relógios, perfumes entre outros. Os consumidores deste mercado, entretanto, não buscam apenas os produtos oferecidos, mas, especialmente, uma experiência de consumo que integre percepções, crenças e sentimentos associados com o produto e com a marca.

E ainda mais, consumidores utilizam o vestuário, não só para diferenciá-los e expressar sua personalidade, mas, através dele, para satisfazer suas fantasias de consumo. A moda do mercado de luxo está associada justamente com esta oferta tentadora: a possibilidade de satisfazer os desejos exclusivos de seus consumidores.

Segundo GALHANONE (2005), entre as principais motivações de consumidores de bens de Luxo encontram-se: o desejo de melhorar o auto-conceito, projetando uma imagem de sucesso e poder; o desejo de exteriorizar a própria personalidade; a necessidade de marcar a filiação a um grupo social almejado; o desejo de ascensão social; a busca de uma experiência excepcional, como compensação ou auto-indulgência, e o desejo de distinguir-se como membro de um grupo seletivo. Associado com o que é raro, exclusivo, restrito, de alta qualidade e, conseqüentemente, de alto custo, o mercado de Luxo passa a ser cada vez mais valorizado, obtendo grande importância no cenário global.

Por movimentar grandes quantias de capital, este mercado é considerado um dos principais geradores de emprego e renda. Atualmente o setor de Luxo é um dos que mais cresce no mundo, visto que obteve um crescimento ininterrupto nas últimas décadas (MEYER, 2008), faturando aproximadamente 250 bilhões de dólares por ano.

No Brasil, o consumo neste mercado também obteve crescimento significativo nas últimas décadas e, segundo a pesquisa “Mercado de Luxo no Brasil – ANO IV”, realizada em 2009 o setor já faturava aproximadamente 6,23 bilhões de dólares por ano no país. É interessante salientar que, apesar do país possuir enormes

problemas sociais e de renda, ou exatamente pela grande disparidade social, também apresenta grandes tendências ao consumo de produtos de luxo, figurando entre os países em que este mercado obteve maior crescimento recentemente.

O crescimento deste mercado vem acirrando a competitividade do setor. Os requisitos e as peculiaridades do mercado de Luxo requerem, portanto, que os profissionais atuantes nesta área, possuam as habilidades e competências específicas correspondentes, necessárias para gerar competitividade no atendimento destas demandas, especialmente na área de moda. Diferente de outros setores, no mercado de Moda de Luxo, é no varejo onde são oferecidas as interações e experiências com o consumidor, e a loja passa, portanto, a ter um papel essencial no processo de atração e retenção dos clientes.

Assim, cada vez mais, se tem a necessidade de customização, de inovação, da prática de excelência, de criação de estratégias que agreguem valor competitivo à marca e, principalmente, de profissionais competentes que saibam como criar valor através do seu trabalho e da gestão nas esferas de serviço e varejo.

Com o constante crescimento do mercado de Luxo no país, cada vez mais aumenta a necessidade de recrutamento de profissionais que tenham a qualificação e competências necessárias; isto vale para todos. A sobrevivência e sustentabilidade desta indústria requer, portanto, muito trabalho e dedicação, também por parte de seus proprietários e executivos e não apenas da equipe a eles subordinada. Um bom profissional, atuante neste mercado, necessita dispor de muita dedicação, responsabilidade, criatividade, motivação, comprometimento e disponibilidade. Devemos lembrar que pessoas são fonte de vantagem competitiva quando suas habilidades, conhecimentos e competências não estão igualmente disponíveis aos concorrentes.

Neste cenário, tornam-se peças fundamentais para o sucesso do negócio, o serviço prestado em caráter exclusivo, por parte da empresa, ao cliente, assim como a seleção de pessoas que saibam realizá-los em sintonia com a estratégia desenvolvida pela empresa ou marca. Em relação ao profissional de gestão, a qualificação para o cargo passa a exigir mais do que a mera comprovação formal. É preciso demonstrar competências críticas necessárias para esta posição, as quais serão estratégicas ao gerenciamento do negócio. Na atual conjuntura, a disposição de trabalho, por exemplo, passa a ser diferenciada e fluída (RUAS, 2005): os processos de previsão e planejamento estarão mais focados no resultado do

trabalho, do que, na tarefa. O setor de varejo no mercado de Luxo, por exemplo, possui enorme importância na retenção e atração de consumidores, exigindo profissionais que saibam atuar e gerenciá-lo de forma competente.

Pelas razões acima expostas, percebe-se que a gestão estratégica de recursos humanos torna-se cada vez mais importante para as organizações, uma vez que são as pessoas que efetivamente operacionalizam e geram os resultados empresariais. Estes profissionais terão maior valor ainda, caso outras empresas competidoras não puderem reproduzir ou encontrar no mercado as competências individuais geradoras de resultados superiores que somente eles demonstram.

Especialmente para o setor de varejo de Moda de Luxo, a identificação de competências estratégicas de profissionais de gestão do varejo, bem como na equipe de venda, tornar-se-á cada vez mais relevante para a criação de valor e o sucesso do negócio e da marca. Devido à natureza refinada de seus produtos e consumidores, a exigência de um nível de conhecimento amplo e diferenciado em várias áreas (cultura, linguagem, atualidades, história, tecnologia, etc.) poderá tornar-se cada vez mais um pré-requisito exigido a estes profissionais.

Existem diversas definições sobre competências, entretanto devemos destacar as que acreditamos ser mais relevantes ao estudo. Segundo Kaplan e Norton (2004) as competências estratégicas são compostas por um conjunto de conhecimentos, habilidades e valores, sendo estas diferenciadas conforme a função executada. Fleury e Fleury (2001, p. 188) definem competência como: “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” Já para Sladogna (2000) competência é um conjunto de conhecimentos, atitudes, valores e habilidades relacionadas entre si que permitem desempenhos satisfatórios em situações reais de trabalho. As competências, portanto representam não só os conhecimentos de um profissional, mas também suas habilidades e principalmente sua atitude diante de diversas situações.

Considerando a crescente importância das competências específicas para o desenvolvimento de setores como o da Moda de Luxo, o fato de não haver muitos estudos sobre este tema, até o presente momento, nos vários bancos de dados acessados (*Portal periódicos da Capes, Lume, Portal de Periódicos Científicos da UFRGS, Scientific Electronic Library Online – SciELO, Emerald Group Publishing*

Limited, *Google Acadêmico*, entre outros), fez-nos identificar uma lacuna que nos pareceu surpreendente e ao mesmo tempo de grande relevância para seu estudo, razão pela qual a tomamos como ponto de partida para nosso estudo.

Diante disto, questiona-se: Quais são as competências requeridas aos profissionais da equipe de vendas do setor de moda luxo brasileira, que influenciam a correta transmissão da identidade da marca ao consumidor?

Esta foi a questão de pesquisa que norteou o presente estudo e para respondê-la foram definidos os objetivos apresentados na próxima seção.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Identificar e analisar as competências que são importantes para os profissionais que atuam em vendas de duas marcas de moda de luxo brasileiras no município de Porto Alegre, para que a identidade da marca seja transmitida da maneira proposta ao consumidor.

1.1.2. Objetivos específicos

- a) Identificar e descrever as atividades dos integrantes de uma equipe de vendas das lojas pesquisadas;
- b) Identificar e analisar os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos aos profissionais de vendas para o desempenho de suas funções;
- c) Identificar e descrever a partir da percepção dos pesquisados a importância do relacionamento com seus consumidores.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este trabalho visa contribuir para aumentar o conhecimento sobre um importante aspecto referente ao desenvolvimento do setor de Moda e Luxo em Porto Alegre: trata-se de compreender quais são as competências estratégicas requeridas aos profissionais que atuam no comércio de moda de Luxo brasileira, as quais possuem grande relevância e influência na percepção da marca pelo consumidor. Desta maneira, este trabalho visa contribuir fornecendo subsídios acerca da gestão das empresas que atuam neste setor, bem como utilizar este conhecimento para realizar processos de recrutamento e capacitação com maior qualidade, e assim impactar diretamente o desempenho das organizações.

Acreditamos que o aumento do conhecimento sobre este tema poderá fornecer informações relevantes para o setor, tanto no sentido de auxiliar para um melhor entendimento das questões relativas à tomada de decisões estratégicas, bem como para o aumento de sua eficácia e da qualificação dos profissionais que as tomam, não só no âmbito local, como também nacional.

O mercado da moda brasileira, especialmente no setor de luxo, vem crescendo cada vez mais a cada ano. Nota-se, assim, que a busca por profissionais qualificados para assumirem estes cargos, torna-se extremamente estratégico ao negócio. Saber identificar quais as competências necessárias aos profissionais que atuarão, tanto na venda, como na gestão de pontos de venda, é de imensa relevância ao setor, como para os profissionais que desejam atuar nesta área.

Esta pesquisa tem intuito de: informar ao setor e aos profissionais que buscam qualificação para atuar nesta área sobre a importância e o papel estratégico desempenhado por eles. Para tal desenvolveu-se um estudo de natureza qualitativa junto aos profissionais atuantes em quatro lojas de duas marcas de moda luxo conhecidas e admiradas em todo o país situadas no município de Porto Alegre.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: capítulo 2 apresenta o referencial teórico onde são abordados o conceito e definições sobre a marca, Identidade da marca versus imagem da marca e noções sobre posicionamento, a definição de competência, bem como a de mapeamento de competências. A seguir, o capítulo 3 o apresenta a metodologia utilizada, o perfil dos entrevistados, as estratégias para coleta e análise dos dados, apresentação das empresas

participantes da pesquisa e ainda as limitações deste estudo. O capítulo 4 traz a análise dos resultados encontrados através da estruturação de categorias, bem como a comparação os resultados apresentados por vendedores e gestores pesquisados. Finalmente, no capítulo 5, encontram-se as considerações finais, bem como sugestões para estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como finalidade apresentar a fundamentação teórica que foi utilizada como base para a realização deste estudo. Os conceitos descritos a seguir foram utilizados para a análise dos dados coletados em campo.

Sendo assim serão apresentados a definição de Marca, Identidade versus Imagem da marca, a identificação do mercado de moda de luxo no Brasil, bem como o seu comércio, a caracterização das atividades dos profissionais atuantes neste setor, e finalmente realizaremos a conceituação de competências e abordaremos o tema mapeamento de competências.

2.1 MARCA

A definição de marca é muito variada e suscita diversas concepções. Muitos são os teóricos que discutiram e debatem o seu conceito e importância para as organizações. Apresentaremos aqui as principais definições, que nortearam este trabalho.

Segundo a American Marketing Association (AMA), a marca é definida como “um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los de outros concorrentes”. Kotler (2006) define o papel da marca “As marcas identificam a origem ou o fabricante de um produto, e permitem que os consumidores atribuam a responsabilidade pelo produto a determinado fabricante ou distribuidor”.

Já para Lambin (1991), do ponto de vista do consumidor, uma marca pode ser definida como um conjunto de atributos que proporcionam ao consumidor uma série de serviço, e que constitui um elemento de diferenciação que podem tornar essa a preferencial entre as disponíveis no mercado. A marca, também, é reconhecida como um elemento essencial à percepção de valor ao consumidor. Segundo Aaker (1996) “a marca representa valor ao consumidor, na medida em que introduz elemento de viés na sua percepção, fazendo com que, a seus olhos, dois produtos

com os mesmos níveis de atributos não sejam assim percebidos”. Este deve ser representado em todos os aspectos do produto e do negócio, desde o nome, design, comunicação etc. É o estado que, associado a essa, cria um elo emocional com o público alvo. Para reconhecer uma marca, o consumidor não se vale somente do nome da mesma, mas também do resto de suas características observáveis, como o desenho, o logotipo, a embalagem, as cores, etc.

Desta maneira, marcas mais conhecida tendem a prolongar o ciclo de vida do produto. Segundo Kotler (2000), a lealdade de uma marca torna novos produtos mais bem aceitos e os já lançados, mais forte. Acredita-se que as marcas representam o principal ativo permanente de muitas empresas. São elas que, muitas vezes, criam o desejo, no imaginário do consumidor.

A Marca tem um papel essencial na diferenciação, não apenas do produto, mas também de seu consumidor. KAPFERER (2003) indica essa função da marca: “Sendo o homem um animal social, somos julgados em função de algumas de nossas escolhas porque construímos nossa identidade por meio de signos e marcas que exibimos”. Ainda segundo o autor, a marca, quando renomada incute todo um imaginário de consumo, fazendo os consumidores a associarem a sentimentos específicos, relacionados diretamente à suas experiências anteriores com a determinada marca.

Segundo KAPFERER (2003), a marca possui oito funções principais para seus consumidores. Estas são apresentadas na tabela abaixo:

Função	Benefícios ao consumidor
De referência	Ver claramente, situar-se em relação à produção setorial, identificar rapidamente os produtos procurados
De praticidade	Permitir ganho de tempo e energia na recompra do produto idêntico pela fidelidade
De garantia	Segurança de encontrar uma qualidade estável em todos os lugares e a todos os instantes
De otimização	Segurança de comprar o melhor produto de sua categoria, com o melhor desempenho para um uso específico
De personalização	Sentir-se reconfortado com sua auto-imagem ou com a imagem que é passado aos outros
De permanência	Satisfação nascida da familiaridade e da intimidade das ligações com uma marca que foi consumida durante anos, e que ainda dura
Hedonista	Satisfação ligada à estética da marca, seu design e suas
Ética	Satisfação ligada ao comportamento responsável da marca nas suas relações com a sociedade (ecologia, emprego, cidadania, publicidade não chocante).

Figura 1 - As funções da marca para os Consumidores

Fonte: Kapferer (2003 p. 24)

Entretanto, nem sempre estas funções estão presentes na marca. Para KAPFERER (1998), estas funções são somente atingidas pelas marcas que mantêm continuados investimentos em qualidade, P&D, produtividade, comunicação e em pesquisas para melhor aprender as evoluções da demanda.

Lanbin (1991) é outro autor que especifica as funções da marca, sejam elas:

- **Identificação:** a marca identifica a empresa, suas principais características; remete a um conjunto específico de atributos;
- **Garantia:** A marca é uma assinatura que identifica e responsabiliza o fabricante de uma forma duradoura. O fabricante compromete-se em oferecer ao comprador um nível específico e constante de qualidade. Quanto mais conhecida for a marca, maior será a importância desta garantia, à fim de não decepcionar seu mercado e tampouco perder o capital de notoriedade alcançado por sua marca;
- **Personalização:** a marca permite aos compradores expressar suas diferenças, fazer conhecer sua originalidade, sua personalidade, através das decisões de compra que efetuam;

- **Posicionamento:** a marca de uma empresa dá a esta à possibilidade de posicionar-se com respeito frente a seus competidores, além de tornar conhecidas no mercado às características distintas de sua marca;
- **Referência:** a marca anuncia a existência de uma combinação específica de atributos. A marca o ajuda a concentrar-se sobre a oferta que corresponde a sua necessidade específica.

A importância de todas estas funções é claramente identificada por Kotler (2006): “Ainda que os concorrentes possam reproduzir com facilidade um processo de fabricação ou um design, terão dificuldade de se equiparar às impressões duradouras formadas na mente das pessoas e organizações”. A marca, se gerida da maneira correta, é um meio poderoso, capaz de gerar vantagem competitiva à organização.

Além disso, segundo Pinho (1996) a marca não existe por si só, mas é a síntese dos elementos físicos, racionais, emocionais e estéticos nela presentes e desenvolvidas através dos tempos. Ainda, segundo o autor:

“Uma marca passa a significar não apenas um produto ou serviço, mas incorpora um conjunto de valores e atributos tangíveis e intangíveis relevantes para o consumidor e que contribuem para diferenciá-la daquelas que lhe são similares. Assim, ao adquirir um produto, o consumidor não compra apenas um produto, mas todo o conjunto de valores atribuídos à marca.” (PINHO, 1996, p.43)

Os valores que são atribuídos à marca surgem principalmente das experiências que as pessoas vivenciam com a marca. Vivemos cercados por estímulos de marketing, que competem por nossa atenção. Estes estímulos ocorrem em diversos momentos de nossas vidas, através de nosso contato com propagandas, lojas e diretamente com o produto.

Através das experiências acumuladas com essa marca e o contato com todo o esforço de marketing, o consumidor tende a associá-la com uma série de atributos. Assim, ao se deparar com certa marca, o consumidor não apenas identifica a sua origem, mas também pode dizer se esta origem tem ou não qualidade, preço baixo ou elevado, se é da moda, divertida, conveniente, faz parte de um grupo etc. (LAYBAUER, 2010). Todo este conjunto de atributos tende a criar uma imagem da marca na mente do consumidor e define o modo como ele a percebe.

É importante, desta maneira, realizar a conceituação de identidade da marca e imagem da marca, bem como a sua relação com o posicionamento.

2.1.1 A Identidade *versus* Imagem da marca

A concorrência entre empresas e organizações é algo comum em nosso cotidiano. Diariamente nos encontramos expostos a diversos tipos de comunicações e experiências a fim de que criemos interesse por algum tipo de produto ou serviço. É natural que ao experienciarmos estas situações, identifiquemos marcas que nos remetam a memórias, sentimentos, desejos, e outras diversas associações.

As marcas, assim como pessoas, possuem uma identidade. Uma identidade demonstra as características de uma pessoa e, para Aaker (1996), proporciona significado à mesma. Portanto, assim como o consumidor tem uma identidade, uma marca também possui uma identidade, intitulada de identidade de marca. Através da identidade de marca, a organização transmite suas diferenças e peculiaridades, o que a torna especial, diferenciando-a entre os concorrentes.

A identidade da marca integra todo o conjunto de características que lhe são específicas, que resultam da sua história, dos seus valores, das suas propriedades, do seu aspecto físico, do clima de relação que mantém com o público, do seu reflexo. Assim, dela fazem parte todas as características tangíveis e intangíveis que a empresa atribui à sua marca e que procura comunicar ao consumidor.

Para Nandan (2005), a identidade da marca origina-se na empresa e é responsável por criar a diferenciação dos produtos e serviços, por meio de aspectos únicos da oferta da empresa. É como a empresa vê a si mesmo. Para De Chernatony (1999), a identidade da marca diz respeito à ética, objetivos e valores que representam um senso de individualidade que diferenciam a marca da concorrência. Segundo Aaker (2007, p.73) "a identidade de marca é um conjunto exclusivo de associações com marca que o estrategista de marcas ambiciona criar ou manter". Essas associações são representadas por quatro perspectivas da marca:

- **A marca como um produto:** representada pelos seus atributos funcionais, qualidade, valor e usos;
- **A marca como organização:** representada pela cultura, valores e outros atributos organizacionais;

- **A marca como pessoa:** representada pela personalidade de marca e a relação marca-cliente;
- **A marca como símbolo:** representado através das imagens projetadas ao consumidor e suas mentalizações ou auto-expressão.

Torna-se necessário, portanto, realizar a diferenciação entre identidade da marca e imagem da marca. Segundo Kapferer (2003), a identidade deve preceder a imagem da marca. A identidade é um conceito de emissão, enquanto a imagem é uma decodificação. Para o autor, antes de ser representada na imaginação do público, é preciso saber o que deseja transmitir e apresentar.

“O conjunto de atributos de associações que os consumidores conectam ao nome de marca” é assim que Biel (1993, p. 71) descreve a imagem da marca. Aaker define a imagem de marca como um conjunto de associações, usualmente organizadas de uma forma significativa. Para o autor uma associação de marca é algo “ligado” a uma imagem na memória. A marca pode estar ligada a uma personalidade, um segmento de consumo, uma característica dos produtos, serviços, um símbolo, um estilo de vida, entre outras muitas possibilidades.

Para Aaker a associação possui um grau de força. “Uma ligação com a marca será mais forte quando for baseada em muitas experiências ou exposições a comunicações, em vez de poucas. Será também mais forte quando apoiada por uma rede de outras associações” (Aaker, 2007). Portanto, as associações são determinantes para a criação da imagem da marca na mente do indivíduo.

Uma associação e uma imagem representam ambas as percepções que podem ou não refletir a realidade objetiva. A imagem da marca está diretamente relacionada com a comunicação, e com as mensagens recebidas pelo consumidor. Por ser uma decodificação, Kapferer (2003) indica que a imagem é uma extração de resultados e interpretação de signos.

Os signos podem ser produzidos por inúmeras fontes, e por isso a comunicação é essencial ao processo de criação da imagem da marca. Kapferer (2003) salienta que além da identidade da marca, existem outras fontes que influenciam a imagem percebida. Nesse processo de comunicação, as fontes parasitas acabam por influenciar a imagem, a qual serve de referência para o consumidor. Na tabela abaixo conseguimos identificar este processo:

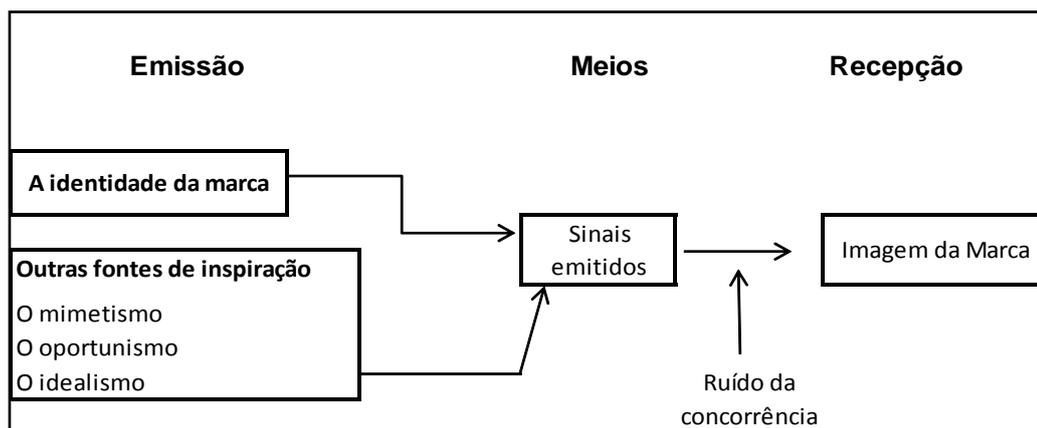


Figura 2 - Identidade e Imagem

Fonte: Kapferer (2003, p. 87)

Aaker (2007) identifica bem a diferença entre imagem e identidade. A imagem de marca é o conjunto de associações de uma marca feita pelos seus consumidores. Entretanto, este conjunto pode não ser o pretendido pela empresa para sua marca. Já “o conjunto exclusivo de associações com a marca que o estrategista de marcas ambiciona criar ou manter” (AAKER, 2007, p.73) é denominado identidade de marca. Este conceito diz respeito àquilo que se almeja pela marca. Na identidade, como define Aaker (2007), está a visão da marca, ou seja, aquilo que ela quer ser. Os dois conceitos não são opostos nem restritivos. Parte da imagem pode estar na identidade, por exemplo. A imagem é, em princípio, passiva, enquanto que a identidade é ativa.

As associações, as quais, no conjunto, formam a imagem da marca, possuem duas dimensões: a simbólica, emocional e intangível. Há também a dimensão racional, funcional e tangível da oferta. Estas associações são tão fortes que “uma marca passa a significar não apenas um produto ou serviço, mas incorpora um conjunto de valores e atributos tangíveis e intangíveis” (PINHO, 1996 p. 43). O autor identifica as associações como ‘hard’ ou ‘soft’. Abaixo é possível identificar o conceito utilizado pelo autor:

As associações evocadas pela imagem da marca podem ser tangíveis (*hard*) ou intangíveis (*soft*). As primeiras estão ligadas a atributos funcionais, tais como performance do produto, preço, tecnologia, entre outros. As associações intangíveis estão relacionadas com atributos emocionais, como entusiasmo, confiança e eficiência. Sendo assim, não se restringem ao contexto dos limitados atributos físicos ou funcionais do produto, garantindo assim um maior reconhecimento das diferenças entre as marcas e causando um maior impacto no comportamento do consumidor (PINHO, 1996, p.50).

Para Pinho, devido ao avanço tecnológico existente hoje em dia, torna-se mais fácil anular as vantagens funcionais de um produto, tornando-se necessário a exploração das características *soft* ou intangíveis da marca, que são menos limitadas por não se restringirem ao contexto dos limitados atributos físicos ou funcionais do produto. Para exemplificar esta situação, ele remete à associação feita entre marcas e personalidades: “Muitas marcas são vistas e descritas como masculinas ou femininas, simples ou sofisticadas, tradicionais ou modernas. Outras suscitam sentimentos como felicidade, confiança, segurança, ou ainda evocam sentimentos de tédio e confusão” (PINHO, 1996 p 51).

A imagem de marca é, portanto, construída por meio de diversas fontes: informações veiculadas pelos meios de comunicação, experiência durante a compra e o uso do produto, embalagem, identidade da empresa, promoção de vendas, propaganda, publicidade, relações públicas, e mesmo através da concorrência. O consumidor está exposto diariamente a todas estas situações, e irá criar associações à marca que serão responsáveis por definir a imagem criada em sua mente.

2.1.2 O posicionamento da marca

Para Aaker (1996) o posicionamento está estreitamente relacionado ao conceito de imagem e associação. Segundo o autor uma marca bem posicionada terá uma atraente posição competitiva, suportada por fortes associações. Ficará muito bem colocada, com um atributo desejável, como serviço amigável, ou ocupará uma posição distinta daquela dos concorrentes. A “posição da marca” reflete, principalmente, como as pessoas percebem a marca.

Segundo RIES (1996) posicionamento não é o que se faz com o produto, mas o que se faz na mente do consumidor para que ele passe a perceber um produto ou marca de uma determinada forma. O posicionamento é responsável por realinhar as conexões que existem na mente do consumidor, fazendo-o enxergar a marca de determinada maneira. Entretanto, devido às inúmeras mudanças nos hábitos de consumo, na posição dos concorrentes, nos avanços da tecnologia e nas oscilações

da economia, as empresas devem permanentemente avaliar o posicionamento das suas marcas (KOTLER, 2003).

O posicionamento está diretamente relacionado à estratégia da empresa e de sua marca, ele é uma declaração de seus mercados alvos, onde a empresa deseja competir e de sua vantagem diferencial. Portanto, o posicionamento de marca deve conter quatro componentes, que são essenciais: a promoção de uma vantagem competitiva, atingir um determinado público-alvo, ser ativamente comunicado e ter uma proposta de valor. A empresa deve constantemente comunicar a seu público alvo quais são os benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão que a diferenciam de seus concorrentes.

É essencial que a empresa comunique o seu posicionamento aos seus consumidores. De acordo com Tybout e Calkins (2006) o posicionamento de marca é o significado pretendido da marca na mente dos consumidores. É ele que articula o objetivo que um consumidor alcança ao utilizá-la e justifica porque a marca é superior às marcas concorrentes. Para que ele seja transmitido corretamente aos seus consumidores, a comunicação é essencial, pois o consumidor terá conhecimento desta estratégia através dos sinais que a empresa utiliza como o preço praticado, a comunicação realizada através da publicidade e mídias sociais, canais de distribuição, design da marca entre outros.

Keller (2003, p. 45) define posicionamento de marca como “a criação de superioridade de marca na mente dos consumidores”. Para ele o posicionamento envolve convencer os consumidores das vantagens de seus produtos contra a concorrência, e ao mesmo tempo aliviar preocupações em relação a possíveis desvantagens. Para o autor, o posicionamento frequentemente requer a especificar os valores cruciais (conjunto de associações abstratas como atributos e benefícios) e a essência da marca ou sua promessa. Esse conjunto de associações citadas pelo autor é muito relevante para o posicionamento da marca na mente do público-alvo, de acordo com as expectativas da empresa. Para isso, as organizações devem unificar seu discurso e sua identidade visual perante a sociedade.

Para Upshaw (1999, p. 121), o posicionamento é um processo, não um ato. É um processo de persuasão contínua, para encorajar o cliente a pensar de uma determinada maneira, e não uma ação unilateral do profissional de marketing. Para Kapferer (2003), neste processo constam duas etapas básicas: a definição da categoria na qual a marca será associada e comparada e o estabelecimento do

diferencial e a vantagem competitiva da marca contra suas concorrentes. Assim, uma marca bem posicionada forma a base para um relacionamento de longo prazo com o cliente.

Upshaw (1999, p. 111) acredita que “quando se pensa em uma marca, é como se estivéssemos navegando em um mundo de associações que formam o conjunto evocado que contornam e incluem a marca. O posicionamento é a localização da marca dentre essas associações”. Desta maneira, ao possuir esta relação tão próxima à imagem da marca e suas associações, o posicionamento é um fator essencial ao resultado de desempenho da empresa e sua marca, diferenciando-a de seus concorrentes e criando valor.

2.2 MARCAS E PRODUTOS DE LUXO

Existem várias concepções para o luxo, e muitos são os autores que discutiram a seu respeito. Strehlau (2008, p. 39) comenta alguns destes conceitos:

“Autores de origem francesa, geralmente, enfatizam a tradição e importância histórica. Dubois et al (2001) identificam o histórico como uma das seis dimensões do construto luxo, além da qualidade extrema, preço alto, escassez, estética (aspecto sensorial) e supérfluo. Allèrès (2000) e Kapferer (2003) também incluem em suas análises a importância histórica. Outros autores- não franceses- como Eastmann, Goldsmith e Flynn (1999, pg 42), Nia e Zaichkowsky (2000), atrelam o conceito de luxo principalmente ao status, e nem se quer mencionam a tradição. Ao valorizar a tradição, os franceses provocam o surgimento de uma barreira para entrada de novas empresas no mercado, o que deixaria qualquer produto brasileiro fora do mercado de luxo.”

É interessante ressaltar que produtos de luxo não necessariamente possuem uma marca, entretanto, produtos relacionados à moda sempre irão possuir uma marca (STREHLAU, 2008). A marca mais do que um nome, é um conjunto de significados percebidos pelo consumidor, por este motivo, muitas empresas se proclamam como uma marca luxuosa, pois desejam pertencer a este mercado ou ao mercado de produtos *Premium*. Como o mercado não é estático, as marcas podem migrar em direção ao topo e podem ser percebidas cada vez mais como luxuosas e vice-versa (STREHLAU, 2008).

Os bens de Luxo, para assim serem considerados, possuem atributos que estarão sempre presentes, como qualidade da matéria prima e da produção, preço e exclusividade. Marcas de luxo fazem uso de materiais e métodos diferenciados dos

demais setores para produção de seus produtos. Essa diferenciação material acrescenta, principalmente, qualidades a marca: poder, caráter de exclusividade e inovação, etc. Em outras palavras, alimentam-se os aspectos intangíveis da marca. Strehlau (2008) exemplifica o panorama das marcas de luxo, através da figura abaixo:

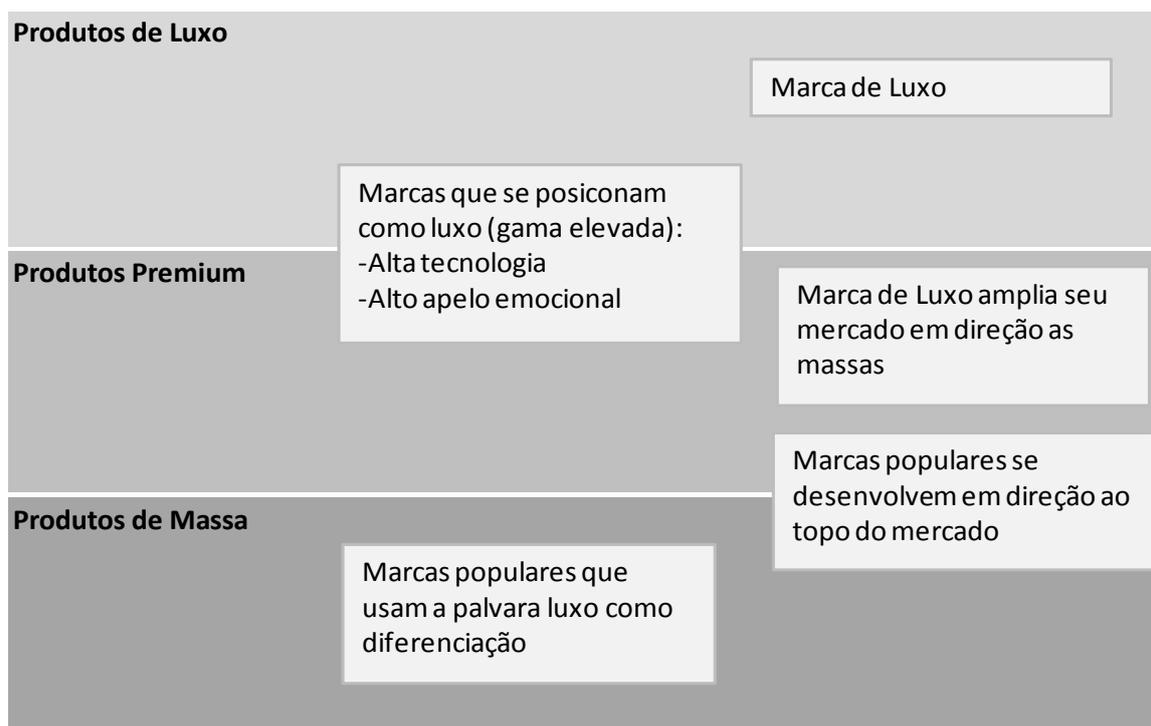


Figura 3 - Panorama das marcas e produtos de luxo

Fonte: Strehlau (2008, p. 40)

Para Strehlau (2008), a natureza, a origem e o papel dos produtos definem o produto de luxo. Ela distingue estas três dimensões:

“Sua natureza: depende da formação, de ser composto de matéria prima rara, de boa reputação ou tecnologia especial.

Sua origem: é derivada de um conhecimento especial, traz reconhecimento por sua proveniência.

Seu papel: é o mais importante, pois é o que o produto representa no sistema de influências interpessoais e sociais na economia das aparências. Permite demonstrar que um indivíduo possui objetos reconhecidos e invejados, que utiliza produtos raros e que pode dispor deles da forma como quiser, seja renovando-os, seja distribuindo-os. Os produtos de luxo são símbolos que indicam determinado nível de hierarquia social e denotam uma afiliação ao um grupo aos olhos de um grande público. Favorece a obtenção de estima dos que desejam ser aceitos, porque contribui para dar a impressão de que se possui certa posição estatutária. Ajuda seus proprietários a obter uma atribuição de distinção, uma diferença psicológica e social, portanto, um posicionamento que confere originalidade e afirma uma capacidade superior. “Provoca admiração, respeito dos outros, serve como símbolo de dinheiro, de intimidação.” (Serraf, 1991 apud STREHLAU 2008, p. 41).

Para agirem como um símbolo de status e distinção, a maioria dos produtos de luxo está apoiada por sua marca. Para Lipovestky e Roux (2005, p. 136) as marcas de luxo “remetem a benefícios simbólicos e, cada vez mais, a benefícios ditos “experenciais”, isto é, que implica, no cliente, uma busca de experiências e de emoções fortes e excepcionais.” Kapferer (2003) concorda que elas sugerem, mais do que objetos, uma referência de gosto. Por essa razão, o luxo não se gerencia unicamente questionando aos consumidores aquilo que eles esperam. O acesso ao luxo supõe os meios monetários ligados ao preço da qualidade e a um gosto que permite apreciar a dimensão artística do objeto, indo além da simples funcionalidade. O objeto de luxo é fonte de prazer agregado, agradando a vários sentidos ao mesmo tempo (KAPFERER, 2003).

Segundo Allérès (2006) e Castarède (2005) os bens de luxo podem ser hierarquizados do topo da pirâmide a sua base em três grandes categorias:

- **Luxo inacessível (modelos):** é caracterizada pela primeira classe dos bens de luxo, mais caros, raros e seletivos das marcas de prestígio. Trata-se de objetos mais audaciosos que garantem uma distinção exclusiva. Geralmente são feitos em pequenas séries, com distribuição ultra-exclusiva e comunicação. Formado pela alta joalheria, obras de arte, alta costura, veículos e imóveis, entre outros. Bens que têm um caráter patrimonial podendo ser transmitidos ao longo de gerações.
- **Luxo intermediário (reprodução de modelos):** tratam-se das mesmas classes de objetos do luxo inacessível, porém com o tempo de demora necessário a seu reconhecimento. Também produzidos em série limitada, e características de bens top de linha. São produtos seletivos, elegantes, símbolo de bom gosto e refinamento, fixados pela identidade da marca. Com comunicação distinta e seletiva, seus clientes buscam qualidade e o prestígio da marca. Nesta categoria estão também uma parcela mais seletiva dos ‘objetos em série’. São exemplos desta categoria peles, prêt-à-porter, acessórios e artigos de escrita.
- **Luxo acessível (objetos em série):** São produtos simplificados, com signos de reconhecimento universalmente reconhecidos. Produtos que participam do universo do luxo, mas são produzidos em série, fornecem a melhor relação custo-benefício e qualidade. Muitas vezes são extensões de linhas de marcas de prestígio e atendem a consumidores sensíveis ao conteúdo e aspectos dos

produtos. Comunicação e distribuição amplas, apesar de seletivas. Adquirir este tipo de produto “é aderir ao patrimônio cultural das marcas e ter acesso a seu território” (Allérès, 2006, p. 101). Alguns produtos desta categoria são perfumes, produtos alimentícios entre outros, assinados com marcas de luxo.

Com relação aos aspectos tangíveis, segundo Nueno e Quelch (1998), os produtos de luxo apresentam algumas características únicas, e para a operacionalização do marketing, eles devem:

- Possuir a melhor qualidade possível em todas as linhas de produtos;
- Oferecer um estilo ou design, de modo que o consumidor possa reconhecê-lo sem ver o rótulo;
- Possuir a produção limitada e se possível exclusiva;
- Apresentar programa de marketing dando suporte ao mercado, combinado apelo emocional com excelência de produto. Portanto isto implica distribuição limitada, preços *Premium* e reputação.

Os produtos e marcas de luxo, desta maneira, devem comunicar aos seus consumidores todos estes elementos, tangíveis e intangíveis, para que o cliente consiga perceber a marca da maneira proposta, isto é, a real identidade da marca. Lipovestky e Roux (2005, p. 137) salientam que “o marketing de uma marca de luxo deve, então, contribuir para salientar sedução, emoções, prazer, estética, isto é, fazer experimentar e sentir uma emoção, fazer partilhar valores comuns e não apenas salientar benefícios”. Assim, as marcas de luxo devem igualmente justificar seu valor agregado por sua legitimidade e identidade.

2.2.1 Moda de Luxo no Brasil

O luxo tornou-se hoje um importante mercado em termos globais, e hoje em dia este é acessível a um número consideravelmente maior de pessoas. Segundo Castarède (2005), movimenta grandes quantias de capital e se configura como uma fonte notável de atividade econômica, gerando empregos e renda. Os vários segmentos do universo do luxo obtiveram em 2006 um faturamento estimado pelo

Boston Consulting Group de US\$400 bilhões, com uma projeção global de US\$1 trilhão para 2010 (CAROZZI, 2005).

De acordo com as consultorias Gfk e MCF, o Brasil está entre os 10 maiores mercados do luxo no mundo e é líder na América Latina, com o setor registrando um faturamento de US\$3,9 bilhões de dólares em 2006 (BERGAMO, 2007; MEYER, 2007).

No setor da moda, o luxo está associado à alta-costura e ao *prêt-à-porter* elegante, às roupas de grife assinadas (BRAGA, 2004) as quais são descritas como produtos do luxo de vestuário que são complementadas por acessórios como cintos, bolsas, sapatos, óculos relógios, perfumes etc. O varejo do vestuário de luxo, assim como o mercado no qual está inserido, vem tendo grande tendência de crescimento, e cada vez mais, encontra-se lojas deste ramo, que são destinadas a consumidores de classe A, isto é, de alta renda.

No Brasil, o crescimento da Marcas brasileiras atuantes neste setor é cada vez mais visível. Juntamente ao crescimento do mercado de luxo, verificamos que a Moda passa a ter maior interesse aos consumidores brasileiros. “A moda deixou de ser vista como uma bobagem das mulheres fúteis para ser reconhecida como um importante fenômeno social” (COBRA, 2007, p.16).

Assim como o interesse pela moda cresce entre os consumidores, o interesse pela moda brasileira também é crescente. O país nunca foi antes tão aclamado por seus designers brasileiros como agora. Podemos perceber isto, através da crescente importância que as semanas de moda Brasileiras passaram a ter no contexto global, especialmente o São Paulo Fashion Week, que já faz parte do calendário internacional da Moda, juntamente com Nova York, Londres, Paris, Milão e Tóquio.

Segundo Cobra (2007, p. 22) “a comunicação é hoje responsável pela influência de boa parte dos artigos consumidos no mundo”. Devido à velocidade das tecnologias de comunicação os consumidores estão ligados aos acontecimentos em tempo real, e isso impulsiona o mercado da moda, especialmente a moda de Luxo. Hoje o consumidor tem acesso em tempo real aos lançamentos dos produtos destas marcas, através da internet que transmite desfiles em tempo real, o que os fazem criar um desejo maior por seus produtos.

É nas semanas de Moda que encontramos as Marcas de maior renome no cenário da moda Brasileira. Os desfiles de modas são mais do que a apresentação

de uma nova coleção, segundo o Garcia (2005), cada desfile dá forma aos desejos do consumidor potencial e é o momento em que os conceitos que sustentam a coleção e, principalmente a marca, são expostos. Dentre os eventos de moda, o desfile é aquele que expõe, numa articulação de variados elementos, os conceitos trabalhados pelo criador ou pela marca. É uma função entre tempo e espaço que permite a apresentação dos produtos de forma lúdica, na tentativa de criar no espectador um sentimento de forte identificação com aquilo que vê.

Para Duggan (2002, p. 10), “os desfiles ajudam enormemente a formar a imagem individual dos designers, assim contribuindo para a consolidação de seu nome e do conceito de marca.” Logo, a importância do desfile de moda reside nessa aproximação entre o público – consumidores, imprensa especializada – e a marca, através da coleção apresentada na passarela.

Toda a comunicação realizada através de desfiles, comerciais e propaganda entre outros é direcionado ao público alvo, para que este perceba a marca da maneira que se deseja. Todos estes aspectos têm o papel de impulsionar as vendas dos produtos, e criar associações com a marca na mente do consumidor.

No mercado de Moda de luxo brasileiro podemos identificar que se restringe às regiões mais desenvolvidas do país, como as metrópoles: São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Brasília e Curitiba. Segundo uma pesquisa da MCF Consultoria e GFK Indicator, as empresas que compõe o mercado de luxo são 60% de origem brasileira, 30% de origem Européia, e 10% de origem americana.

É possível identificar, entretanto, a expansão que marcas consagradas da moda estão alcançando. Devido ao crescimento deste mercado, muitos negócios estão em fase de expansão, e muitas lojas têm sido abertas em outros estados, bem como em outros países. Assim, muitas marcas de moda brasileira estão se internacionalizando, abrindo pontos de vendas próprios em outros países e aumentando o valor associado à marca, bem como proporcionando credibilidade e *status* no mercado interno (RESENDE, 2011).

2.2.2 O comércio da Moda de Luxo e seus profissionais

A moda de luxo apresenta uma estratégia em relação à sua distribuição, que é seletiva. Os produtos de luxo são preferencialmente comercializados em lojas de marca própria, e algumas vezes em lojas multimarca. O comércio na loja própria é uma estratégia dominante, pois a atmosfera da loja é um dos principais aspectos do produto ofertado ao consumidor. Parente (2000) define a atmosfera da loja de varejo como o sentimento psicológico provocado no consumidor que visita o local, o que também pode ser entendido como a 'personalidade' da loja.

Segundo Pianaro (2007), o ambiente de vendas de produtos de vestuário e acessórios de luxo é fundamental nas estratégias de marketing das empresas que comercializam o luxo, pelo fato de tangibilizar ao cliente a imagem da marca. E, devido a tal importância, é necessário que seu gerenciamento esteja altamente alinhado às estratégias da organização.

Concomitantemente ao crescimento do mercado de luxo, surge a necessidade de captar profissionais que sejam capacitados para atuar nesta área e principalmente atuar nas áreas de venda e de gestão. Relacionado às suas características fundamentais, como exclusividade, customização e alta qualidade, os profissionais que desejam atuar neste cenário devem ser qualificados e competentes.

O gerente do varejo é o responsável final pelo desempenho do ponto de venda. Drucker (1954, p. 341) registra que "o trabalho do gerente é similar ao trabalho do maestro sendo que o gerente, além de conduzir sua orquestra, desempenha também o papel de intérprete". Ou seja, o gerente, por meio do processo decisório, tem a responsabilidade de escolher os caminhos da organização e executar a escolha através de si própria e, principalmente, através de seus comandados. Entre as principais atribuições de um gerente de varejo estão:

- Adotar a estratégia de marketing na prática;
- Selecionar e recrutar funcionários;
- Definir o mix de produtos oferecidos no ponto de vendas;
- Liderar, treinar e desenvolver a equipe a equipe;
- Criar valor para o cliente, através da experiência obtida no ponto de venda.

O vendedor será a pessoa que irá atender o cliente, bem como terá a responsabilidade de vender o produto ao consumidor. É com este profissional que o

consumidor, geralmente, possui o primeiro contato e experiência dentro da loja. O vendedor tem a responsabilidade de atender bem o cliente, mostrar os produtos e, desta maneira, satisfazê-lo, de modo a criar um vínculo com a marca e produtos.

De acordo com Nicolau (2003), para que o vendedor atenda bem o cliente é de suma importância explorar de forma objetiva as competências essenciais e assim ampliar vantagens competitivas sobre os concorrentes. A qualidade do relacionamento com o cliente é estabelecida por todos os aspectos que envolvem o processo de compra e venda – cliente, vendedor, ponto de venda, produto - e se desenvolve com o tempo, a partir de percepções contínuas de qualidade de ambas as partes relacionadas à troca de duas vias, de bens, serviços, informações ou outros itens de valor.

Torna-se necessário, deste modo, identificar quais são as principais competências dos profissionais atuantes no mercado do varejo de moda de luxo para que exerçam suas responsabilidades de maneira efetiva, gerando valor percebido ao cliente e fazendo-o perceber a marca da maneira proposta, de acordo com sua identidade.

2.3 DEFINIÇÕES DE COMPETÊNCIA

Na dinâmica atual da sociedade e das organizações, as competências essenciais vêm tomando grande importância, tanto na gestão dos negócios e dos recursos humanos, como também, para a criação de vantagem competitiva das organizações. Neste contexto, o trabalho passa a ser dinâmico, e os modelos de gestão diferem-se dos modelos adotados nos sistemas tayloristas-fordistas, passando a ser flexível e multifacetado, diminuindo, assim a previsibilidade nos negócios. É neste cenário, portanto, a identificação de competências essenciais às organizações e aos indivíduos passa a ter maior interesse aos profissionais de gestão.

A literatura é ampla no que diz respeito a estudos e discussões sobre competência, seu conceito é variado e dinâmico, e, segundo Fleury, ainda está em construção. O conceito de competência foi abordado de forma estruturada pela primeira vez em 1973 por David McClelland (DUTRA, 2008), na busca de um método mais efetivo na seleção de profissionais para as organizações. Seu conceito,

entretanto, foi rapidamente ampliado, e passou a explorar o conceito de competências associadas à idéia de agregação de valor a partir da própria pessoa, independentemente de seu cargo (DUTRA, 2008).

Segundo Antonello (2010, p. 1), a partir da revolução Industrial o trabalho assume uma concepção radicalmente nova, e a definição de trabalho é desconectada da noção de trabalhador, abrindo espaço para o início da construção do conceito de competências:

Trabalho é entendido como “um conjunto de operações elementares de transformação da matéria que se pode objetivar, descrever, analisar, racionalizar, organizar e impor nas oficinas” (Zarifian, 2001, p. 37). Já o significado de **trabalhador** refere-se ao “conjunto de capacidades que são compradas no mercado de trabalho e mobilizadas para realizar uma parte das operações” (Zarifian, 2001, p. 38). Sentimentos, personalidade ou conhecimentos pessoais não estão em jogo; o trabalhador é visto como um simples portador de capacidades, sobretudo (naquela época) físicas.

A concepção de trabalho, entretanto, sofreu grande mudança ao longo do tempo, e hoje vivemos outro momento da organização social do trabalho e conseqüentemente do entendimento e da representação da competência. A figura abaixo demonstra as principais alterações do modelo de produção fordista para o modelo de produção flexível:

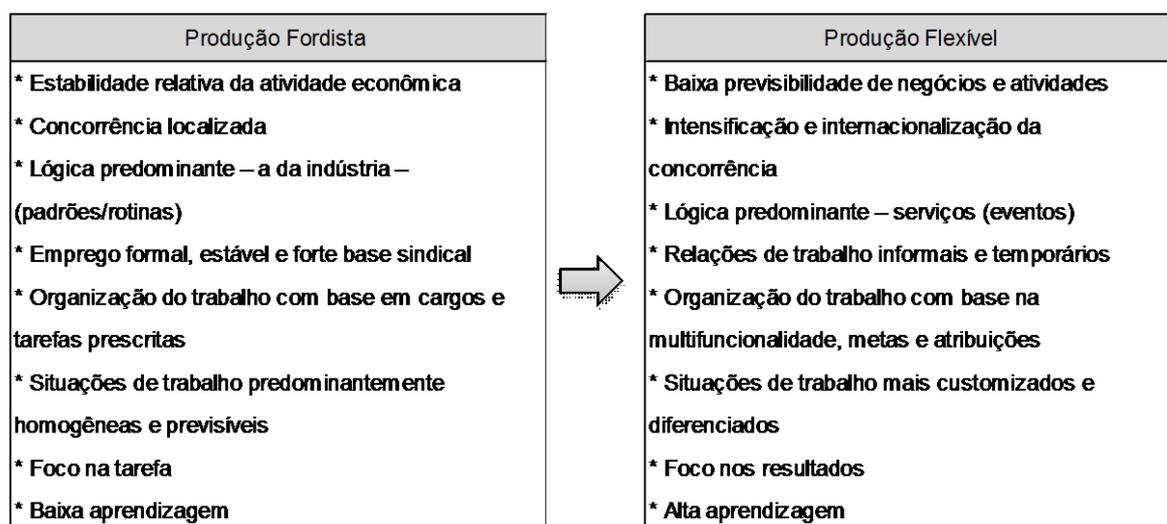


Figura 4 - Principais alterações entre o modelo de produção fordista e o modelo de produção flexível.

Fonte: Antonello (2010, p. 2)

Através destas novas formas de produção, a sociedade passa a valorizar o conhecimento. A concorrência entre organizações é intensificada, as situações de trabalho se tornam flexível e multifacetado, a imprevisibilidade nos negócios

aumenta e o foco passa a ser nos resultados e não mais na tarefa. A crescente instabilidade da atividade econômica e a disposição do trabalho mais fluída são essenciais à noção de competência.

Segundo Ruas (2005), o conceito de competência se confunde em sua origem com a noção de qualificação (saber fazer), entretanto ao contextualizarmos este debate no cenário atual, as diferenças se tornam claras. Esta definição é muito clara, especialmente no setor de serviços, onde o protagonista do trabalho, segundo RUAS (2005) além de saber fazer, deve apresentar em muitos casos a capacidade de selecionar como fazer a fim de se adaptar à situação específica (customizada) que enfrenta. Nesta dinâmica, a noção de competências trata de forma predominante do desenvolvimento de capacidades que podem ser posteriormente mobilizada em situações de pouca previsibilidade, como podemos ver na figura abaixo:

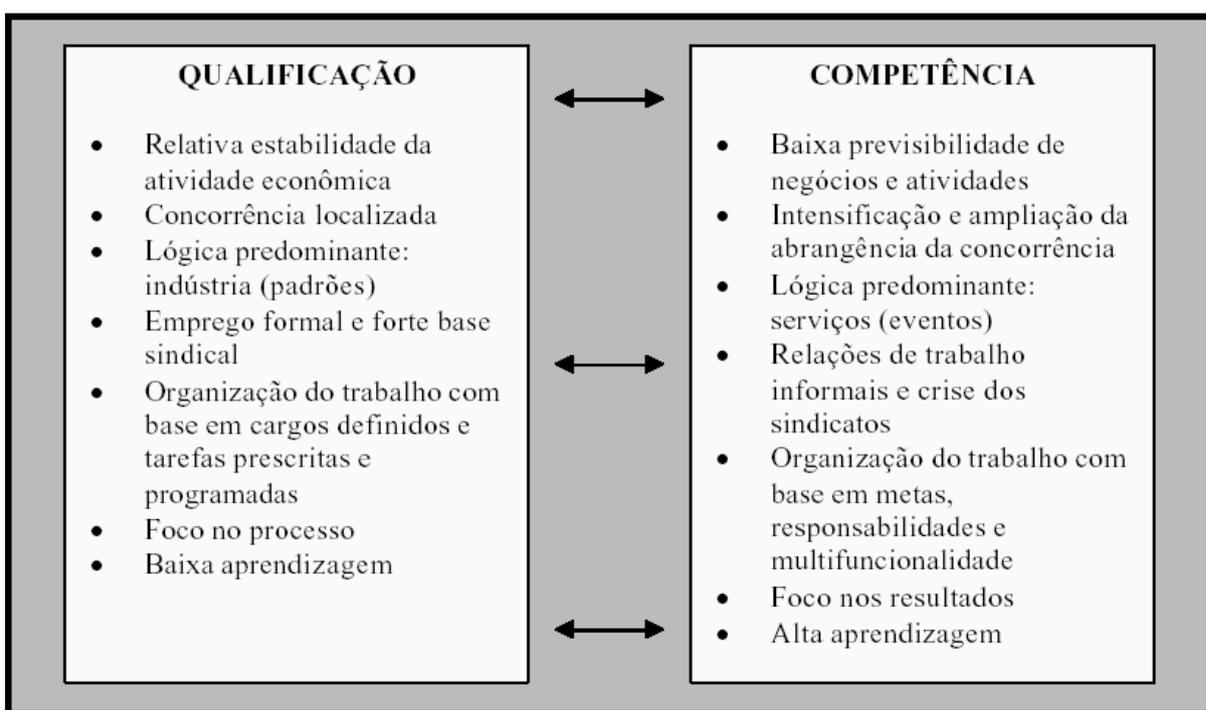


Figura 5 - As noções de qualificação X competência.
Fonte: Ruas (2005, p. 37).

Diversas são, no entanto, as definições atribuídas à expressão “competência individual”. A inexistência de um consenso quanto a seu conceito além de divergências de caráter filosófico e ideológico podem, também, ser atribuídas à adoção da expressão com diferentes enfoques, em diferentes áreas do conhecimento (Manfredi, 1998).

Não obstante a inexistência de um consenso quanto ao seu conceito, segundo Antonello (2010) é possível perceber a existência de três grandes abordagens com um grau alto de generalização que podem ser categorizadas como: corrente inglesa, americana e francesa.

Na corrente americana, destaca-se o papel do indivíduo, e os autores desta abordagem vêem competência como uma característica subjacente de causalidade relacionada um desempenho superior. Em primeiro lugar, a competência é comumente apresentada como uma característica ou um conjunto de características ou requisitos – saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades – indicado como condição capaz de produzir efeitos de resultados e/ou solução de problemas. Nesta abordagem a forte ênfase está sobre o alto desempenho de pessoas gerenciais. Esta abordagem é definida como "competência comportamental" (ANTONELLO, 2010, p.6).

Enquanto a perspectiva norte-americana acentua as diferenças entre um "bom" desempenho e aqueles considerados "exemplares", e tem como foco, prioritariamente, o nível gerencial; a perspectiva inglesa se baseia em padrões de desempenho, designando competências como a descrição do que deve ser feito para se obter um resultado ou também, orientadas para o cargo/função. Assim, segundo ANTONELLO (2010) esta abordagem enfatiza a questão da competência ocupacional:

Nesta abordagem a competência profissional é definida como a habilidade para executar atividades dentro de uma ocupação para os padrões esperados no trabalho. O elemento da competência identifica uma função exigida que o indivíduo competente deveria ser capaz de realizar (Dale; Iles, 1992, pág. 87 apud ANTONELLO, 2010 p .6).

Para a corrente francesa, a definição de competência integra definições multidimensionais e tem como principais pesquisadores Le Boterf, Zarifian e Perrenoud. De acordo com Le Boterf (1999), a competência é constituída pela integração do saber (savoir), saber fazer (savoir-faire) e saber agir (savoir-agir), ou seja:

“a competência é a capacidade de integrar os saberes diversos e heterogêneos para finalizá-los sobre a realização das atividades [...] não são transferíveis, mas sim temos de criar condições favoráveis para a construção pessoal de competências. A definição abrange um saber combinatório, em que o sujeito é o centro da competência. [...] em que ele faz por meio da combinação e mobilização de um duplo conjunto de recursos: os incorporados (conhecimentos, experiências, qualidades pessoais, vivência, etc.) e a rede de recursos de seu ambiente (redes

profissionais, redes documentais, banco de dados, etc.)” (LE BOTERF, 1999, p.21).

Esse autor afirma, ainda, que competência é um saber agir responsável que engloba saber mobilizar, integrar e transmitir conhecimentos, recursos e habilidades, em determinado contexto profissional. A competência fica situada no centro de três eixos principais: a pessoa (sua biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional.

Para o autor, os recursos a serem mobilizados pelo indivíduo são agrupados em cinco categorias:

- Conhecimentos: gerais e teóricos, operacionais e acerca do ambiente;
- Habilidades: operacional, experiência, relacional cognitivo;¹
- Atitudes: atributos pessoais e relacionais;
- Recursos fisiológicos: energia, disposição; e
- Recursos do ambiente: sistemas de informação, banco de dados.

Já Zarifian (1999), considera a competência como a tomada de iniciativa e de responsabilidade do trabalhador diante de situações profissionais – “é assumir responsabilidades diante de situações de trabalho complexas, aliado ao exercício sistemático de uma reflexividade¹ no trabalho”. Para ele, portanto:

“A competência individual não é nada sem o conjunto de aprendizagens sociais e de comunicações que a nutrem de todos os lados: a montante, na formação do indivíduo, no preparo coletivo das situações de trabalho; no imediato nas redes de comunicação que o indivíduo pode mobilizar para enfrentar uma situação algo complexa; a jusante, nos balanços e nas avaliações conjuntas que podem ser feitas pelas pessoas envolvidas na situação” (ZARIFIAN, 2001 p. 56).

O autor, deste modo, afirma que a competência se relaciona com capacidade do indivíduo de assumir iniciativas, estar além do prescrito, compreender e dominar situações em constante mutação, ser responsável e reconhecido por outros. A percepção desse autor deriva de basicamente três pontos: a natureza contingencial do mundo moderno, o teor participativo da comunicação intra-organizacional e seus impactos na visão de serviços dentro e fora das organizações.

¹ Reflexividade – Zarifian define o termo como “a capacidade de o indivíduo de repensar e reelaborar seus conhecimentos de acordo com as mais diversas situações de trabalho”; questionar, readaptar conforme novas realidades

A corrente francesa apresenta diversas classificações sobre o tema competências, entretanto, sua definição mais comentada é a que relaciona três aspectos básicos de desempenho:

- Competências relacionadas com o saber: Conhecimentos técnicos e de gestão.
- Competências relacionadas com o saber fazer: Habilidades inatas ou fruto de da experiência e da aprendizagem.
- Competências relacionadas com o ser / agir: Atitudes, comportamentos, personalidade e valores.

Para que as competências sejam reveladas e expostas, estas devem ser utilizadas nas situações em que são demandadas, caso contrário é como se não existissem. Sobre isso, Antonello (2010, p. 8) explica:

“Assim, como para Boterf (2003), Perrenoud (1999) defende a idéia de que uma competência mobiliza saberes na ação. Seja concreta ou abstrata, comum ou especializada, de acesso fácil ou difícil, uma competência permite afrontar regular e adequadamente uma família de tarefas e de situações, apelando para noções, conhecimentos, informações, procedimentos, métodos, técnicas ou ainda a outras competências, mais específicas. Então, se a competência manifesta-se na ação, não é *“inventada na hora”*. Caso faltem os recursos a mobilizar, não há competência. E, se os recursos estão presentes, mas não são mobilizados em tempo útil e conscientemente, então, na prática, conforme estes autores é como se eles não existissem”.

Portanto, as competências devem ser demonstradas quando há a necessidade de seu uso, e são nestas situações-problema que se comprova a existência das competências ao indivíduo, como também é possível desenvolvê-las. A situação-problema desperta na pessoa algum sentimento, onde o desafio é solucionar os problemas construindo as competências necessárias. Deste modo, os conhecimentos e *know how* não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados (FLEURY e FLEURY, 2001). Ainda segundo este autor, a noção de competência da pessoa e da organização está vinculada a um círculo virtuoso, em que as estratégias definem as competências e estas refletem na escolha das estratégias, por meio do processo de aprendizagem. A figura abaixo demonstra esta situação:

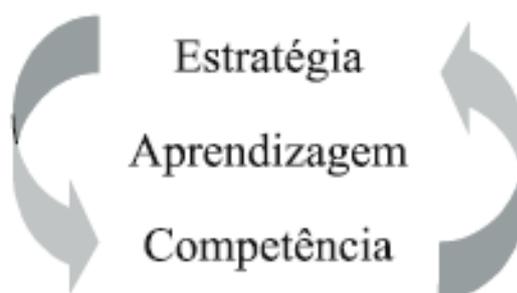


Figura 6 - Círculo virtuoso

Fonte: Fleury & Fleury (2001, p. 190).

Ainda segundo Fleury (2001, p.190):

“Segundo esta abordagem, a organização, situada em um ambiente institucional, define a sua estratégia e as competências necessárias para implementá-las, num processo de aprendizagem permanente. Não existe uma ordem de precedência neste processo, mas antes um círculo virtuoso, em que uma alimenta a outra mediante o processo de aprendizagem. “

Desse modo, compreende-se a competência como uma resultante de múltiplos saberes, obtidos das mais variadas formas: via transferência, aprendizagem, adaptação, os quais possibilitam ao indivíduo criar uma base de conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de resolução de problemas em situações concretas. Nesse sentido, como um misto de múltiplos ingredientes, a competência revela-se mais do que simplesmente a adição de saberes parciais ou de qualificações: ela é uma síntese de saberes.

A abordagem brasileira vai ao encontro da corrente francesa e há uma tendência a se utilizar definições multidimensionais. Para Freitas e Brandão, (2005), competências podem ser entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações. Por sua vez, Dutra (1998) trata a competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados de acordo com os objetivos organizacionais, que se traduz tanto pelo resultado ou desempenho esperado quanto pelo conjunto de qualificações necessárias para seu alcance.

Para Ruas (2005) a competência individual/gerencial trata-se da mobilização, integração e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes (recursos) numa situação específica, na qual se apresentam condições e restrições próprias, a fim de atingir desempenhos esperados configurados na missão da organização e da área.

O autor amplia sua noção de competências comparando-a com a noção de capacidades, sendo esta comparação um dos pontos de controvérsia da noção de competências. Ele esclarece que as capacidades são parte integrante da noção de competências, mas não representam todo o conceito. A competência só irá existir em um contexto específico, quando as capacidades serão mobilizadas, contando com determinados recursos daquele contexto, para efetuar uma determinada entrega, que seriam os objetivos da mobilização das capacidades naquele contexto específico. A partir da avaliação da entrega, comparada com os objetivos propostos, é que poderá ser avaliado se existiu ou não a competência.

Deste modo, a definição de competência utilizada neste trabalho, será: “competência é a mobilização de capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes), em determinado contexto (características da empresa, dos seus clientes, do ambiente em dado momento), oferecendo determinada entrega, contribuindo ou agregando valor aos produtos e serviços da empresa” (RUAS, 2005, p. 37).

Passando-se da perspectiva individual à organizacional, a competência, que é denominada de organizacional, também possui diferentes âmbitos de estudo e de aplicação. Le Boterf (2003) afirma que a competência organizacional, denominada pelo autor de coletiva, emerge da cooperação e da sinergia que existe entre as competências individuais, possuindo alguns componentes:

- Um saber elaborar e chamar representações compartilhadas, compostas por normas, valores coletivos, prioridades, esquemas de representação, sistemas comuns de referência e temas de ação, favorecendo a “convergência das iniciativas individuais, a previsibilidade mútua dos comportamentos e a busca de acordos” (LE BOTERF, 2003);
- Um saber comunicar-se, utilizando uma linguagem comum;
- Um saber cooperar por meio do “conhecimento compartilhado para coagir e co-produzir” (LE BOTERF, 2003), colocando-se as competências individuais à disposição;
- Um saber aprender coletivamente da experiência, a partir da aprendizagem por e na ação

Le Boterf (1999, apud Antonello 2005, p. 8) ressalta a necessidade de se identificar as competências transversais que são aquelas que se referem à dimensão comportamental e perceptiva aplicáveis a diversas intervenções gerenciais. Segundo Le Boterf (1999) não deve-se adotar a competência como um

conjunto de referenciais ou listas intermináveis de pré-requisitos, reduzindo-a em pedaços, dentro de uma lógica de decomposição, mas uma noção de competência que se revela muito mais complexa do que a soma de conhecimentos, habilidades e atitudes. Portanto nenhum recurso irá pertencer, com exclusividade, a uma competência, na medida em que pode ser mobilizado por outras.

Segundo Antonello (2005, p. 8) uma competência pode funcionar como um recurso mais amplo, mobilizável por competências mais amplas e essa dupla face da competência, pode conforme o momento, mobilizar recursos ou funcionar como recurso em proveito de uma consequência maior. “Não se trata de atravessar ou de ligar disciplinas, mas sim de convergir para múltiplas situações analógicas, porém não idênticas” (Le Boterf 1999, p. 29 apud ANTONELLO, 2005, p.8.).

Além do nível individual, o conceito de competência aplica-se também à equipe de trabalho e à organização como um todo. Zarifian (1996) sustenta que não se deve desconsiderar a dimensão da equipe no processo produtivo e sugere que uma competência pode ser atribuída tanto a um indivíduo quanto a um grupo de trabalho. Durand (2000) chama a atenção para esse aspecto ao afirmar que crenças e valores compartilhados pela equipe de trabalho influenciam sobremaneira a conduta e o desempenho de seus componentes.

Dutra (2008) afirma que as competências organizacionais e individuais estão totalmente relacionadas e não é possível estabelecer as competências individuais sem antes fazer uma reflexão sobre as competências organizacionais. Organizações e pessoas, lado ao lado, proporcionam um processo contínuo de troca de competências.

Apoiados nos estudos realizados por Zarifian, Fleury & Fleury (2004) afirmam que “o desenvolvimento das competências organizacionais está intimamente relacionado ao desenvolvimento das competências individuais e das condições dadas pelo contexto”.

Através da análise deste cenário e definições, surge a necessidade de se identificar quais são as competências chaves inerentes aos profissionais, para o sucesso dos resultados de seu trabalho como também para a organização na qual este se insere. Desta forma, na seção a seguir, abordamos o método de mapeamento de competências.

2.3.1 Mapeamento das Competências

Como já visto anteriormente, a competência não se limita a uma quantidade de conhecimentos adquiridos pelo indivíduo, mas refere-se à capacidade da pessoa assumir a iniciativa, ir além das expectativas, ser hábil em entender e dominar novas situações no ambiente de trabalho, ser responsável e reconhecido por suas atitudes. Sob a perspectiva do desempenho humano no trabalho, seria possível definir competência individual como uma série de combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou estratégia organizacional (CARBONE et al., 2005; DURAND, 2000; SANTOS, 2001. apud BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G.; MOURÃO, L., 2006).

A gestão de competências passa, portanto, a ter grande importância no cenário atual, e muitas organizações têm utilizado este modelo, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos. Percebe-se, assim, o valor estratégico dos recursos humanos, sendo este determinante ao sucesso organizacional, uma vez que a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado.

A identificação destas competências torna-se cada vez mais importante, uma vez que as empresas estão competindo pelos recursos humanos, e o conhecimento está dando início a profundas transformações, na tecnologia e na administração. Muitas empresas têm recorrido a modelos de gestão baseados em competências e desempenho e, desta maneira, passa a ser extremamente fundamental a realização de um diagnóstico criterioso de competências, na medida em que não se subsidia somente a definição da estratégia organizacional, mas também as decisões e investimentos em treinamento e desenvolvimento dentro das organizações (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO, 2006).

O mapeamento de competências é uma das etapas mais complexas do modelo de Gestão por Competências, envolvendo diretamente os Recursos Humanos da organização. A área Gestão de Pessoas passa a ter uma visão estratégica, onde os questionamentos começam a ter uma nova dimensão: Quantas

peças, na organização, têm o perfil necessário para desenvolver suas tarefas? Quantas estão efetivamente lotadas nos setores corretos? Quantas precisam ser remanejadas para outras funções? Para ajudar a responder todas essas questões utiliza-se a ferramenta chamada mapeamento de competências.

Ainda, segundo Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2006), o mapeamento pode ser subsidiado por questões como, por exemplo: que competências os profissionais da organização devem possuir para que os objetivos estratégicos sejam alcançados? O desempenho deles no trabalho expressa o domínio dessas competências? Qual a discrepância entre as competências necessárias e as competências existentes na organização?

A discussão sobre essas questões, associada à utilização de instrumentos gerenciais específicos, permite o planejamento de ações de captação e de desenvolvimento de pessoas com as competências críticas ao sucesso da organização. Desta maneira, o mapeamento das competências essenciais aos profissionais, deverá identificar quais são as principais competências, ligadas ao negócio, que irão influenciar diretamente no desempenho desta operação.

Somente através da identificação das competências críticas é possível realizar um plano efetivo para a captação de pessoas que serão parte estratégica na gestão do negócio e das organizações, bem como serão fundamentais à geração de valor pela organização. Através da identificação destas competências é possível, também, planejar métodos para o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos indivíduos dentro das organizações, bem como estabelecer políticas de remuneração e gestão de desempenho.

Para a realização do mapeamento Leme (2006) explica que o modo mais simples de mapear competências é através da realização de leitura criteriosa das descrições da função; entrevista com o superior imediato e com colaboradores que executam a mesma função; e formulários para coleta de dados. O mesmo autor ainda indica que o meio mais convencional é a leitura das descrições atualizadas da função e a entrevista é a menos utilizada por conta do custo no processo.

Já Dutra (2001) afirma que a entrevista constitui uma técnica de pesquisa muito aplicada ao mapeamento de competências. Geralmente é utilizada para cotejar a percepção dos entrevistados com os dados apurados na análise documental, visando identificar as competências relevantes à organização. Além

disso, por meio do relato de profissionais que atuam na organização, é possível se obter muitas informações que não estão contidas na análise documental.

O ideal para se realizar o mapeamento de competências, segundo Gaskun e Allun (2002 apud BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO, 2006.), é que se possa realizar entrevistas individuais com cada pessoa. As questões devem ser claras e centradas no objetivo a ser alcançado, isto é, identificar as competências relevantes, tanto organizacionais quanto individuais no âmbito de uma organização

Outra opção na identificação das principais competências dentro de determinado ambiente de trabalho é através observação. Essa técnica constitui-se em um exame detalhado do fenômeno ou objeto estudado. Uma de suas vantagens refere-se à possibilidade de o observador verificar detalhes do desempenho de pessoas e equipes, identificando dados que poderiam ser omitidos pelos elementos pesquisados caso a coleta fosse realizada por meio de entrevistas ou questionários, tendo-se assim uma avaliação mais verossímil.

Para realizar a descrição de competências, segundo Brandão (2005), é importante descrever as competências profissionais sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, comportamentos objetivos e passíveis de observação no trabalho. A descrição, portanto deve representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer.

Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2006, p. 83) indicam que para obter boas descrições de competências deve-se:

- utilizar verbos que expressem uma ação concreta, ou seja, que representem comportamentos possíveis de observação no ambiente de trabalho, como, por exemplo, analisar, organizar, selecionar, comunicar, avaliar, estabelecer, elaborar, desenvolver e formular, entre outros;
- submeter as descrições das competências à crítica de pessoas-chave da organização, visando identificar inconsistências e inadequações;
- realizar validação semântica das competências descritas, visando garantir que todos os funcionários compreendam da mesma forma o comportamento descrito. (CARBONE, BRANDÃO, LEITE E VILHENA, 2006, p.83)

Independente do tipo de observação utilizada é fundamental para o bom desenvolvimento do processo de coleta de dados, que seja mantido um relacionamento amistoso e um clima de confiança entre o investigador e os componentes da equipe de trabalho. Por meio da observação é possível identificar as competências que os indivíduos e grupos expressam no trabalho e o grau de importância delas para o exercício da atividade (BRANDÃO, 2005).

Diversos autores (DUTRA, 2004; ROCHA-PINTO et al., 2003) argumentam que não existe um único modelo previamente definido para a gestão de competências que auxilie as organizações a realizarem o mapeamento de competências necessárias ao pleno desempenho de suas atividades, seja no plano organizacional como no plano dos servidores. De acordo com Cardoso-Filho (2003), os modelos são contingenciais e cada organização pode utilizá-los de acordo com sua demanda, objetivos e tecnologia específicos. O importante, independentemente da técnica ou método, é respeitar as questões éticas e o rigor metodológico.

Entretanto, alguns autores identificam algumas necessidades ao método de mapeamento de competências. Segundo Rocha-Pinto *et al.* (2004), para se realizar o mapeamento de competências, é necessário:

- Descrever as atividades diárias e eventuais a serem executadas;
- Definir os desafios, oportunidades e ameaças inerentes à função, incluindo recursos materiais e tecnológicos;
- Identificar e analisar a qualificação necessária (conjunto de competências), ou seja, as competências específicas à função (conjunto de conhecimentos e habilidades indispensáveis para o desempenho funcional – pré-requisitos e conhecimentos específicos, técnicos) que as atividades exigem e exigirão no futuro;
- Mapear a matriz de competências.

Para Rabaglio (2005) o diagnóstico de competências identifica as competências técnicas e comportamentais que são pré-requisitos para o alcance das estratégias da organização, por meio dos seguintes passos:

- Definir os indicadores de competências: levantamento de todas as informações a respeito da função a ser mapeada para identificar quais conhecimentos habilidades e atitudes é imprescindível ao seu melhor desempenho.
- Agrupar competências comportamentais: separar em pequenos grupos, permitindo criar ferramentas de avaliação para observá-las.
- Definir os conhecimentos e as habilidades: estabelecer as competências técnicas da função, e das atitudes, que se referem às competências comportamentais.

Assim, ao terminar-se esta análise, é possível identificar o perfil de competências técnicas e comportamentais da função.

Carbone *et al.* (2006) recomendam a utilização das seguintes técnicas de pesquisa e procedimentos:

- Análise documental, inclusive de conteúdo da missão, visão, valores e de outros documentos relativos à estratégia da organização;
- Entrevista, utilizada para cotejar a percepção dos entrevistados com os dados apurados na análise documental, visando identificar as competências relevantes à organização;
- Observação, técnica optativa que consiste no exame detalhado das competências relevantes ao trabalho de indivíduos e equipes;
- Questionário, técnica mais usada para realizar o mapeamento de competências relevantes a determinado contexto ou estratégia organizacional;
- Definição de escala de avaliação consiste em uma escala para os respondentes avaliarem o grau de importância das competências.

Independente da técnica usada no mapeamento, o autor destaca os cuidados metodológicos que devem ser levados em consideração no momento da descrição das competências, vez que a mesma representa um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Esse comportamento é descrito utilizando-se um verbo e um objeto de ação.

Nota-se que, apesar dos diferentes meios apresentados para mapear competências, existem semelhanças entre as propostas dos autores, como segue:

- Necessidade de informações variadas para identificar os indicadores de competências;
- Definição das competências;
- Necessidade de avaliar o nível de importância das competências.

O mapeamento de competências passa a ser, desta maneira, uma ferramenta que auxilia as organizações na identificação de seus *gaps*, isto é, lacunas de competências, e ajuda a organização a tomar decisões em busca de um desenvolvimento constante, tanto ao negócio como para os recursos humanos. Segundo Barbosa e Rodriguez (2006) o conceito de competências contribui para a comprovação de valor, pois o conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades

serão traduzidos em resultados. A identificação das competências, portanto, pode representar uma extraordinária revitalização do campo da “organização e administração”, para a busca de uma gestão eficaz de novos padrões para as organizações (BARBOSA E RODRIGUES, 2006, p. 29).

3. METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é informar ao leitor quais foram os procedimentos metodológicos utilizados para realização deste trabalho, explicitando o delineamento de pesquisa, técnica para coleta e análise de dados, caracterização das empresas e sujeitos pesquisados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A medida que o objetivo principal deste estudo era o de investigar as competências requeridas aos profissionais que atuam na área de gestão e vendas no setor de varejo de moda de Luxo optou-se por desenvolver um estudo de caso múltiplo de natureza qualitativa. A coleta dos dados foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas com os gestores e vendedores que atuam no varejo, além de observação não participante do local de trabalho.

Por tratar-se de uma investigação que atuou para entender o significado que os indivíduos e os grupos atribuem a um problema humano, segundo Creswell (2010) este trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa qualitativa. Creswell também identificou as principais características deste método. Abaixo relacionamos as principais características do método com esta pesquisa:

- O ambiente de coleta de dados, geralmente, é o ambiente natural, isto é, o pesquisador tende a coletar os dados no local que os participantes vivenciam a questão problema. Nesta pesquisa, o local adequado para a entrevista será a loja.
- O pesquisador é o instrumento fundamental para a coleta de dados, portanto os dados serão coletados pessoalmente.
- Os pesquisadores qualitativos coletam múltiplas formas de dados. Neste trabalho, os dados serão coletados através da entrevista e observação.

- O processo de pesquisa é emergente, o plano inicial da pesquisa pode sofrer alteração e não pode ser rigidamente prescrito, pois ao entrar em campo todas as fases do processo pode sofrer alteração.
- A pesquisa qualitativa é uma forma de investigação interpretativa, e desta maneira, o pesquisador faz uma interpretação do que enxergam, ouvem e entendem.

Assim, a pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona “*insights* e compreensão do contexto do problema” (MALHOTRA, 2001, p. 155). Portanto, a pesquisa qualitativa é construída ao longo da investigação e o pesquisador deve ser o principal instrumento de coleta dos dados. Este tipo de pesquisa é ideal para o estudo dos indivíduos, levando em conta que o ser humano não é passivo, mas sim que interpreta o mundo em que vive continuamente.

Este método foi selecionado devido à sua relação com o tema de pesquisa. Certamente ao se buscar as competências requeridas, estaremos lidando com profissionais, que possuem opiniões, valores e interpretações diversas. Torna-se importante, desta maneira, priorizar um método que considere estas diferenças, portanto, a pesquisa qualitativa foi eleita como método mais adequado para este estudo.

3.2 EMPRESAS PESQUISADAS

Este trabalho procurou identificar as competências requeridas em profissionais que atuassem no setor de varejo de Moda de Luxo. Para que atingíssemos nosso objetivo, selecionamos duas empresas que são referências nacionais da Moda de luxo Brasileira: Osklen e Animale.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa sobre os principais estabelecimentos deste segmento, selecionamos aqueles que se encaixavam no perfil adequado.

Assim, identificamos as empresas que possuem lojas próprias em Porto Alegre e que apresentam as seguintes características:

- Atuam no segmento de moda de Luxo;
- Possuem marcas reconhecidas no cenário nacional de moda;
- São referências de moda, apresentando seus desfiles no São Paulo Fashion Week, ou Fashion Rio;
- Estão presentes em editoriais de moda de revistas do segmento;
- O preço dos produtos é elevado;
- Os produtos são mais exclusivos e não são vendidos em massa;

Após a definição dos estabelecimentos que se encaixavam no perfil desejado, houve o contato inicial, e a identificação dos profissionais atuantes. Desta maneira, foram selecionadas duas (2) marcas e a pesquisa foi realizada junto a duas lojas de cada uma destas marcas, portanto, quatro lojas.

A seguir apresentaremos a caracterização das duas empresas, demonstrando as razões para a escolha destas para a pesquisa.

3.2.1 Caracterização da Osklen

A Osklen é uma marca brasileira e reúne em um só nome paradoxos como natureza e urbano, contemporaneidade e tradição, sofisticação e despojamento, apostando em roupas que reflitam o estilo do Rio de Janeiro com modelos inovadores e dinâmicos. A marca foi criada em 1989 por Oskar Metsavaht, e é reconhecida, atualmente, como uma das maiores marcas de moda brasileira.

A marca possui lojas próprias no Brasil e no exterior por lugares como países da Europa, Estados Unidos e Japão. São 60 lojas no Brasil, duas em Milão e em Nova York, uma loja em Miami, Tóquio e em Roma e showrooms em Atenas e Los Angeles, além de exportar artigos para o Chile e Oriente Médio, e possuir uma loja online.

A Osklen apresenta em suas criações uma clara preocupação com a moda sustentável. Os tecidos e roupas são produzidos através de técnicas de fabricação inovadoras, é uma empresa ligada à sustentabilidade e a métodos menos danosos ao meio ambiente, utilizando em suas criações novas matérias primas como fibras naturais sem ignorar as sintéticas. Além disso, muitos de seus produtos possuem um

meio de produção quase artesanal, sendo praticamente exclusivos, e a marca busca investir em fornecedores locais, ensinando e desenvolvendo as comunidades.

Os produtos da marca são voltados para o público feminino e masculino, e ela é referência em design moda. Os principais diferenciais da marca estão no design inovador, *no lifestyle* das peças e minimalismo de suas criações. A marca está bastante presente na mídia, e desde 2003 apresenta as suas coleções na São Paulo Fashion Week, vide Figura 7:



Figura 7 - Imagem Osklen

Fonte: Revista Elle, edição de Novembro de 2011.

Assim como os produtos, a Osklen procurar realizar sua comunicação de maneira sutil, não vinculando a imagem da marca à pessoas famosas. Entretanto a marca é frequentemente apresentada em editoriais em revistas de moda, confirmando sua referência em moda nacional.

3.2.2 Caracterização da Animale

A Animale é uma empresa nacional e foi fundada pelos irmãos Roberto, Gisela e Cláudia Jatahy em 1991. A marca Animale é referência em moda no cenário nacional e atualmente possui 50 lojas próprias em todo o Brasil. Além disso, a empresa exporta seus produtos para os mercados estrangeiros, como Europa, Ásia e América do Norte.

A Animale é marca reconhecida pela sofisticação e arrojo em vestuário feminino. A linha seguida pela grife é de ousadia estética com conceitos próprios direcionados a uma mulher básica, porém cheia de glamour. A marca Animale tem mais de 50 lojas próprias espalhadas por todo o Brasil e é apontada atualmente como uma das cinco maiores empresas de moda nacional.

A empresa investe muito em design e estilo, tecnologia têxtil, imagem e comunicação. Atualmente faz parte do seleto grupo de marcas que apresentam suas coleções semestralmente no maior evento de moda do Brasil, o São Paulo Fashion Week. A direção criativa das coleções é assinada por Priscila Darolt.

Como investe muito em comunicação e imagem, a marca se preocupa em estar presente nos anúncios em revistas especializadas em moda. A marca faz uma forte associação de sua imagem a modelos e personalidades famosas, e desta maneira tenta despertar o desejo na mente dos consumidores, criando fortes associações. A sua “garota propaganda” tem sido ao longo de sete anos, a modelo Raquel Zimmerman, reconhecida nacional e internacionalmente como uma das melhores modelos no mercado e moda. A seguir na figura 8 é apresentada uma peça de comunicação para revistas de moda, que demonstra o estilo da marca:



Figura 8 - Imagem Animale

Fonte: Revista Elle de Novembro de 2011. .

O investimento realizado pela Animale em profissionais de alto desempenho é demonstrado em sua web site. A marca descreve como diferencial a busca por profissionais experientes e capacitados de cada área para buscar os melhor resultados no mercado.

Além disso, a marca se preocupa em trazer aos consumidores, produtos sofisticados, exigentes esteticamente e atentos às tendências. A marca aposta em quatro pilares: suavidade, sofisticação, design marcante e contemporaneidade. As coleções da Animale são glamorosas, clássicas e versáteis e relacionam-se de forma afinada com as tendências da moda no Brasil e no Mundo, pensando sempre em produtos e roupas que façam feliz a mulher na hora de comprar.

3.3. SUJEITOS PESQUISADOS

Fatores como, conhecimento do tópico de interesse, acesso aos indivíduos e à empresa e a disponibilidade dos elementos e de tempo, são fatores práticos que influenciam da definição dos sujeitos pesquisados. Foram entrevistados gestores, responsáveis pela administração e gestão de lojas e pontos de vendas, isto é, os

gerentes de varejo do mercado de moda de Luxo, bem como os vendedores, que possuem o contato direto com o consumidor.

O número total de entrevistados foram dez (10) pessoas, sendo sete (7) vendedores e três (3) gerentes. No quadro I, logo abaixo, apresenta-se dados do perfil pesquisados.

Entrevistados	Idade	Formação	Sexo	Tempo Empresa
Gestor Osklen- GO1	44 anos	Ensino Superior completo	Feminino	5 anos
Gestor Osklen - GO2	29 anos	Formação Técnica	Masculino	3 anos
Vendedor Osklen- VO1	37 anos	Formação Técnica	Feminino	8 anos
Vendedor Osklen – VO2	23 anos	Ensino Superior completo	Masculino	4 meses
Vendedor Osklen – VO3	21 anos	Ensino Superior Incompleto	Feminino	4 meses
Vendedor Osklen – VO4	21 anos	Formação Técnica	Masculino	9 meses
Gestor Animale - GA1	29 anos	Formação Técnica	Feminino	5 anos
Vendedor Animale – VA1	21 anos	Ensino Superior Incompleto	Feminino	1 anos e 10 meses
Vendedor Animale – VA2	30 anos	Ensino Superior Incompleto	Masculino	5 meses
Vendedor Animale – VA3	42 anos	Ensino Médio	Feminino	5 anos

Quadro I - Perfil dos pesquisados

Fonte: Autora

3.4. TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para a obtenção dos dados qualitativos foram realizadas entrevistas em profundidade com uso de roteiro semi-estruturado (vide anexos I e II). Através deste tipo de coleta é possível entrar em contato com os sujeitos da pesquisa, e obter mais detalhes a cerca do problema pesquisado. Segundo Flick (2009), a entrevista semi-estruturada é um método que garante a qualidade da coleta de dados, assim, cria-se um guia para as diversas entrevistas, que pode ser mantido de forma mais ou

menos constante, para depois assegurar um grau de comparabilidade sobre os dados obtidos.

A análise dos dados coletados a partir das entrevistas e observação foi realizada com base na análise de conteúdo. Segundo Creswell (2010, p. 209) a análise de pesquisa qualitativa deve ser interpretativa, portanto, deve acontecer concomitante ao processo de coleta de dados. Para o autor este é “um processo permanente, envolvendo reflexão contínua sobre os dados, formulando questões analíticas e escrevendo anotações durante todo o estudo”.

Além disso, também foram realizadas observações não participantes do local de trabalho e da interação entre vendedor e cliente. Este método é muito utilizado para poder confrontar os resultados obtidos com as entrevistas e o que foi observado.

As entrevistas realizadas tiveram média de duração de 50 minutos à uma hora e meia. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, para que se tivesse o máximo de informação disponível. No próximo capítulo apresentaremos os dados obtidos e a análise realizada.

3.5. LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

Para todas as entrevistas tentou-se realizar em um lugar isolado longe de outras pessoas para que o entrevistado se sentisse confortável e à vontade para responder as questões, bem como, não fossem interrompidos por clientes. Poucas entrevistas tiveram que ser realizadas no interior da loja, o que acarretou, algumas vezes, na interrupção por algum momento da entrevista para que vendedores atendessem seus clientes.

Infelizmente houve a dificuldade de entrevistar um gestor da Animale, e devido a problemas de horário e a indisponibilidade do gestor, não conseguimos realizar a quarta entrevista, como havia sido planejado.

Outra limitação que foi verificada foi o difícil acesso a clientes, o que impediu que fossem realizadas entrevistas com estas pessoas. Por serem lojas, onde o número de clientes é limitado, os clientes observados não estavam abertos para

responder à pesquisa, bem como, o tempo para que conseguisse atingir um número significativo de clientes era limitado.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo apresentaremos a análise dos dados coletados, que será organizada em categorias que emergiram do trabalho de interpretação das entrevistas e das observações realizadas nas duas empresas participantes do estudo. Para tal, utilizamos como base o referencial teórico apresentado no capítulo dois.

As falas dos sujeitos pesquisados foram utilizadas para melhor exemplificar as categorias de análise. Assim, é importante salientar que todos os nomes serão omitidos para que não haja identificação dos entrevistados.

Os dados serão explicitados de acordo com as categorias de demandas de capacidades e competências identificadas conforme o quadro II a seguir:

CATEGORIA DE ANÁLISE	Definição
Principais atividades e perfil	Aqui a principal questão é identificar se as atividades realizadas pelos vendedores são semelhantes e descrevê-las, bem como, tentar identificar se há um perfil padrão de profissionais que atuam neste setor. Para responder esta questão usaremos como base as perguntas número: 7, 8, 9, 13 e 14 presentes no roteiro de entrevista com os vendedores e gestores.
Competências para venda	O conjunto conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para se exercer a função de vendedor. O que faz uma pessoa ser um bom vendedor em uma loja de moda de Luxo? Para responder esta questão usaremos como base as perguntas número: 8, 10, 11, 13, 17 e 18 presentes no roteiro de entrevista realizado com os vendedores e gestores.
Competências relacionadas à percepção da marca pelo cliente	Diz respeito ao conjunto conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais ao vendedor para transmitir a marca da maneira apropriada ao consumidor. O que é essencial para transmitir a identidade da marca apropriadamente? Para responder esta questão usaremos como base as perguntas número: 16, 19, 20, 21, 22 e 25 presentes no roteiro de entrevista realizado com os vendedores e gestores.
Competências relacionadas ao relacionamento	Diz a respeito do relacionamento com o cliente, e de como ele deve ser administrado. Quais os conhecimentos, habilidades e atitudes mais relevantes? Para responder esta questão usaremos como base as perguntas número 18, 23 e 24, presentes no roteiro de entrevista realizado com os vendedores e gestores

Quadro II - Categorias de Análise

O quadro II apresenta a definição das categorias de análise identificadas.

Na próxima seção apresentaremos a análise das entrevistas realizadas junto aos vendedores de acordo com as categorias de análise do quadro II.

4.1 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS JUNTO AOS VENDEDORES

4.1.1. Principais atividades e perfil

Identificamos que em relação às principais atividades realizadas pelos vendedores são muito semelhantes entre todos os entrevistados e pequenas diferenças foram encontradas. Todos os vendedores relatam desenvolver as seguintes atividades:

- Atender o cliente, apresentar produtos e realizar a venda: A principal função de todo vendedor é atender bem o cliente e realizar a transação da venda. Desta maneira, o vendedor é o primeiro contato que o cliente tem ao entrar na loja, e o vendedor tem a responsabilidade de identificar as necessidades do cliente, analisar seu estilo e sugerir ao cliente produtos que ele acredita que irão satisfazê-lo.
- Organização da loja e dos produtos: Todos os vendedores têm a responsabilidade cuidar e manter a loja organizada e os produtos expostos em perfeita condição. Assim, nunca devem faltar produtos nas araras e assim que uma peça foi deslocada de seu lugar original, o vendedor tem o dever de arrumá-la.
- Em todas as lojas pesquisadas os vendedores têm a responsabilidade de realizar o pós venda com os clientes garantindo que estes estejam satisfeitos. Também é uma responsabilidade de cada vendedor tornar os clientes fiéis, para isso devem manter um contato constante com o cliente, deter o máximo de informações possíveis e ligar para o cliente para saber qual a opinião do cliente em relação ao produto comprado, bem como para saber como o cliente está, sugerir um produto novo, ligar em datas especiais etc.

A fala a seguir exemplifica as atividades desenvolvidas pelos entrevistados:

Vendedora Animale: “Minha principal atividade é atender bem o cliente! Aí depois tem os mesmos afazeres de outras lojas,... Arrumar a loja, colocar alarme nas roupas, liga para os clientes toda semana.”

É importante salientar a relação que os vendedores possuem com sua profissão. Por trabalharem em empresas notoriamente diferenciadas e líderes no setor de moda, eles identificam-se mais como consultores de moda, do que simples vendedores. A venda torna-se conseqüência de uma boa consultoria de moda que se pode identificar nos relatos a seguir:

Vendedora Animale: “Nesta posição eu realizo mais uma consultoria de moda, não só a venda. A venda se torna uma conseqüência do bom atendimento.”

Vendedor Osklen: “Aqui nós costumamos falar que nós não somos vendedores, a gente é consultor de moda.”

Em relação ao perfil dos vendedores, identificamos que a principal semelhança entre eles é a o interesse e o gosto por trabalhar com moda. Todos confirmaram que atuam neste setor por que se identificam muito com as marcas e com os produtos com os quais trabalham. A maioria deles sempre trabalhou com o comércio, sempre em estabelecimentos ligados à moda.

Existem profissionais de todas as idades, e esta característica é interessante, pois a idade não é fator determinante para atuar na organização. O que fica claro, é que todos os vendedores possuem experiências anteriores em outras empresas, e, portanto, já entraram para a organização com alguma experiência profissional. É importante dizer que o tempo de experiência também é variado, mas vários profissionais atuam no varejo de moda há mais de 10 anos, como os exemplos a seguir.

Vendedora Animale: “Estou há 22 anos no mercado de trabalho, e sempre trabalhei com moda (moda infantil masculina feminina). Sempre trabalhei no varejo. Fui gerente, supervisora, vendedora.”

Vendedora Osklen: “Trabalho há 18 anos. Trabalhei um bom tempo no comércio, inclusive durante quatro anos trabalhei em uma franquia da Osklen que fechou. Depois fui trabalhar em uma editora de livros, mais na parte administrativa mesmo... Mas apareceu a oportunidade de trabalhar novamente na Osklen, e como eu gostava muito da empresa decidi voltar.”

Em relação ao tempo investido em sua formação/educação os profissionais abordados possuem uma característica em comum, grande parte deles estudou além do ensino médio. Alguns realizaram cursos técnicos, e outros estão estudando ou concluíram o ensino superior. É interessante ressaltar que nenhum dos pesquisados realizou curso de Design de Moda, mas as áreas que foram apresentadas variam muito. Encontramos desde curso de técnico em publicidade até a formação em matemática. A realização destes cursos não é relacionada com o trabalho diretamente

Portanto, é possível concluir que não há um perfil padrão de vendedor, mas há características que são fortemente demandadas pela organização. O vendedor preferencial será aquele que realmente gosta de trabalhar atendendo o público, que possui motivação para realizar esta tarefa. Portanto o vendedor deve demonstrar pró-atividade e força de vontade.

Além disso, o profissional precisa ter interesse pela moda e estar manter-se sempre atualizado. Como neste ambiente, o trabalho do vendedor não é visto somente como venda, mas também como consultoria de moda, o profissional deve saber como realizar uma produção de moda, isto é, ter um olhar atento e oferecer ao cliente mais do que uma peça, mas sim uma combinação de peças que crie desejo e desperte no cliente a vontade de comprar, não somente uma peça, mas todas as que forem apresentadas na produção.

As experiências profissionais anteriores são levadas em consideração, quanto mais experiência melhor, entretanto não é fator determinante na contratação. Atualmente parece ser mais importante ter uma educação mais avançada, não somente o ensino médio, que é critério mínimo de contratação. A formação técnica e superior é valorizada, pois, geralmente, os profissionais que possuem este grau de estudo, possuem capacidade maior de comunicação e interação com os clientes. A seguir relatos que ilustram estes aspectos:

Gestor de loja: “Mas acaba influenciando (na contratação) um pouquinho aquela pessoa que tem um grau maior de estudo, ou até mesmo que não tenha um grau de estudo, mas que saiba se comunicar, a comunicação é importante”.

Gestor de loja: “Então quando eu seleciono precisa ter garra, força de vontade brilho no olho. Eu quero um candidato verdadeiro.”

O conhecimento de outros idiomas não é, atualmente, requerido. Isto é explicado pelo baixo número de estrangeiros e turistas que visitam Porto Alegre.

Quando perguntado, se em São Paulo ou Rio de Janeiro, ter o conhecimento em outro idioma era importante, descobrimos que este é requisito básico nestas regiões, devido ao grande número de turistas e estrangeiros que freqüentam as lojas situadas nestas cidades, conforme relato do seguinte gerente de uma das lojas:

Gestor de loja: “Se Falar outras línguas tudo bem, se não também. Tem lojas, tipo a da Oscar Freire (São Paulo) ou de Ipanema (Rio de Janeiro) que tu tem que falar inglês fluente para trabalhar. Aqui não tem muita demanda.”

4.1.2. Competências

Para identificar as competências procuramos identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes mais importantes relatadas pelos vendedores e gestores para realizarem com ótimo desempenho o papel de vendedor. Como comentado anteriormente, Ruas exemplifica a competência como a mobilização de capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes), em determinado contexto (características da empresa, dos seus clientes, do ambiente em dado momento), oferecendo determinada entrega, contribuindo ou agregando valor aos produtos e serviços da empresa” (RUAS, 2005, p. 37).

A junção das três iniciais (CHA) é tudo o que uma função/cargo de uma empresa exige para que o serviço/produto seja bem administrado e de boa qualidade. No entanto, estas atribuições precisam estar bem definidas e atualizadas. Rabaglio (2001) define significados para essas letras, assim como segue:

- C = Saber (conhecimentos adquiridos no decorrer da vida, nas escolas, universidades, cursos etc, ex: Conhecimento da concorrência e conhecimento em moda);
- H = Saber fazer (capacidade de realizar determinada tarefa, física ou mental, ex: Análise da concorrência e produção de moda);
- A = Querer fazer (comportamentos que temos diante de situações do nosso cotidiano e das tarefas que desenvolvemos no nosso dia-a-dia, ex: Participar da concorrência e fazer a produção de moda).

A seguir apresentaremos resultados obtidos para cada uma das categorias de análise que se referem às competências requeridas aos profissionais pesquisados.

4.1.2.1. Competência para Vendas

Como foi demonstrada anteriormente, a principal atividade dos vendedores é atender bem o cliente, analisá-lo, identificar o seu estilo, propor peças e acessórios e realizar a venda. Apesar deles se identificarem como consultores de Moda, ao invés de vendedores, as competências para a venda são essenciais e esta é a razão principal para o trabalho de cada vendedor. A seguir apresentamos os conhecimentos, atitudes e habilidades que são importantes para se realizar esta função da melhor maneira possível e obter um ótimo desempenho na ótica dos pesquisados.

a) Conhecimentos

Quando questionados sobre os principais conhecimentos que precisariam possuir para realizar a função, grande parte dos vendedores relacionou o conhecimento de moda e conhecimento dos produtos como fatores fundamentais para poder exercer sua função. Além disso, o conhecimento da marca é essencial para que os vendedores consigam comunicar aos consumidores o conceito de cada produto e criar o desejo da compra na mente do consumidor. É muito importante também, estar atualizado e ter conhecimento sobre cultura geral, pois o vendedor irá lidar com pessoas de um padrão social mais elevado, as quais apreciam muito conversar acerca de assuntos gerais e não somente moda.

Portanto, o vendedor deve estar sempre se atualizando sobre moda e assuntos gerais. Os principais meios para obter-se um maior conhecimento sobre moda, utilizados pelos vendedores, são revistas, sites de moda, e blogs relacionados ao tema. Para manterem-se informados sobre acontecimentos gerais

muitos vendedores lêem diariamente jornais e assistem noticiários na televisão, bem como utilizam a internet como meio de informação.

O conhecimento sobre a marca e produtos é obtido na própria empresa, através de treinamentos de produto e sobre a marca, geralmente realizados pelos gestores. Também é importante o interesse do funcionário em pesquisar sobre a coleção e seus respectivos produtos e suas origens. Além disso, é requerido ao vendedor o conhecimento técnico sobre produtos, como dizem:

Vendedora Animale: “Nós temos que entender sobre o produto e o que a gente vende. Eu vendo moda aqui, mas eu também vendo meu produto. O meu produto é uma seda, mas de repente do lado (a concorrência) eles tem um produto que é igual ao meu, mas não é seda, eu tenho que saber a diferença das qualidades para poder falar para meu cliente.”

Vendedora Osklen: “Temos que estar antenados com a moda, saber a história do tecido do material do produto em si, contar para o cliente o que ele precisa para conhecer o geral da loja (produto, história da empresa, a história da coleção etc).”

Portanto, o vendedor deve saber sobre qualidades e origens dos tecidos e materiais utilizados, bem como ter um breve conhecimento sobre design de moda, e alfaiataria, isto é, saber quais formas irão valorizar diferentes tipos e formatos de corpos.

b) Habilidades

Para realizar a venda, o vendedor deve possuir habilidades, e, portanto saber fazer. Como a venda é realizada do início ao fim do atendimento, de acordo com os entrevistados, é preciso ter habilidade no atendimento aos clientes, saber analisar, observar e identificar o estilo de cada cliente, saber realizar uma produção de moda, saber ser paciente, saber ouvir o cliente e saber se comunicar e conversar com o consumidor.

O principal perfil dos consumidores das duas marcas são pessoas que gostam muito de conversar, de trocar informação e possuem um nível de instrução mais elevado. São pessoas que freqüentemente viajam, participam de eventos sociais e culturais e por isso estão bem informados sobre moda e conhecimento geral.

É muito comum que os clientes mais fiéis freqüentem a loja para somente conversar e, portanto, saber ouvir e saber se comunicar, argumentando e fornecendo a opinião pessoal sobre o assunto é imprescindível. É, também, conversando que o vendedor obtém muitas informações preciosas sobre o cliente, como preferências e interesses e, portanto, ele (o vendedor) deve estar sempre interagindo, conversando, mas ao mesmo tempo prestando atenção no que o cliente tem a dizer.

Vendedora Animale: “Atender bem o cliente é ouvir ele, entender as necessidades dele, tratá-lo com respeito e também resolver a busca dele aqui.”

Vendedora Osklen: “Ouvir as histórias que o cliente tem pra contar. Acontece muito do cliente vir à loja e ele quer conversar, então tu fica ouvindo duas horas a história... Então saber escutar é muito importante.”

Como foi apresentado no perfil dos vendedores, muitos deles trabalham no varejo de moda há muito tempo. Todas as experiências anteriores contribuem para que o vendedor vá aperfeiçoando sua técnica de como lidar com o cliente e também, obtendo consciência do que deve ser feito q o que não deve ser feito. É um aprendizado contínuo. A seguir os vendedores comentam acerca de experiências anteriores:

Vendedora Osklen: “Com certeza todas as outras funções que tive no comercio só me fizeram crescer, porque tu começa achando que sabe tudo, e na verdade tu vais aprendendo muito. Tu vais se moldando.”

Vendedor Animale: “O vendedor não vem pronto, ele é moldado com as experiências.”

Além disso, muitos vendedores e os gestores indicam que para trabalhar como vendedor de moda, o indivíduo deve realmente que gostar do que faz, deve se identificar com o produto e com a marca. Quando o vendedor gosta do que faz se compromete com a loja e o cliente e se empenha para aprender e atender de forma satisfatória. Acerca disso, um vendedor comentou:

Vendedor Animale: “Você só vai saber vender se você fizer algo que você realmente gosta. Se você fazer o que não gosta, não adianta você vir pra dentro da loja, que você não vai conseguir vender. Você tem que se identificar com o produto que você trabalha.”

Além disso, os vendedores que possuem uma longa experiência no varejo de moda indicaram a importância de alguns treinamentos realizados por eles, como treinamentos em vendas, atendimento ao consumidor e também cursos relacionados ao trabalho em equipe. Ser flexível mostrou-se uma habilidade importante para que o trabalho em grupo seja realizado de maneira harmoniosa, garantindo um bom ambiente de trabalho.

a) Atitudes

Para garantir que o atendimento seja desenvolvido da melhor maneira possível e a venda seja realizada de forma que o cliente fique satisfeito, algumas atitudes são requeridas aos vendedores.

De acordo com os entrevistados os profissionais devem demonstrar vontade para realizar a função, isto é, devem ser pró-ativos, devem demonstrar simpatia e paciência. Todos os vendedores concordam que para satisfazer o cliente eles devem ser verdadeiros e sinceros e fazer o cliente sentir-se especial, e sobre isso a apresentam a seguinte opinião:

Vendedora Animale: “Sorrir é o principal. Mostrar preocupação com o cliente. Mesmo que tu estejas vendendo, o cliente não pode te perceber como um vendedor, ele tem que achar que tu ali para ajudar.”

Vendedora Osklen: “Tento ser a pessoa mais clara possível, sincera, me dedico muito e me dão o máximo. Não interessa se o cliente levou um produto ou não. A venda não é só no dia.”

Além disso, os vendedores acreditam que a aparência demonstrada ao consumidor é muito importante, pois os consumidores vêem estes profissionais como referência de moda, e, portanto eles devem sempre estar bem vestidos, e devem cuidar de cada detalhe. Devem “produzir-se”, para passar uma boa imagem ao cliente.

Na Animale, as vendedoras utilizam roupas da própria marca, e estas devem ser da coleção atual. Desta maneira, há um departamento na empresa responsável por avaliar e permitir ou proibir a produção de moda que a vendedora irá usar. Desta forma, é garantido que o conceito e imagem da roupa estejam diretamente

associados à marca, e ao ver a vendedora a cliente deve sentir vontade de estar vestida como ela.

Na Osklen os vendedores devem usar um uniforme, que muda a cada coleção de moda (a cada seis meses). Entretanto, eles devem cuidar de cada detalhe, como maquiagem, unhas, cabelo etc, garantindo uma boa imagem.

Vendedora Osklen: “O vendedor acaba vendendo isso também, é quando a pessoa te olha e percebe como tá teu cabelo, tua maquiagem a unha, qual a tua postura, teu estilo, isso é muito importante porque passa para o cliente.”

Vendedora Animale: “A gente tem que ser chique, estar sempre bem vestida, bem maquiada, bem calçada. Elas gostam de ver a vendedora assim.”

Outra atitude muito importante para o bom desempenho é criar a confiança no cliente, e para isso o vendedor deve agir naturalmente, ser sincero e verdadeiro e não forçar a venda. Todos concordam que o cliente deve se sentir à vontade dentro da loja, nunca pressionado. A relação entre cliente e vendedor deve ser genuína e não parecer somente devido a uma transação comercial.

Os vendedores acreditam que o cliente deve percebê-los não como vendedores, mas como consultores, um amigo ou alguém que realmente se importa com o bem estar do cliente. Por isso é extremamente importante conhecer bem o cliente, chamá-lo pelo nome e obter-se o máximo de informações sobre ele.

Os vendedores devem prezar pela satisfação do cliente, independente se ele realizou uma compra no primeiro atendimento ou não. Eles acreditam que a venda ocorre com o tempo, e mais do que a simples venda buscam a fidelização dos clientes. Por isso, os vendedores acreditam devem ser sempre atenciosos e demonstrar as atitudes comentadas.

Vendedor Osklen: “Eu acho que devemos ser muito atencioso, e mostrar a importância que o cliente tem. Fazer ele se sentir satisfeito, mesmo que ele não compre muito.”

Vendedor Osklen: “Mesmo que tu estejas vendendo, o cliente não pode te perceber como um vendedor, ele tem que achar que tu ali para ajudar.”

4.1.2.2. Competências para a percepção da Marca

Um dos objetivos desta pesquisa foi o de identificar como os vendedores que atuam no varejo de moda de Luxo transmitem a marca ao consumidor da maneira proposta pela organização e quais competências são requeridas para que este objetivo seja atingido. Transmitir a marca da maneira correta é muito importante, pois segundo Kapferer (2003) a marca é elemento essencial de diferenciação. Certamente todas as competências estão relacionadas com as competências para a venda, visto que o papel primordial do vendedor não é somente transmitir a marca, mas vender os produtos aos consumidores finais.

Existem dois tipos básicos de consumidores que entram nas lojas das marcas estudadas. O primeiro é aquele consumidor que já teve um contato inicial com a marca, através do contato com propagandas em meios de informação, do contato com o produto, etc. Este tipo de consumidor geralmente já possui uma imagem formada sobre a marca, e é o tipo mais comum. Também existe aquele consumidor que nunca ouviu falar da marca, nunca teve contato, e está sendo apresentado pela primeira vez. Este último tipo de consumidor é mais raro, pois as duas marcas selecionadas possuem um grande esforço de marketing e estão sempre na mídia, de forma a chamar atenção para a marca.

Kapferer (2003) indica a imagem da marca é fruto da decodificação de sinais que a marca revela sobre sua identidade. A identidade da marca deve preceder a imagem, e os vendedores devem transmitir através de seu atendimento mensagens que façam o consumidor associar a marca à identidade proposta. Portanto, o vendedor acaba tendo dois papéis: Reforçar a marca de maneira positiva para os que já tiveram contato inicial, e apresentar a marca para o segundo tipo de consumidor, isto é, aquele que nunca teve um contato com a marca anteriormente.

A seguir explicaremos os principais conhecimentos, habilidades e atitudes para que o vendedor reforce a imagem de maneira positiva, ou apresente a marca ao consumidor.

a) Conhecimentos

É através do atendimento na loja que uma pessoa consegue entrar em contato com a personalidade da marca, segundo Parente (2000), e para isso o

serviço bem feito é essencial. Neste momento o vendedor representa a marca e por isso entre os conhecimentos principais que ele deve ter, estão o conhecimento sobre a marca e sua história, seus criadores, a história da coleção atual e de cada produto, e de preferência, também conhecer as coleções passadas apresentadas pela marca.

Os vendedores acreditam que uma das melhores maneiras de transmitir a marca ao consumidor, também é mostrar o seu conhecimento em moda e ter conhecimentos gerais. O vendedor deve estar atento a tudo o que acontece com a marca, saber quais pessoas famosas apareceram usando os produtos, saber em quais revistas as peças da coleção foram apresentadas, saber como se deve usar um produto, saber tudo sobre os materiais utilizados, enfim, deve possuir o máximo de informações possíveis sobre a marca. Isto, Biel (1993), deve-se ao fato de que os consumidores irão associar este conjunto de atributos ao nome de marca. Todos estes conhecimentos serão importantes para transmitir a identidade da marca ao consumidor e criar o desejo pela marca conforme exemplo de relato a seguir.

Vendedor Animale: “Toda coleção tem uma história e um tema, e nós temos que estudar o “book” técnico. Nós temos que estudar o histórico da marca, algumas peças, remetem a algo e nós temos que saber tudo isso, para passar ao cliente e agregar valor à peça”

Para isso saber se comunicar é importante, portanto saber articular as palavras, usar as palavras apropriadas, ter um bom conhecimento da língua portuguesa é essencial. Além disso, saber qual a melhor maneira de se portar dentro da loja é essencial, bem como segurara e mostrar os produtos ao cliente. O vendedor deve ter conhecimento de boas maneiras, pois estará lidando com um público mais sofisticado.

b) Habilidades

Para transmitir a marca da maneira correta, o essencial é saber se comunicar, e saber transmitir a marca. A comunicação da marca se dá de várias maneiras, não somente verbalmente. Portanto, falar e agir de maneira apropriada é essencial.

Ao explicar os produtos aos consumidores, eles devem saber explicar a história de cada um dos produtos, e devem passar o máximo de informação ao cliente. Devem ressaltar a qualidades e a diferenciação de cada produto, portanto

destacar os pontos principais como design exclusivo, materiais diferenciados, modo de produção artesanal (quando houver), exclusividade dos produtos etc, sempre valorizando o produto como comenta a vendedora:

Vendedora Osklen: “Eu falo da origem de cada produto, dos tecidos, do material. A gente mostra como o produto se relaciona com a marca. A diferenciação da marca e do produto andam junto.”

Portanto, é necessário estar empenhado em aprender sobre produtos constantemente. Outro ponto importante é saber como combinar os produtos de cada coleção, criando uma combinação forte, um “look”, como é falado pelos vendedores, é saber fazer a produção de moda, e assim criar o desejo que o consumidor terá sobre os produtos. Fazê-lo sentir a vontade de experimentar é essencial. Para tudo isso, o vendedor deve saber analisar o estilo do cliente e oferecer a ele peças que se identifiquem com o que ele procura e gosta.

Vendedor Osklen: “E isso o cliente pega através da explicação, para passar isso é tudo feito de uma maneira diferenciada, desde o momento que tu pega uma peça (e, por exemplo, jamais colocar no ombro), até a maneira como tu mostra, como tu apresenta a peça para o cliente, tu mostra o valor dela.”

Aaker (1998) indica que a ligação com a marca será mais forte quando for baseada em muitas experiências ou exposições a comunicações, em vez de poucas, portanto, cada detalhe no atendimento irá fazer o cliente perceber a marca de uma maneira positiva ou negativa, por isso um ponto importante levantado, é que os vendedores tenham consciência disso e transmitam isso no atendimento ao consumidor.

c) Atitudes

A atitude do vendedor diz muito sobre ele e sobre a Marca. O vendedor ao atender um consumidor é representante da Marca, portanto, se suas atitudes são positivas e agradam ao cliente, a marca será automaticamente percebida de maneira positiva. Se o consumidor não gostar das atitudes do vendedor, provavelmente este sentimento negativo também será relacionado à marca.

Vendedora Animale: “Tu serves muito de referência para o cliente, por isso tuas maneiras têm que ser bacana. Porque tudo está sendo observada. Eu represento a marca, sou a cara da Animale.”

Desta maneira, as atitudes do vendedor devem ser aquelas que deixam o cliente satisfeito e feliz. O vendedor deve se portar de maneira educada, e cordial. Deve exibir simpatia e demonstrar a vontade de ajudar o cliente a solucionar sua necessidade, o vendedor deve mostrar iniciativa.

A simpatia, e o sorrir são atitudes muito importantes, pois o cliente consegue identificar no vendedor que ele está disposto, que ele quer ajudar, que ele está motivado em realizar o seu trabalho.

Vendedor Osklen: “O fator número um é a postura. A gente sempre cuida a gente não fica conversando... A gente tem uma postura profissional. Também temos que ter uma boa aparência... E ser principalmente pró-ativo, estar disposto a querer trabalhar, atender”

Além disso, estar vestido de acordo com a marca é importante, pois transmite o conceito da marca “ao vivo”, e os vendedores servem de modelo de como um produto fica no corpo humano. Para os que utilizam uniforme, o conceito da marca também é transmitido através de um corte de cabelo inovador, um acessório, uma maquiagem etc. Saber utilizar o conhecimento de moda e possuir uma boa estética a favor da marca é imprescindível.

Segundo Kotler (2003) o posicionamento é responsável por realinhar as conexões que existem na mente do consumidor, fazendo-o enxergar a marca de determinada maneira. Portanto, ao demonstrar estas atitudes os vendedores estarão fortalecendo o posicionamento da marca na mente do consumidor.

4.1.2.3. Competências para o Relacionamento

O relacionamento com o cliente mostrou-se um fator muito importante nas duas marcas pesquisadas. Foi percebido através das entrevistas realizadas, e da observação não participante, que os clientes das lojas observadas gostam de conversar com o vendedor sobre diversos assuntos, e os enxergam muitas vezes como consultores de moda e amigos. As duas marcas possuem diversas ações para que o cliente estreite a relação com a marca e o vendedor tem papel muito

estratégico para isso e segundo Upshaw (1999) uma marca bem posicionada forma a base para um relacionamento de longo prazo com o cliente.

Há uma preocupação em realizar a fidelização dos clientes, e para isso é necessário uma relação mais estreita entre vendedor e cliente. Para que isso aconteça o cliente deve sentir-se especial, estar satisfeito com o atendimento prestado e deve sentir-se à vontade. Segundo Nicolau (2003), a qualidade do relacionamento com o cliente é estabelecida por todos os aspectos que envolvem o processo de compra e venda – cliente, vendedor, ponto de venda, produto - e se desenvolve com o tempo, a partir de percepções contínuas de qualidade de ambas as partes relacionadas. A fidelização se refere ao vínculo criado entre um vendedor específico e seu cliente.

a) Conhecimentos

Para que um relacionamento positivo aconteça entre o vendedor e o cliente, o vendedor primeiramente deve conhecer bem o seu cliente. Deve saber seu nome, suas preferências, seu estilo.

Vendedora Animale: “Elas viram tua amiga mesmo. Por isso que tem que ter esse vínculo com o cliente. Saber o que ele gosta o que ele usa. Para tudo isso a gente tem um fichário que a gente coloca tudo, todas as informações do cliente.”

O relacionamento vai se fortalecendo com o tempo e por isso, um modo de conhecer melhor o cliente é através da comunicação e das conversas informais. O vendedor deve conseguir conversar com o cliente, para obter mais informações. Para conversar é necessário estar atualizado, tanto em relação à moda, como ao que está acontecendo na cidade, no país e no mundo. Os vendedores devem ter um conhecimento geral, devem estar atualizados sobre as notícias recentes, devem saber, por exemplo, sobre os filmes que estão em cartaz, os eventos que estão acontecendo, lugares para sair à noite, enfim, saber o que se passa na sociedade atualmente.

Vendedora Osklen: “Saber sobre atualidades é muito importante, saber o que está acontecendo no mundo. Porque temos cliente de classe mais alta, então saber conversar sobre assuntos gerais é muito importante, até para descobrir mais sobre o cliente.”

b) Habilidades

Para que o relacionamento seja fortalecido o consumidor deve confiar no vendedor e nas opções de produtos que este lhe apresenta. A confiança é conquistada com o tempo, mas o vendedor tem que possuir as habilidades certas para que isso aconteça de acordo com os entrevistados.

A primeira é a empatia com o consumidor. O consumidor deve se identificar com o vendedor e para isso, a comunicação clara e efetiva é extremamente importante. As conversas tornam claro se há empatia ou não entre o cliente e vendedor. Para isso muitos vendedores acreditam que ao passar uma boa imagem, o consumidor percebe o vendedor possui o mesmo nível dele, o que torna mais fácil a confiança.

Vendedora Animale: “Então é complicado, eu tenho que passar a confiança para o cliente. Para passar a confiança sobre o produto eu tenho que aparentar ser e ter o mesmo nível dela.”

Além disso, para a criação de confiança é necessário que o vendedor seja sincero e verdadeiro. Todos concordam que o vendedor não pode dizer que uma roupa ficou bonita, se realmente não ficou, e ao elogiar deve sempre dizer o porquê, e não somente que está bonito. Além disso, a confirmação do gerente, em relação à opinião do vendedor, é relacionado como um elemento importante para a criação da confiança. Se o vendedor não for verdadeiro, o consumidor irá perceber posteriormente, irá se arrepender, trocar opinião com familiares e amigos, e relação de confiança será quebrada.

O consumidor deve se sentir à vontade dentro da loja e o vendedor deve fazê-lo sentir-se assim. A sinceridade e a relação de confiança tornam isso mais fácil. O vendedor sincero não irá pressionar a venda, mas apontar o que realmente ficou bom e o que não ficou, promovendo a criação de confiança entre as duas partes, como comentado a seguir:

Vendedor Animale: “O mais importante é a confiança, ser sincero com o cliente, ter firmeza no que se está falando, e acaba criando um vínculo com o cliente. Ter credibilidade e passar credibilidade para o cliente.”

Vendedor Osklen: “A conversa é importante. Nunca se deve elogiar por elogiar, tu só deve elogiar sempre quando tiver uma razão. Não elogiar por elogiar. Ser verdadeiro, e ter respeito pelo cliente.”

Outra habilidade importante para fortalecer o relacionamento é fazer o cliente sentir-se especial. Para isso o vendedor deve conhecer bem o consumidor, e demonstrar que guardou o conhecimento, chamando pelo nome, mostrando produtos do seu estilo, ligando em datas especiais, ligando para dizer que chegou um produto que ele tem certeza que combina com o cliente etc. O vendedor deve demonstrar segurança sobre o que sabe sobre o cliente.

É interessante ressaltar que o relacionamento acaba se tornando tão forte, que sai do ambiente de trabalho. Alguns vendedores relataram que ganham presentes de clientes, e alguns vendedores também presenteiam seus clientes fiéis:

Vendedora Osklen: “E eu faço meus clientes se sentirem especiais, eu conheço bem meus clientes então sei como eles funcionam... Eu ganho muito presente dos clientes... Todo cliente é especial, não importa o quanto ele gaste.”

Vendedora Animale: “Ligo pro cliente, quando é aniversário, quando chegam coisas novas, por isso temos que saber do cliente, até para poder oferecer coisas que ele gosta.”

Muitas vezes este relacionamento acaba se tornando mais íntimo, e alguns vendedores acabam tornando-se amigos de seus clientes.

c) Atitudes

Ao demonstrar certas atitudes o cliente irá sentir se satisfeito com o atendimento. Portanto algumas atitudes são essenciais para que o relacionamento seja fortalecido e a fidelização aconteça.

Aqui aparecem algumas atitudes já citadas anteriormente, o vendedor deve se mostrar motivado, ser pró-ativo, mostrar simpatia e paciência. Além destas atitudes o vendedor deve ser respeitoso com o cliente e mostrar preocupação e interesse em satisfazê-lo e sempre estar disposto a resolver os problemas de seus clientes.

Vendedor Osklen: “E é muito importante tu se mostrar disponível para solucionar problemas.”

Vendedor Animale: “Você tem que estar disposto a trabalhar, disposto a mostrar a mercadoria para o cliente. Tem que ter pró-atividade de se mostrar para o cliente, cumprimentar quando entra na loja.”

Além disso, realizar o pós-venda é muito importante, pois é a maneira de demonstrar interesse e mostrar que você lembra-se do cliente. Ligar para saber se o cliente ficou realmente satisfeito com o produto, ligar no aniversário, ligar para ele para contar as novidades da coleção ou ligar somente para saber como o cliente está. Entretanto nem todos os vendedores conseguem realizar isso, geralmente os mais iniciantes têm maior dificuldade. Toques pessoais também são importantes, como por exemplo, mandar uma carta assinada de próprio punho.

Vendedora Animale: “Então eu acho que o pós-venda é muito importante, tanto para o profissional da venda como para a empresa. Porque é uma maneira que tu tem de trazer o cliente novamente e mostrar para ele que tu se importaste com ele, tu registraste algumas coisas, e tu que saber... se ele gostou do produto quando ele vai retornar... Aquelas coisas.”

Vendedora Osklen: “Ligo no aniversário, ligo para dizer quando chegou uma peça que eu acho que tenha tudo a ver com o cliente, quando tem algo no catálogo e a gente não recebeu, dizer que a gente pode pedir para ela experimentar e se ela não gostar não tem problema, não forçar o cliente...”

4.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS JUNTO AOS GESTORES

O roteiro de entrevista utilizado junto aos gestores teve poucas questões diferentes do roteiro empregado para entrevistar os vendedores, incluindo questões referentes as atividades pelas quais os gerentes são responsáveis.

Esta análise será mais sintética, pois grande parte das competências foi comentada na análise dos dados apresentados pelos vendedores. Iremos denominar os gerentes como: Gestor A, Gestor B e Gestor C, para que não haja a identificação do profissional que realizou algum comentário.

4.2.1 Principais atividades e perfil

Os gerentes relataram que possuem diversas atividades na função de gerência de loja. Entre as principais atividades destacam-se o gerenciamento da equipe, especialmente a de venda, o recrutamento, seleção e treinamento de

funcionários, atividades administrativas e também possuem o papel de atuar na venda, apesar de não serem vendedores.

Não foi identificado um consenso entre os gestores de quais são atividades mais estratégicas na opinião deles, e as seguintes atividades foram identificadas:

- O gerente A acredita que o mais estratégico é possuir conhecimento de vendas e estar junto com os vendedores quando eles estão atendendo um cliente;
- O gerente B acredita que a visão de giro do estoque de produtos é extremamente estratégica. Saber identificar o produto que é muito bom e vai que acabar antes do previsto e o produto que vai sobrar no estoque. Para ele este conhecimento tem relação direta com o conhecimento em vendas e que todos os vendedores devem possuir também.
- O gerente C acredita que é estratégico conhecer todas as funções que existem na loja, e saber realizar todas as funções para que a administração tenha um resultado positivo;

Sobre o perfil de gestores, este é muito variado de acordo com as informações coletadas, entretanto, através das entrevistas, identificamos algumas semelhanças:

- Todos os gerentes possuem mais de 10 anos de experiência no varejo de moda.
- Todos possuem formação além do ensino médio. Dois são formados no ensino técnico e uma é formada no ensino superior.
- Todos se identificam muito com o trabalho, e trabalham nesta área porque gostam muito de moda e das empresas nos quais trabalham.

Não é possível afirmar que estas sejam as características essenciais aos profissionais que desejam atuar nesta profissão, pois o número de entrevistado é reduzido para o estabelecimento de generalizações.

4.2.2 Competências

Segundo Le Boterf (1999) a competência é um saber agir responsável que engloba saber mobilizar, integrar e transmitir conhecimentos, recursos e habilidades, em determinado contexto profissional. A seguir iremos apresentar a análise dos achado em campo a partir das entrevistas realizadas com os gestores, organizadas nas seguintes categorias identificadas: Competências para a venda, Competências para a percepção da marca e Competências para o relacionamento.

4.2.2.1 Competências para Vendas

Apesar da principal descrição de trabalho para os gestores, não ser a venda, eles possuem um papel muito importante nesta área. Todos os gestores apontaram que têm influência no momento da venda, tanto através da gestão e de treinamentos para seus vendedores, como também, por muitas vezes estarem presentes ou realizarem a venda ao consumidor. O Gestor C indica esta situação:

“Os vendedores são novos aqui, então muitos clientes que são clientes há bastante tempo me tem como referência, e eu acabo muitas vezes fazendo o atendimento junto com o vendedor.”

Além disso, todos os gestores exerceram alguma vez em suas carreiras o papel de vendedor, e por estes motivos procuramos identificar a opinião deles referente a esta competência.

a) Conhecimentos

Assim como os vendedores, os gestores apontaram que o conhecimento de moda e conhecimento dos produtos é muito importante para exercer o trabalho de vendedor. Estar atualizado é muito importante, não só em relação à moda, mas também em relação aos acontecimentos na sociedade em geral. Desta maneira é possível trocar informação ao cliente e passar confiança sobre as informações que o vendedor passa aos clientes, como é indicado pelo Gestor A:

“Hoje o cliente entende (sobre moda), por isso, nós temos que ser sinceros e verdadeiros e entender o que se está fazendo. Tem que entender, porque o cliente tem um conhecimento muito grande. Ele tem acesso à internet, ele

pesquisa blogs e revistas... às vezes o mesmo conhecimento que o vendedor.”

Assim como vendedores os principais meios de informação sobre moda são revistas de moda, Internet e Blogs. Além disso, os gestores apontam que suas empresas são bem estruturadas, e recebem periodicamente treinamentos sobre tendências de moda, sobre a coleção e produtos, e sobre o conceito e história de cada coleção. Estes treinamentos são realizados nos escritórios das empresas, e acontecem aproximadamente a cada seis meses:

Gestor B: “A gente tem o privilégio de trabalhar em uma empresa em que a própria empresa já nos fornece muita coisa. Os gerentes e as equipes, antes do lançamento de cada coleção, têm um dia de treinamento falando de cada coleção das próximas tendências, sobre o que vai se usar...”

O conhecimento sobre assuntos gerais e atualidades parece ter grande importância aos gestores.

Gestor C: “Eu leio bastantes revistas de moda, mas não só de moda, às vezes tu tem que pegar uma (revista) *Caras* e dar uma lida, porque o cliente vem conversar contigo sobre o casamento do “fulaninho” que aconteceu.... E tu tens que estar por dentro para poder continuar o assunto com ele.”

Portanto, eles acreditam que só se tendo este conhecimento é possível manter uma conversa com seus clientes, o que facilita a descoberta de informações importantes sobre o cliente, e deste modo facilita a venda. Essa busca pela informação é tão importante, que o Gestor C, incentivou um mural de atualidades na loja, para que os vendedores trouxessem notícias e assim fizessem uma troca de informação com toda a equipe.

Gestor C: “Uma época na loja eu fazia um vendedor trazer a cada dia uma notícia para agente colocar no mural de atualidades (que temos dentro do estoque). Sobre informações de tudo que esta acontecendo no mundo. É importante ter a informação para poder trocar uma idéia com o cliente, e não ficar mudo quando ele falar.”

Fica claro que o conhecimento em moda, produtos e atualidades é essencial para o indivíduo que deseja ser um vendedor de sucesso e construir uma carreira no varejo de moda de luxo.

Gestor B: “Geralmente as pessoas acham que para trabalhar no varejo você não precisa saber nada, e é exatamente o contrário, você tem que saber tudo.”

b) Habilidades

Saber fazer é algo que se revela muito importante para os gestores, e, portanto saber colocar o conhecimento em prática é imprescindível. Quando perguntados se ao contratarem um vendedor, as experiências anteriores eram levadas em consideração todos afirmaram que sim. Entretanto, isso não era o único fator importante para a contratação.

Assim, demonstrar o conhecimento de moda e produção de moda é algo muito importante, como também saber analisar o estilo do cliente e propor a combinação certa de roupa, isto é saber fazer a produção de moda.

Gestor A: “O primeiro lugar é o vendedor conseguir perceber qual o estilo do cliente. Aí é fácil, aí ele vende. E saber escutar o cliente também é muito importante, porque não adianta nada tu querer vender, mas tu não ouvir.”

Como demonstrado acima pelo gestor A, saber ouvir é muito importante, e não basta só ter a vontade de vender. Ao saber ouvir o que o cliente deseja, se torna mais fácil de identificar os produtos que ele poderá propor ao cliente.

Gestor B: “E as pessoas hoje querem conversar, então se tu consegues ouvir bem o seu cliente, você identifica o que ele gosta.”

Entretanto, não basta somente saber ouvir. Todos os entrevistados demonstraram que os vendedores devem saber conversar com os clientes, e consideram a conversa uma excelente ferramenta para a venda. Além da maioria dos clientes gostarem de conversar sobre diversos assuntos é assim que se pode saber mais sobre os clientes, descobrir estilo de vida, as preferências, etc.

Outra habilidade importante é saber ser paciente com os clientes, conforme ilustram os relatos a seguir:

Gestor B: “Deixar a pessoa à vontade, ouvir o que a pessoa tem para te dizer... Os clientes nos falam das coisas pessoais.”

Gestor C: “com o cliente tu vai ser mais paciente, escutar mais do que falar...”

Ao longo das entrevistas, um gerente indicou a semelhança de um vendedor a um psicólogo, mostrando a necessidade de saber ser paciente com o cliente: “Acho que paciência é muito importante, às vezes nos tornamos psicólogos de nossos clientes” (...) (Gestor A)

Desta maneira, todas as habilidades apresentadas nesta seção demonstraram ter muito relevantes para os gestores entrevistados.

c) Atitudes

Um fator determinante, que ficou claro ao longo das entrevistas, é a opinião dos gestores em relação à motivação de um vendedor para o trabalho. Eles acreditam que para ter sucesso na carreira a primeira atitude é gostar e se identificar com o que se faz. Alguns comentam que para o vendedor conseguir vender ele deve ter o “dom”:

Gestor C: “Tem que ter bastante força de vontade, até porque toda hora a gente tá com produções novas tem que ter o feeling, tem que conhecer o produto ter o dom sabe... Não é todo mundo que pode ser vendedor.”

Gestor A: “Existem vendedoras formadas, com duas faculdades, mas que possuem o dom da venda, que querem trabalhar nesta área. Por isso acredito que exista o dom da venda, e eu me qualifico aqui.”

A identificação com a profissão e com a área de trabalho é muito importante, tanto para o vendedor como para os gestores. Além disso, demonstrar atitudes corretas durante o atendimento é essencial. Os vendedores e os gerentes devem se portar de maneira educada, devem ser respeitosos com o cliente e devem ser sinceros, de acordo com os entrevistados:

Gestor B: “Você ser honesto com ele. Você ganha o cliente na hora que ele sai do provador e você é sincero com ele. Ninguém é idiota. Se eu for numa loja provar uma roupa e me achar horrível, e a vendedora dizer que está lindo, nunca mais volto na loja. Então ser honesto e verdadeiro.”

Gestor A: “Aqui na equipe, a gente preza muito a sinceridade. Eu falo assim: Hoje o cliente entende (sobre moda), por isso, nós temos que ser sinceros e verdadeiros e entender o que se está fazendo.”

Além disso, saber se comunicar tem extrema importância para os gestores, e é característica fundamental ao indivíduo que deseja ter sucesso na carreira, não só com os clientes, mas para o bom relacionamento da equipe, eles comentam:

Gestor A: “Isso o vendedor tem que saber fazer, saber perguntar, saber escutar saber se comunicar. Questionar, não aceitar o não. Investigar, descobrir o porquê.”

Gestor C: “Tu tem que ir em busca da informação, moda e geral e tem que ter boa comunicação. Fazer com que as pessoas te entendam e que elas coloquem em prática a informação que tu tá passando para elas...”

A sinceridade e honestidade são atitudes fundamentais, tanto para criar a confiança do cliente, como para deixá-lo à vontade. Os gestores desejam que os vendedores criem vínculos com os clientes, garantindo assim compras periódicas, ao invés de uma única compra. Além disso, reforçam a necessidade dos vendedores parecerem mais do que vendedores, e sim consultores de moda que estão lá para ajudar o cliente a achar uma roupa, ou produção de moda que o valorize esteticamente e o deixe satisfeito.

Gestor C: “Também tento passar para os clientes que mais do que vendedores a gente é consultor de moda para o cliente. Fazer ele se sentir a vontade é muito importante.”

Além das atitudes comentadas anteriormente, o fato de demonstrar proatividade e estar sempre em busca de informações, querendo aprender e se desenvolver constantemente, são atitudes que os gestores buscam em vendedores. Só assim o vendedor se manterá atualizado e poderá realizar um atendimento com confiança, demonstrando o seu conhecimento de forma a satisfazer o consumidor.

4.2.2.2 Competências para a percepção da Marca

a) Conhecimentos

Os gerentes os entrevistados consideram que a melhor maneira para que os clientes percebam a marca da maneira proposta pela organização, é gerenciando bem a equipe, treinando-os constantemente, passando informações sobre produtos, sobre a marca. Para eles, o conhecimento de cada coleção, produtos e da marca são fundamentais, pois só possível se passar uma informação quando você tem o conhecimento sobre ela e destacam em seus relatos:

Gestor B: Por isso eu tenho a responsabilidade de fazer treinamentos sobre os produtos, desenvolvimento pessoal para fazer com que minha equipe esteja pronta para uma boa recepção ao cliente.

Gestor C: É importante o fato de tu saber apresentar a coleção os teus produtos, e a maneira que você passa isso, seja de uma maneira encantadora, que eles sintam vontade de provar que eles se identifiquem com a coleção, com que eles comprem a idéia da coleção.

Entretanto, é importante ressaltar que os gerentes acreditam que o consumidor já chega a loja com muita informação sobre a marca, pois as duas marcas analisadas são muito conhecidas e diferenciadas no mercado atual. Além disso, possuem um intenso esforço de marketing, e estão constantemente presentes em revistas de modas, na internet e em desfiles como o São Paulo Fashion Week.

Gestor C: O cliente já vem com essa informação de revistas e tal, ele busca essa informação do que fica legal, do que é bacana e o que é interessante. E nós temos que passar essa informação para ele. Conhecendo o produto, falando sobre tecidos, o que valoriza, o que não fica tão bem para determinado corpo.

Segundo Kapferer (2003), a marca, quando renomada incute todo um imaginário de consumo, fazendo os consumidores a associarem a sentimentos específicos, relacionados diretamente à suas experiências anteriores com a determinada marca. Desta maneira, apesar do cliente já chegar com uma imagem formada sobre a marca, é importante reforçá-la valorizando seus diferenciais, especialmente de produtos e produção. Por isso sempre que apresentar um produto ao cliente é necessário enfatizar a diferenciação dos tecidos, a história atrás da criação e outras características que valorizem o produto, conforme fala exemplo a seguir:

Gestor B: “A gente sempre resalta para os novos clientes que a grande característica da Osklen é fazer uma roupa pura simples e sofisticada. Só que a nossa sofisticação não é óbvia, então os cliente mais antigos conhecem isso, porque a marca se fundamentou em cima disso. Mas para os novos clientes a gente sempre resalta o diferencial que temos nos tecidos, o diferencial que temos nos cortes, e o diferencial que a gente tem inclusive no atendimento.”

Também é necessário o conhecimento em moda e sobre assuntos em geral. Quando o cliente é atendido por um vendedor ou pelo gerente, ele irá associar aquela pessoa, à marca.

Gestor C: “Tem que ter bastante força de vontade, até porque toda hora a gente tá com produções novas tem que ter o feeling, não é todo mundo que pode ser vendedor, e ter conhecimento cultural, geral para trabalhar na Osklen.”

Por isso demonstrar segurança de conhecimento é importante, pois se as marcas são referências de moda, é necessário que as pessoas que lá trabalham tenham esse conhecimento.

b) Habilidades

A comunicação aparece novamente como uma habilidade chave para os profissionais da equipe, e Segundo Cobra (2007) a comunicação é hoje responsável pela influência de boa parte dos artigos consumidos no mundo. Segundo os gestores é necessário saber se comunicar da maneira correta para passar as informações, e assim transmitir o conceito da marca de maneira positiva ao consumidor. É importante saber conversar e passar as informações importantes ao cliente, de uma maneira a sempre valorizar a marca e aumentar a ideia de valor sobre cada produto.

Gestor A: “Mas acaba influenciando um pouquinho aquela pessoa que tem um grau maior de estudo, ou até mesmo que não tenha um grau de estudo, mas que saiba se comunicar, a comunicação é importante.”

Gestor C: “É a maneira como tu vai abordar o cliente, como tu vai sondar, saber escutar o cliente, te colocar na hora certa, saber te impor... Se comunicar e saber passar a informação de uma maneira que o cliente entenda que tu estejas falando a verdade e representando a marca positivamente.”

Outra habilidade importante para se conseguir transmitir a marca é saber realizar uma produção de moda com os produtos da coleção, e que seja do estilo do cliente e ao mesmo tempo represente bem a marca. Saber fazer isso é muito importante, pois segundo os gerentes cria o desejo na mente do consumidor e ele associa isso à marca, como podemos identificar nos relatos a seguir:

Gestor B: “Ter estilo, saber olhar para a pessoa e saber o que ela vai vestir bem, o que eu posso te indicar para valorizar o teu estilo pessoal, você não tem mudar de estilo para ser bacana... O vendedor tem que saber isso, tem que saber valorizar o que tem de mais bonito em você, e deixar você uma pessoa leve, mas bem vestida e bem arrumada, que eu acho que o cliente procura na Osklen.”

c) Atitudes

Os gestores entendem que eles e as suas equipes de venda representam a marca, e exigem de seus funcionários atitudes compatíveis ao que suas marcas

propagam. Entendem que se algo der errado no atendimento, não será o funcionário que só ficará lembrado pelo cliente de maneira negativa, mas a marca também, pois o cliente irá associar a experiência àquela marca. Para Pinho (1996) a marca não existe por si só, mas é a síntese dos elementos físicos, racionais, emocionais e estéticos nela presentes e desenvolvidas através dos tempos, por isso os valores que são atribuídos à marca surgem principalmente das experiências que as pessoas vivenciam com a marca. Em relação a isso os gerentes destacam:

Gestor B: “Porque a gente representa a marca o tempo todo, se alguém for mal atendido, não vai ser mal atendido pela por mim, mas pela Osklen. Então o meu trabalho representa a empresa o tempo todo. Então se eu sou uma pessoa íntegra, verdadeira e honesta o meu cliente entende que a marca é assim.”

Gestor A: “Acho que é muito importante resolver os problemas, quando eles aparecem. É muito importante não passar a impressão de mau atendimento. É muito importante contornar o problema estar presente ter vontade de atender e disponibilidade, isso é muito importante.”

Portanto a primeira atitude para que a marca seja percebida da maneira proposta é se mostrar disposto e pró - ativo ao consumidor. Mostrar ao cliente que você se preocupa com ele:

Gerente C: “Quando eu era vendedor eu me preocupava muito com o cliente, e por isso muitos ainda me procuram hoje.”

Gerente A: “Até o modo que a gente se coloca, que a gente se mostra, e o modo certo para que o cliente perceba a marca da maneira certa.”

Outro ponto lembrado pelos gestores é a necessidade de ser educado e ser respeitoso com o cliente durante o atendimento. Além disso, se revelou muito importante, que o vendedor esteja identificado esteticamente com a marca. Se vestir bem, e mostrar preocupação com o visual é importante, pois o primeiro contato dos clientes dentro da loja é com os vendedores e eles irão associar os vendedores à marca. Os relatos a seguir exemplificam estes aspectos:

Gerente B: “A marca propaga um estilo de vida saudável, de miscigenação, de encontro de culturas. Então a gente tem que passar isso também, pessoas que não tem preconceito, pessoas com estilo de vida saudável, que se preocupam com o próximo. E os clientes vêem isso no nosso comportamento também. Nós devemos agir com educação, preocupação discernimento...”

Gerente A: “Até o desejo nas produções... Eu falo que aqui eu trabalho com a produção da loja, o pessoal de vendas trabalha com produção de loja, e até o que pode usar o que não pode usar... até a cor do esmalte, o cabelo... Tudo isso influencia a imagem da marca.”

Além disso, o vendedor deve aparentar ser um cliente e não um vendedor, gerando uma maior confiança nos consumidores, e por isso essas atitudes têm extrema relevância: “Ter uma boa apresentação visual. Não precisa ser de uma classe social alta, mas aparentar.” (Gerente A)

4.2.2.3 Competências para o Relacionamento

Os gestores demonstraram acentuada preocupação em se criar um relacionamento duradouro com os clientes e cobram muito isso de seus vendedores. Para criar este relacionamento é necessário:

a) Conhecimentos

Para criar o relacionamento os gestores indicaram que o primeiro passo é conhecer o cliente e saber o seu nome. Para obter estas informações eles incentivam que seus vendedores conversem intensamente com os clientes e tentem obter o máximo de informações possíveis durante a venda.

Gestor A: “O básico. Tratar pelo nome. É importante e também o cliente saber o teu nome desde a primeira vez, e tu saber o nome dele. Tu chamar pelo nome. E segundo, criar o vínculo. Aí vai. Faz a “catadeira”, tu tens que descobrir tudo sobre a vida do cliente.”

Além disso, cada vendedor, nas quatro lojas, possui um fichário onde registram o máximo de informações que possuem de seus clientes. As informações que são registradas são variadas, e vão desde a aparência do cliente, suas preferências, o seu histórico de compras, assuntos que conversaram, dados pessoais etc., tudo que lembre o vendedor sobre o cliente, conforme o Gestor B: “Cada vendedor tem sua agenda, aonde vai gravando todas as informações do cliente, colocando todos os dados ali.”

Então conhecer bem o cliente, isto é, saber suas preferências, seu estilo, saber mais sobre sua vida é algo extremamente importante para criar o vínculo entre o vendedor e o cliente e assim fortalecer o relacionamento entre eles.

b) Habilidades

Os gestores incentivam muito os vendedores a realizarem o pós-venda com seus clientes. Entretanto o pós-venda não deve ser somente feito para identificar a satisfação do cliente com uma compra recente, os vendedores devem ligar periodicamente para seus clientes para saber como estão, o que estão fazendo, para lembrá-los de vir à loja e desta maneira demonstrar também que se lembraram do cliente e que ele é especial para o vendedor e para a loja.

Portanto, saber se comunicar de maneira clara é extremamente importante, pois só assim é possível se aproximar do cliente e criar um vínculo com ele.

Gestor A: “Tu tens que dialogar com o cliente, pra ti ter a percepção do ele está precisando, o que ele quer. Tu tens que saber se comunicar, e não ter vergonha de perguntar, questionar...”

Entretanto é apontado pelos gestores que alguns vendedores possuem dificuldade de realizar ligações espontâneas para seus clientes e relacionam isso à capacidade de saber se comunicar. Segundo Le Boterf (1999) a competência fica situada no centro de três eixos principais: a pessoa (sua biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional. Desta maneira, vendedores mais experientes, geralmente possuem esta habilidade mais desenvolvida e conseguem criar relacionamentos mais duradouros com os clientes.

Gestor C: “Quando eu era vendedor eu me preocupava muito com o cliente, e por isso muitos ainda me procuram. Eu perguntava aonde eles ia, onde ia jantar, sair pra dançar, onde ele freqüenta, onde ta indo viajar, se tem filho ou não e tudo mais. E eu fazia isso de uma maneira natural, me comunicava de maneira natural, e os clientes gostam disso. O cliente gosta de conversar, de trocar informação e tudo mais. Eu cobro muito isso dos vendedores, mas eles têm mais dificuldade.”

Portanto, saber se relacionar com o consumidor e saber se comunicar é essencial para a criação de um vínculo entre vendedor e cliente.

Além disso, os gestores lembram que os vendedores devem fazer os seus consumidores se sentirem especiais. É lembrado ainda por eles que, para o relacionamento duradouro, é necessário satisfazer as necessidades dos consumidores e, portanto, saber analisar e identificar o que o cliente deseja e

conseguir sempre oferecer a melhor solução possível, conforme relato exemplo a seguir.

Gestor C: “Fazer ele se sentir a vontade é muito importante. A gente falar a verdade passa a credibilidade para o cliente, não vender uma peça que está apertada, por exemplo, tentar conseguir um número maior. Aqui o objetivo não é vender por vender. A gente quer satisfazer o cliente, para ele voltar uma próxima vez.”

c) Atitudes

Zarifian (2001) afirma que a competência se relaciona com capacidade do indivíduo de assumir iniciativas, estar além do prescrito, compreender e dominar situações em constante mutação, ser responsável e reconhecido por outros. Assim, o primeiro passo para criar um bom relacionamento é estar disposto e aberto a atender bem o consumidor. Os entrevistados indicam que o vendedor tem que demonstrar a vontade de se relacionar com o cliente, e se mostrar disposto, especialmente, a resolver os problemas que venha a surgir.

Gestor A: “Acho que é muito importante resolver os problemas, quando eles aparecem. É muito importante não passar a impressão de mau atendimento. É muito importante contornar o problema estar presente ter vontade de atender e disponibilidade, isso é muito importante.”

O pós-venda, segundo os gerentes, é estratégico para a o fortalecimento do relacionamento, pois é uma maneira de manter maior contato com o cliente e demonstrar a preocupação com ele, conforme mencionado na fala a seguir:

Gestor C: “É importante, não somente estar interessado só na venda, mas também se preocupar com o pós-venda. Ligar para perguntar para o cliente se ele gostou do produto, como foi o evento dele, se o presente deu certo. Então o pós-venda é muito importante.”

Também é muito importante fazer o cliente sentir-se especial, portanto, conhecê-lo bem e usar este conhecimento é muito importante. Eles indicam que incentivam diversas ações para que o vendedor faça o cliente se sentir especial, como ligar em datas especiais, ligar para o cliente para saber como ele está, o que ele tem feito, indicar ao cliente produtos recém chegados à loja, ou que são exclusivos, entre outros.

Gestor A: “Acho que é isso que as pessoas querem hoje em dia. O diferencial é esse, ter certeza que o cliente saiu da minha porta satisfeito e se sentindo especial, sentindo que ele foi atendido honestamente.”

Ser honesto e verdadeiro com o cliente é relatado pelos gestores como atitudes essenciais para que o cliente confie no vendedor e sinta-se à vontade dentro da loja. Os gestores ressaltam que a venda não acontece somente em um dia, mas ao longo do tempo. E acreditam que é mais importante criar um relacionamento forte e vender aos poucos satisfazendo o cliente, ao invés de vender uma quantidade única e o cliente nunca mais retornar à loja, conforme menciona o entrevistado:

Gestor B: “As pessoas não gostam de ser enganadas. Então a gente não vende o que não fica legal, a gente não mente, a gente trata cada pessoa como se fosse o melhor cliente do mundo, não importa quanto ele gasta. É bem tratado do início ao fim e depois também. Acho que é isso que as pessoas querem hoje em dia.”

É interessante ressaltar que dois gerentes relacionam o desenvolvimento em suas carreiras à capacidade de criar relacionamentos duradouros com clientes, principalmente quando eram vendedores. Durante suas carreiras, o relacionamento criado com alguns clientes foi tão forte, que os clientes permaneceram sendo seus clientes mesmo após mudarem de empresa e ao tornarem-se gerente.

Gestor A: Eu falo que temos que ter carinho pelo cliente, e é exatamente isso, criar um vínculo com ele, ter uma amizade, ter uma relação, até extracurricular, fora da loja. E a gente acaba tendo. Eu tenho relação com clientes da época que eu era vendedora, e hoje eu não sou mais vendedor, mas eles vêm até mim em função disso. Por quê? Porque eu criei um vínculo com eles, eu criei um carinho, uma história com eles, uma história de amizade.

Gestor C: “Sou uma pessoa bastante comunicativa e me relaciono bem. E essas características me trouxeram oportunidades. Tenho facilidade em fazer fidelização de cliente e isso abriu as portas para mim.”

4.3 COMPARAÇÃO DA ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS JUNTO AOS VENDEDORES E AOS GESTORES

As respostas apresentadas por vendedores e gerentes, de uma forma geral, foram muito similares e poucas diferenças foram identificadas. Podemos associar o grau de semelhança de opiniões entre vendedores e gestores, aos constantes treinamentos que são realizados por gestores aos seus vendedores, com acentuado foco na venda, nos produtos e na marca, bem como, pelo grau de experiência que muitos apresentaram possuir neste setor.

Em relação aos conhecimentos necessários para realizar este trabalho, todos acreditam que o conhecimento da coleção e de seus produtos, bem como o

conhecimento da marca e sua história são muito importantes. Além disso, por serem marcas diferenciadas no setor de moda nacional, os dois grupos indicaram a importância de entender e conhecer bem a moda, de estar sempre se atualizado sobre este assunto, bem como em relação aos conhecimentos gerais e atualidades.

Além disso, estes conhecimentos e mostraram muito relacionados à capacidade de comunicação que um vendedor deve possuir. Todos indicam que saber se comunicar é extremamente essencial para a profissão, tanto para que a venda seja bem sucedida, para que o cliente entenda a identidade da marca da maneira proposta, bem como para o relacionamento entre o vendedor e o cliente seja fortalecido ou estabelecido.

Um ponto relevante a ser levantado é o fato de que os gerentes propõem aos vendedores que eles se enxerguem não somente como vendedores, mas como consultores de moda. Portanto, as capacidades acima descritas devem estar bem desenvolvidas, para que o desempenho apresentado pelos vendedores seja diferenciado dos demais concorrentes.

Outro ponto relevante levantado por gestores e, por grande parte dos vendedores, é a identificação com o produto e com a marca que o profissional que atua neste setor deve possuir. Esta opinião foi apresentada principalmente pelos pesquisados que possuem uma longa experiência neste setor, e parece fundamental às pessoas que desejam ter sucesso nesta carreira. O indivíduo deve realmente se identificar com sua profissão e com a área de atuação, e assim permanecerá mais motivado pelo que faz. A motivação é extremamente relevante nesta profissão, pois os profissionais estarão lidando com um público diferenciado e muito exigente.

Portanto, além da motivação para o trabalho, pareceu ser extremamente importante estar disposto a trabalhar, ser pró-ativo, e, também, possuir iniciativa. Diferente dos vendedores, todos os gerentes apontaram que é essencial se mostrar sempre bem disposto, principalmente, a resolver os problemas de seus clientes. É muito importante não passar a impressão de mau atendimento, pois essa impressão ficará associada à imagem que o consumidor terá da marca, indo contra a identidade proposta.

Devemos salientar que as capacidades descritas pelos entrevistados, para cada categoria identificada, possuem inúmeras semelhanças entre si. As capacidades e recursos apresentados para a venda, muitas vezes serão as mesmas

utilizadas para que o cliente consiga perceber a identidade da marca e bem como, para o fortalecimento do relacionamento entre as duas partes.

Isso se deve ao fato de que, muitas vezes, as competências, segundo Antonello e Dutra (2005), podem ser identificadas como competências transversais, portanto nenhum recurso irá pertencer, com exclusividade, a uma competência, na medida em que pode ser mobilizado por outras.

As competências transversais são aquelas que se referem à dimensão comportamental e perceptiva aplicáveis a diversas intervenções gerenciais. Evitou-se adotar a noção de competência como um conjunto de referenciais ou listas intermináveis de pré-requisitos, reduzindo-a em pedaços, dentro de uma lógica de decomposição, mas uma noção de competência que se revela muito mais complexa do que a soma de conhecimentos, habilidades e atitudes (Boterf, 1994). Assim, conforme Perrenoud, “nenhum recurso pertence, com exclusividade, a uma competência, na medida em que pode ser mobilizado por outras. (...)” “uma competência pode funcionar como um recurso mais amplo, mobilizável por competências mais amplas (...) o encaixe de bonecas russas dificulta particularmente a construção de listas fechadas – ou ‘blocos’ – de competências (...) essa dupla face da competência, que pode, conforme o momento, mobilizar recursos ou funcionar como recurso em proveito de uma consequência mais ampla” (1999, p. 28). (...) “não se trata de atravessar ou de ligar disciplinas, mas sim de convergir para múltiplas situações analógicas, porém não idênticas” (1999, p. 29). (ANTONELLO E DUTRA, 2005, p. 8)

Segundo Antonello, uma competência pode atuar como um recurso mais amplo, mobilizável para competências mais amplas. Essa dupla face da competência pode, conforme o momento, exigir a mobilização de recursos ou funcionar como recurso em proveito de uma consequência maior.

Além disso, outras capacidades pareceram ter significativa importância para os entrevistados. É importante que o vendedor demonstre sinceridade e honestidade com seu consumidor. Isto é imprescindível para a criação de uma relação de confiança entre consumidor e os vendedores e, segundo os entrevistados, é a base para a criação de relacionamento forte e duradouro.

Em relação à educação formal, os gerentes não indicaram como obrigatório para a contratação que o indivíduo tenha concluído um curso superior ou técnico, entretanto, destacam que a educação mais avançada é um diferencial, e pode contar a favor durante o recrutamento. O conhecimento avançado de outros idiomas, especialmente o Inglês não é, em Porto Alegre, um conhecimento requerido, segundo a opinião dos gestores. Isso se deve ao fato de que atualmente as lojas de Porto Alegre, não recebem muitas visitas de estrangeiros ou pessoas que não saibam falar o Português.

Apesar das muitas semelhanças encontradas entre as respostas dos entrevistados, identificamos algumas discrepâncias. Quando perguntado aos vendedores e gestores dentre as funções que eles exercem, qual a mais estratégica para o negócio, não pareceu haver um consenso entre as respostas. Diversas opiniões pessoais foram demonstradas, indicando uma falta de instrução por parte das empresas a respeito do papel estratégico de cada profissional.

Além disso, as empresas, apesar de transmitir a gestores e vendedores a história da marca e seus aspectos mais relevantes, parecem não transmitir aos colaboradores sua visão, missão e objetivos, pois muitos deles não tinham conhecimento destas informações. Tudo isso dificulta a compreensão sobre a estratégia de marketing, o que pode, às vezes, ser a razão para que pessoas não ajam de acordo com o que a empresa e a marca propõem ou apresentem um desempenho abaixo do esperado.

4.4 DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS IDENTIFICADAS

A partir da análise dos achados em campo foi possível identificar as competências requeridas aos vendedores para que estes apresentem um bom desempenho em suas funções e consigam atingir seus objetivos estabelecidos.

A seguir no quadro III apresentamos as competências identificadas, descrevendo-as e identificando o modo de entrega.

COMPETÊNCIAS	DESCRIÇÃO	MODO DE ENTREGA
ANÁLISE DO CLIENTE E IDENTIFICAÇÃO DE ESTILO	Saber observar o cliente e identificar o seu estilo e preferências. Conseguir identificar dentre os produtos disponíveis os que mais se assemelham ao gosto do cliente, valorizando o seu tipo físico.	Entende de moda, e design e estilo. Conhece bem os produtos e seu design. Sabe analisar o cliente, com paciência e identificar o que mais lhe agrada.
ATENDIMENTO	Prestar atendimento ao cliente, entender o que lhe é pedido e oferecer os produtos disponíveis na loja. Garantir um atendimento de alta qualidade e excelência. Saber informar ao cliente os diferenciais do produto, como design, materiais e inspirações. Saber identificar através do atendimento as preferências do cliente e obter o máximo de informações possíveis sobre o cliente.	Atende o cliente com simpatia, paciência e atenção, demonstra os produtos que a loja possui e sugere produtos de acordo com o desejo do cliente e seu estilo. Explica os diferenciais do produto, sugere produções de peças explicando todos os detalhes. Consegue se comunicar claramente com o cliente, conversando sobre diversos assuntos, gerando confiança entre as duas partes, e obtendo o máximo de informações possíveis sobre o cliente.
COMUNICAÇÃO E ARGUMENTAÇÃO	Saber ouvir o cliente com cuidado e expressar-se de maneira clara e objetiva. Usar a língua portuguesa de maneira correta, sem utilizar gírias. Saber expressar-se de maneira eficaz e respeitosa com foco no entendimento recíproco e no compromisso entre as partes envolvidas, garantindo a satisfação do cliente durante o atendimento.	Escuta e comunica suas ideias com clareza demonstrando consistência argumentativa na defesa de suas ideias, respeitando e valorizando o cliente. Comunica-se com diferentes públicos de forma adequada. Exerce a capacidade de convencer o cliente sobre a compra, sempre sendo honesto e verdadeiro. Informa o cliente sobre novidades sobre moda, e conversa sobre assuntos gerais com confiança e segurança.
FOCO NO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	Ter consciência da importância do relacionamento e saber pensar a longo prazo. Satisfazer o cliente, ser sincero e honesto durante o atendimento. Ter iniciativa e realizar ações de pós-venda para reter os clientes. Saber fazer o cliente se sentir especial.	Sabe que o relacionamento de longo prazo é importante, e satisfaz o cliente, realizando ações para que este se sinta especial. Conhece bem o seu cliente, o seu estilo, preferências e histórico na organização. Toma iniciativa e realiza ações de pós venda, ligando em datas especiais, oferecendo produtos exclusivos, enviando lembranças aos clientes. É sincero durante o atendimento, e não mente para realizar uma venda no presente, pensando no longo prazo.
FOCO NA DIFERENCIAÇÃO DA MARCA	Saber a história e propósito da marca. Saber e conhecer os diferenciais da marca. Conhecer bem os produtos e seus detalhes (tecidos, design, conceito, inspirações, etc.). Consegue transmitir ao consumidor o estilo da marca através da produção de seu visual: vestuário, cabelo, acessórios etc. Saber transmitir ao consumidor o conhecimento sobre a marca, de forma tranquila, natural e segura.	Sabe exatamente o que diferencia a marca das demais, e sabe transmitir isso ao consumidor em cada detalhe. Sabe valorizar o produto, utilizando de seu conhecimento sobre a marca e seu conceito, criando e gerando uma alta percepção de valor e desejo ao consumidor.
CAPACIDADE DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	Saber agir rapidamente e mostrar-se disposto a resolver possíveis imprevistos, assumindo erros, os corrigindo de maneira eficaz e priorizando o cliente, proporcionando a sua satisfação.	Age com responsabilidade, comprometimento e sensibilidade para garantir ao cliente a solução do problema, garantindo sua satisfação imediata e em longo prazo. Tem consciência que a diferenciação da marca, e seu alto valor são consequências, também, de um ótimo atendimento.
TRABALHO EM EQUIPE	Cooperar e participar ativamente do grupo pensando coletivamente no intuito de alcançar positivos resultados para a organização. Ter um bom relacionamento com a equipe e com o gestor.	Compartilha pontos de vista e informações de modo construtivo e objetivo, participa ativamente aproximando ideias e opiniões na equipe, estimulando a colaboração e a confiança entre os membros, estimulando um ambiente de trabalho tranquilo. Sabe trabalhar em equipe, garantindo um bom ambiente de trabalho e resultados positivos.
CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM	Adquirir, explicitar e socializar os conhecimentos, contribuindo para seu próprio desenvolvimento, da equipe e da organização como um todo, otimizando o desempenho nos resultados obtidos com a utilização das informações percebidas.	Utiliza-se do conhecimento obtido através de experiências profissionais, cursos, leituras e treinamentos, como oportunidades de aprendizagem e sabe aplicá-los na organização. Consegue aprender com seus colegas e seu gestor, utilizando este conhecimento na prática, na busca dos melhores resultados.

Quadro III – Identificação de Competências

Fonte: Autora

Portanto, as competências apresentadas no quadro III são as requeridas para que os vendedores consigam atingir seus objetivos, realizando o papel da venda com alto desempenho, transmitindo a identidade da marca ao consumidor de modo positivo, e fortalecendo o relacionamento. Ou seja, algumas destas competências são requeridas pelas três funções: vendas, relacionamento com cliente e relacionadas à percepção da marca pelo cliente, e podem ser consideradas competências transversais, como já comentado anteriormente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo iremos retomar os objetivos propostos e os resultados obtidos através deste trabalho. Além disso, serão apresentadas as principais contribuições do trabalho, bem como serão realizadas sugestões de melhorias para as empresas e para futuros trabalhos.

Podemos considerar que o principal objetivo deste trabalho, identificar as competências requeridas aos profissionais da área de venda varejo de moda de Luxo que mais influenciam a transmissão da identidade da marca ao consumidor foi atingido. Conseguimos identificar as competências requeridas e, além disso, foi identificada a interligação das competências identificadas, sua transversalidade, junto as outras duas funções de extrema importância: a venda e o relacionamento com o cliente.

Foram identificadas e discutidas oito competências essenciais, apresentadas no quadro III, que demonstram o papel relevante destes profissionais para que a imagem que o consumidor venha a formar sobre a marca esteja de acordo com sua identidade. Além disso, conseguimos também, identificar quais os conhecimentos, habilidades e atitudes são relevantes a estes profissionais.

Ao longo do trabalho, identificamos que para que o profissional conseguisse transmitir corretamente a identidade da marca para o consumidor, ele deveria também estar consciente de suas responsabilidades, bem como, exercer bem estas funções. Portanto, iremos retomar os objetivos específicos apresentados na página 13, sintetizando os resultados obtidos para cada um.

Foi possível identificar e descrever as atividades dos integrantes de uma equipe de vendas das lojas pesquisadas. Este objetivo foi concluído com sucesso, pois conseguimos descrever as principais atividades realizadas pelos vendedores que atuam neste setor.

Além da identificação das atividades, propusemos também, a descrição de um perfil para estes profissionais. Apesar disso, não conseguimos identificar um perfil padrão para os profissionais, pois cada um possui suas experiências e as empresas são muito flexíveis em relação ao perfil. Pudemos, entretanto, identificar semelhanças entre eles, como por exemplo, a identificação necessária com a profissão e área de trabalho.

Também foi atingido o segundo objetivo específico uma vez que identificamos os conhecimentos habilidades e atitudes necessárias aos vendedores para que demonstrassem um alto desempenho nos resultados.

A partir dos dados coletados foi possível identificar como o relacionamento de longo prazo com o cliente é valorizado. Além disso, descrevemos as ações que devem ser realizadas pelos vendedores para a obtenção e manutenção do relacionamento entre as partes.

O relacionamento de acordo com os pesquisados revelou-se muito importante, tanto para as vendas como para o fortalecimento das marcas no mercado. Conseguimos identificar, por serem marcas de luxo, que o número de clientes que possui o poder aquisitivo para consumi-las é baixo e, portanto, há uma forte ação por parte da empresa e seus colaboradores para que os consumidores sejam “fidelizados”, isto é, se transformem em clientes freqüentes. Além disso, conseguimos identificar as ações mais importantes de venda e pós-venda realizadas.

Ao iniciarmos este trabalho percebemos, a partir da pesquisa junto a bancos de dados, a falta de trabalhos que considerassem esta temática de estudo. Identificamos que no meio acadêmico são escassos os estudos realizados neste setor de negócios e que tivessem como foco os profissionais que atuam do mercado do varejo de moda de luxo. Ao nos depararmos com esta situação, tivemos certeza de que ao elaborar um trabalho que investigasse mais o papel destes colaboradores, estaríamos contribuindo diretamente com subsídios para compreender e elaborar ações para o desenvolvimento destes profissionais e para as organizações que fazem parte deste setor.

No presente trabalho conseguimos aproximar duas áreas de conhecimento importantes para o desempenho de qualquer organização: a área de marketing e a área de recursos humanos. Acreditamos, que ao identificar as competências mais relevantes aos profissionais de vendas da moda luxo, para que consigam transmitir a identidade da marca de maneira coerente, poderemos estar auxiliando futuramente, não só empresas que já alcançaram o sucesso e desejam mantê-lo, bem como empresas que estão na busca deste sucesso.

A partir das competências identificadas entendemos que contribuimos com subsídios para a realização de processos seletivos mais coerentes, identificando os profissionais corretos e diminuindo, assim, a grande rotatividade que há neste setor.

Apesar, deste trabalho ter sido realizado com duas marcas de luxo na cidade de Porto Alegre, acreditamos que, se eliminadas algumas peculiaridades, poderá ser utilizado como referência para empresas que atuam no varejo de moda nacional e que desejam obter um diferencial através do atendimento de qualidade ao consumidor.

Apesar de termos identificado diversas semelhanças entre as opiniões de gestores e vendedores, nota-se que há uma lacuna sobre o entendimento por parte destes profissionais sobre as estratégias das empresas como um todo e o papel estratégico que eles desempenham. Também identificamos o desconhecimento dos profissionais acerca da visão, missão e valores das organizações pesquisadas.

Acreditamos que as organizações poderiam melhor trabalhar estas informações junto aos seus colaboradores. Ao transmitir estas informações, a organização estaria esclarecendo e demonstrando aos profissionais o seu papel estratégico e o que espera deles e, desta forma motivando os colaboradores e os auxiliando no alcance de resultados positivos.

Além disso, identificamos que a seleção, treinamento e desenvolvimento e avaliação não são realizadas com base em competências. Sugerimos aos gestores a adoção deste modelo para estas áreas. Ao adotar o modelo de competências o recrutamento seria mais assertivo e, certamente, seria mais fácil identificar as dificuldades de seus funcionários. Ao utilizar as competências para a avaliação de seus funcionários, o gestor não estará levando em considerações somente resultados financeiros, mas também irá identificar os pontos a melhorar de seus colaboradores, auxiliando-os e investindo em seu desenvolvimento, bem como a atingir resultados cada vez mais positivos, garantindo o sucesso da organização.

A partir destas considerações, entende-se que inúmeros estudos ainda podem ser realizados a respeito das práticas de Recursos Humanos no setor de moda, tanto no varejo, como no interior das organizações. Como sugestão, indicam-se pesquisas que contemplem a análise da opinião de consumidores a respeito destes profissionais, o que não foi possível realizar no presente estudo por questões de tempo e pela dificuldade de acesso aos consumidores do mercado de luxo.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D.. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- ALLÉRÈS, D. **Luxo: estratégias/marketing**. Trad. Mauro Gama. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- ANTONELLO, C. S.; DUTRA, M. L. S. **Projeto Pedagógico: uma proposta para o Desenvolvimento de Competências de Alunos do Curso de Administração, com foco em Empreendedorismo**. In: XXIX ENANPAD, 2005, Brasília.
- ANTONELLO, Cláudia S. **A Noção de Competência: emergência do conceito e abordagens**. Texto de Apoio disciplina Desenvolvimento de Competências, Curso de Especialização em Negociação, PGA/UFRGS, Mimeo, 2010
- BARBOSA, A. C. Q.; RODRIGUES, M. A. Alternativas **metodológicas para a Identificação de Competências**. Boletim Técnico do SENAC, Rio de Janeiro, v. 32, n. 2, maio/ago., 2006.
- BERGAMO, Mônica. **O mapa do luxo. Folha de São Paulo**. São Paulo, 15 abr. 2007. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/ilustrad/fq1504200706.htm>; Acesso em: 15 set. 2011
- BIEL, A. **Brand equity and advertising**. Hisdale, NJ: Laurence Erlbaum Associates, 1993.
- BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 199-215
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.
- BRAGA, João. **Sobre o luxo**. Gestão do luxo FAAP - comportamento. 2004. Disponível em: http://www.gestaodoluxo.com.br/comportamento/comportamento_materia_13.htm. Acesso em: 20 Abr. 2011

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006

CAROZZI, Elaine M.F. **Christian Dior, Reposicionamento de Marca no Setor Luxo**. Revista da ESPM, Volume 12, Janeiro/Fevereiro 2005.

CASTARÈDE, J. **O luxo: os segredos dos produtos mais desejados do mundo**. Trad. Mário Vilela. São Paulo: Barcarolla, 2005

COBRA, Marcos. **Marketing e Moda**. São Paulo: Senac, 2007.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DE CHERNATONY, L. (1999), **Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation**. Journal of Marketing Management, Vol. 15, pp. 157-179.

DRUCKER, P. F. **The practice of Management**. New York : Harper & Row, 1954

DUGGAN, G. G. **O maior espetáculo da terra: os desfiles de moda contemporâneos e sua relação com a arte performática**. In: FASHION THEORY, edição brasileira, número 2, junho 2002, Berg 2001.

DUTRA, J. **Competências: conceitos e instrumentos para Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2005

DUTRA, J. S., HIPÓLITO, J. M., SILVA, C. M. **Gestão de pessoas por competências**. In: encontro nacional da associação nacional dos Programas de pós-graduação em administração, 1998, Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu : Anpad, 1998

FLEURY A., FLEURY M. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea. ANPAD. Volume 5. Edição Especial. Curitiba: 2001. Disponível em: http://www.anpad.org.br/rac/vol_05/dwn/rac-v5-edesp-mtf.pdf. Acesso em: 03 Maio 2011

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 2ª São Paulo: Atlas, 2001. 169 p

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GALHANONE, Renata Fernandes. **O mercado do luxo: aspectos de marketing**. VIII Semead - Seminários em Administração FEA-USP. 2005. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/329.pdf>>. Acesso em: 22 Abr. 2011

GARCIA, C; MIRANDA, A. P. **Moda é comunicação: experiências, memórias, vínculos**. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2005.

KAPFERER, Jean Noël. **As marcas capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos – balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 8ª Reimpressão. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

KELLER, Kevin L. **Strategic Brand management: building, measuring and managing brand equity**. 2nd ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

LAMBIN, Jean-Jaques. **Marketing Estratégico**. São Paulo: Ed. Ernesto Reichmann, 1991.

LAYBAUER, Alexandre. **A contribuição da publicidade para a construção de marcas de luxo : estudo de caso da marca Louis Vuitton**. Porto Alegre, 2010. Disponível em <http://hdl.handle.net/10183/25591>. Acesso em 10 de Outubro 2011

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2003.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência: A base para a remuneração por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LIPOVETSKY, Gilles. **O império do efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas**. São Paulo, Companhia de das Letras, 2008.

LIPOVETSKY, Gilles; ROUX, Elyette. **O Luxo Eterno: da Idade do Sagrado ao Tempo das Marcas**. São Paulo: Companhia das Letras, 2005

MANFREDI, S. M. 1998. **Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas**. Educação & Sociedade, ano XIX, n. 64, p. 13-49, set.

MASCARENHAS, André O. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo, Cengage Learning, 2008

MEYER, Carolina. **O efeito Daslu nas marcas de luxo**. Exame, ano 41, n.891, n.7, p.82-83, 25 abr. 2007.

NANDAN, Shiva. **An exploration of the brand identity-brand image linkage: A communications perspective**. Journal of Brand Management, v.12, n.4, p. 264-278, April ,2005

NICOLAU, A. M; **Gestão de marketing** – Professores do departamento de mercadologia da FGV – EASP e convidados; ed. Saraiva 2003; cap.12; A venda pessoal; in Sergio Roberto Dias.

NUENO, J.L.; QUELCH; J.A. **The mass marketing of luxury, Business Horizons**. November/December, n.6, 1998.

PALOMINO, Érika. **A moda**. 2. ed. São Paulo: Publifolha, 2003.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégias**. São Paulo: Atlas, 2000.

PIANARO, L. **Estratégias de marketing dos produtos de luxo no mercado brasileiro: um estudo no segmento de vestuário e acessórios**. 2007. 156 p. Dissertação125 (Mestrado em Administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

PINHO, J. B., **O poder das marcas**. 2. ed. São Paulo: Summus, 1996

RESENDE, C; SANTOS A; PERERIRA, R; LARA, J. **Internacionalização Da Marca: Pouco Relevante Ou Fator De Agregação De Valor? Um Estudo No Segmento De Moda De Luxo**. BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos. 146-157, abril/junho 2011

RIES, Al.; RIES, Laura. **As 22 consagradas leis de marcas**. São Paulo: Makron Books, 2000.

RUAS, R. **L A Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações**. Documento Preliminar, PPGA/UFRGS, POA, Mimeo, 2 Versão, 32, 2001

RUAS, R.; ANTONELLO, Claudia. S.; BOFF. Luiz. Henrique. **Os novos horizontes de gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre, Bookman, 2005.

SAMPAIO, Rafael. **Marcas de A a Z**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SLADOGNA, Mónica G. **Uma mirada a la construcción de las competencias desde el sistema educativo. La experiencia de Argentina.** Boletín Cinterfor, Montevideo. Disponível em <http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/149/pdf/sladog.pdf> . Acesso em 03 Maio 2011

STREHLAU, Suzane “**O Luxo Falsificado e suas Formas de Consumo**”. Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo – FGV. São Paulo, 2004. Disponível em <http://hdl.handle.net/10438/2532>, acesso em 13 Set. 2011.

STREHLAU, Suzane. **Marketing do luxo.** São Paulo. Cengage Learning, 2008

TYBOUT, Alice M; CALKINS, Tim. **Branding.** São Paulo: Atlas, 2006.

UPSHAW, Lynn B. Building **brand identity: a strategy for success in a hostile marketplace.** New York: John Wiley & Sons, 1999.

VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA - VENDEDORES

1. Nome:
2. Cargo/ Função:
3. Loja:
4. Tempo no cargo:
5. Tempo na empresa:
6. Grau de Escolaridade:
7. Quais são as principais atividades? Descreva a sua rotina de trabalho.
8. Quais cursos/ treinamentos que você realizou que consideram importantes para o seu desempenho?
9. Antes de assumir esta posição, quais cargos você assumiu e em qual setor?
10. Como as experiências anteriores contribuíram para seu desempenho no atual cargo? Exemplifique.
11. O que você considera importante saber para realizar sua função (conhecimentos)?
12. Como você se mantém atualizado sobre moda e atualidade?
13. Você tem conhecimento em outros idiomas? Quais?
14. Dentre suas funções, qual você considera mais estratégica para o negócio?
15. Como você garante que o cliente saia da loja satisfeito?
16. Como você garante que o cliente perceba a marca da maneira desejada?
17. Que tipos de comportamentos/atitudes são exigidos para o bom desempenho em sua função?
18. Quais atitudes você toma para encantar ou surpreender os clientes?
19. Como você vê a marca?
20. Você considera que seu trabalho afeta a percepção da imagem da marca na mente do cliente? Exemplifique.
21. O que você acredita ser mais importante em um vendedor para que o cliente perceba a marca da maneira desejada? Exemplifique
22. E o que você acredita ser mais importante em um gerente de loja para que o cliente perceba a marca da maneira desejada? Exemplifique

23. Sobre o relacionamento com o cliente, o que você considera mais importante? Exemplifique.
24. Descreva seis características de um vendedor, as quais você acredita sejam fundamentais para garantir a satisfação do cliente.
25. Em relação ao ponto de venda, como você garante que ele esteja de acordo com a estratégia de marca da empresa? Exemplifique.

ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTORES

1. Nome:
2. Cargo/ Função:
3. Loja
4. Tempo no cargo:
5. Tempo na empresa:
6. Grau de Escolaridade:
7. Idade:
8. Quais são as principais atividades? Descreva a sua rotina de trabalho.
9. Quais cursos/ treinamentos que você realizou que consideram importantes para o seu trabalho?
10. Antes de assumir esta posição, quais cargos você assumiu e em qual setor?
11. O que você considera importante saber para realizar sua função (conhecimentos)?
12. De que forma você se atualiza sobre os produtos e tendências de moda?
13. Como você se atualiza sobre a atualidade?
14. Você fala algum outro idioma? Qual?
15. Dentre suas funções, qual você considera mais estratégica para o negócio?
16. Que experiências anteriores você acredita tem contribuído para seu desempenho no atual cargo? Exemplifique
17. Como você garante que o cliente saia da loja satisfeito? Exemplifique.
18. Como você garante que o cliente perceba a marca da maneira correta?
19. Que tipos de comportamentos/atitudes são exigidos para o bom desempenho em sua função?
20. Quais atitudes você toma para encantar ou surpreender os clientes?
21. Em relação ao ponto de venda, como você garante que ele esteja de acordo com a estratégia de marca da empresa? Exemplifique.
22. Como você vê a marca X?
23. Como você acredita que seu trabalho afeta a percepção da imagem da marca na mente do cliente? Exemplifique.

24. O que você acredita ser mais importante em um gestor de loja para que o cliente perceba a marca da maneira desejada? Exemplifique
25. E o que você acredita ser mais importante em um vendedor para que o cliente perceba a marca da maneira desejada? Exemplifique
26. Sobre o relacionamento com o cliente, o que você considera mais importante? Exemplifique.
27. Descreva seis características que um gestor da loja x deva possuir, as quais você acredita sejam fundamentais para garantir a satisfação do cliente.
28. Como a estratégia de marketing, valores e objetivos da empresa influenciam o seu trabalho?