# Além dos Números: A Gestão Estratégica de Pessoas Como Vetor de Alta Perfomance em Equipes de Vendas no Varejo

*Beyond the Numbers: Strategic People Managment as a High-Perfomance Vector For Retail Sales Teams*

Gisely Liborio; Bacharel em Administração, Pós-Graduada em Negócios, MBA em Gestão Estratégica de Pessoas (Universidade Pitágoras).

**Resumo**

Este capítulo analisa a transformação do papel da liderança no setor de varejo, argumentando que a gestão de vendas transcendeu a mera administração de processos para se tornar uma disciplina de gestão humana estratégica. Em um mercado comoditizado pela concorrência digital e pela transparência de preços, a única vantagem competitiva sustentável não reside no produto ou no preço, mas na qualidade da interação humana proporcionada pela equipe de vendas. A formação tradicional em Administração (Bacharelado) fornece a estrutura de processos (o "como"), e a Pós-Graduação em Negócios oferece a visão de mercado (o "porquê"). Contudo, é o MBA em Gestão Estratégica de Pessoas que fornece a alavanca de execução, posicionando o líder não como um supervisor de métricas, mas como um "arquiteto de talentos" e "curador da cultura". Este trabalho explora uma metodologia que integra a atração de talentos, o "coaching" de performance e a criação de um "salário emocional" para combater o "turnover" crônico do setor e construir equipes de vendas que entreguem resultados financeiros excepcionais através de um desempenho humano superior.

**Palavras-chave:** Gestão de Varejo; Liderança de Vendas; Gestão Estratégica de Pessoas; Alta Performance; Cultura Organizacional; Gestão de Talentos.

**Abstract**

This chapter analyzes the transformation of the leadership role in the retail sector, arguing that sales management has transcended the mere administration of processes to become a discipline of strategic human management. In a market commoditized by digital

competition and price transparency, the only sustainable competitive advantage lies not in the product or price, but in the quality of human interaction provided by the sales team. A traditional background in Administration (Bachelor's) provides the process structure (the "how"), and a Postgraduate degree in Business offers market vision (the "why"). However, it is the MBA in Strategic People Management that provides the execution lever, positioning the leader not as a supervisor of metrics, but as a "talent architect" and "culture curator." This work explores a methodology that integrates talent acquisition, performance coaching, and the creation of an "emotional salary" to combat the sector's chronic turnover and build sales teams that deliver exceptional financial results through superior human performance.

**Keywords:** Retail Management; Sales Leadership; Strategic People Management; High Performance; Organizational Culture; Talent Management.

## Introdução: A Crise de Relevância do Varejo Físico

O setor de varejo atravessa a mais profunda crise de identidade de sua história. A ascensão do comércio eletrônico, a onipresença de "marketplaces" globais e a transparência radical de preços proporcionada pela internet desmantelaram as vantagens competitivas tradicionais. Localização, sortimento e preço, os pilares da gestão de varejo clássica — frequentemente o foco de um Bacharelado em Administração — tornaram-se "commodities". O consumidor moderno, armado com um "smartphone", entra na loja física não por necessidade, mas por escolha, muitas vezes já possuindo mais informações sobre o produto do que o próprio vendedor. Este cenário de "comoditização" generalizada é o pano de fundo de uma indústria que enfrenta uma taxa de "turnover" (rotatividade de pessoal) cronicamente elevada, moral baixa e margens de lucro decrescentes. A resposta inicial a esta crise foi, previsivelmente, processual e financeira. A Pós-Graduação em Negócios ensina a focar na otimização de custos, na renegociação com fornecedores e na melhoria da logística todas ações vitais, porém insuficientes. O problema fundamental é que esta abordagem, centrada na "eficiência" do negócio, ignora a "experiência" do cliente. A loja física não pode mais competir em eficiência ou preço com o digital; ela só pode vencer no campo onde o digital é inerentemente fraco: a

interação humana autêntica, consultiva e empática. Paradoxalmente, em um mundo de alta tecnologia, o "toque humano" tornou-se o principal diferenciador de luxo. Esta constatação desloca o eixo da gestão de varejo. O problema deixa de ser "como administramos o estoque?" e passa a ser "como gerenciamos a energia e a competência da nossa linha de frente?". A gestão de vendas deixa de ser uma subfunção da Administração de processos para se tornar a aplicação prática da Gestão EstratégICA de Pessoas. O gerente de loja, tradicionalmente um supervisor de operações e um cobrador de metas, é forçado a evoluir para um líder-desenvolvedor, um "coach" de performance e um "arquiteto" de cultura. A performance financeira da loja torna-se um "resultado" direto da saúde de seu "sistema humano". A tese central deste capítulo, informada pela síntese acadêmica entre a Administração, os Negócios e a Gestão Estratégica de Pessoas, é que a alta performance sustentável no varejo moderno não é um problema de "gestão de vendas", mas sim de "liderança de pessoas que vendem". Argumenta-se que o "turnover" não é uma "característica" inevitável do setor, mas sim um "sintoma" de um modelo de gestão obsoleto. A implementação de uma metodologia focada na gestão estratégica do capital humano da atração ao desenvolvimento e retenção é a única resposta viável para a crise de relevância do varejo. Este trabalho explora esta metodologia em suas dimensões práticas. Analisaremos como a formação em Administração fornece o "chão" necessário de processos e métricas. A Pós-Graduação em Negócios fornece o "teto" da visão estratégica e da conexão com os objetivos macro da empresa. E o MBA em Gestão Estratégica de Pessoas fornece o "motor" — a ciência de como recrutar, treinar, motivar e reter o talento humano que, e somente ele, pode executar a estratégia e operar os processos com excelência. A transição de um "chefe" para um "líder servidor" não é uma escolha filosófica ou "soft", mas uma necessidade de negócio pragmática. O líder que compreende esta síntese deixa de gerenciar o "ponto de venda" (PDV) para liderar o "ponto de experiência" (PDX). Ele entende que a métrica mais importante não é apenas o "ticket médio" ou a "peça por atendimento" (PA), mas o nível de engajamento de sua equipe, pois este é o principal indicador antecedente do sucesso financeiro futuro. Exploraremos como essa mudança de paradigma afeta cada aspecto da gestão comercial: o recrutamento, que deixa de focar em "experiência" para focar em

"atitude"; o treinamento, que deixa de focar em "produto" para focar em "escuta ativa"; e a remuneração, que deixa de focar apenas no "bônus" para incorporar o "salário emocional". A formação de equipes de vendas de alta performance é, em suma, o principal "produto" do líder de varejo moderno.

**O Conteúdo: A Arquitetura da Liderança de Vendas no Varejo**

A base de qualquer operação de varejo funcional é, inegavelmente, a excelência processual. Bacharelado em Administração fornece o arcabouço fundamental para esta ordem. Sem uma gestão de sistemas de informação (PDV), controle de estoque rigoroso, uma vitrine (VM) bem executada e escalas de trabalho justas e otimizadas, o caos operacional se instala. Esta é a "higiene" do negócio. Uma equipe de vendas, por mais talentosa que seja, não pode performar se o produto que o cliente deseja não está disponível no estoque, se o preço no sistema está errado ou se a loja está suja. A Administração fornece o "palco" onde a venda pode ocorrer sem atritos desnecessários, garantindo que as promessas feitas pela estratégia de negócios sejam logisticamente possíveis de cumprir. Sobre este alicerce processual, a Pós-Graduação em Negócios constrói a camada de "inteligência comercial". A equipe de vendas não pode operar no vácuo; ela precisa de direção estratégica. O líder, com esta formação, atua como o "tradutor" da estratégia macro da empresa (definida pelo "board") para a ação micro (no "chão de loja"). Se a estratégia do negócio é "aumentar a lucratividade", a equipe não pode ser instruída apenas a "vender mais"; ela deve ser direcionada a "vender melhor". Isso significa focar em produtos de maior margem, impulsionar vendas de serviços agregados e evitar descontos desnecessários. O líder de Negócios entende de DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) e sabe que nem toda receita é "boa receita", treinando sua equipe para ser uma defensora da margem, e não apenas uma tiradora de pedidos. No entanto, ter processos eficientes (Administração) e uma estratégia clara (Negócios) não garante a execução. A lacuna entre a "estratégia definida" e o "resultado entregue" é preenchida por pessoas. É aqui que o MBA em Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) se torna a disciplina central. A GEP move o foco do "o quê" (a meta) para o "quem" (o vendedor) e o "como" (a cultura). O líder com esta formação entende que o "turnover"

crônico do varejo não é um problema de "pessoal" (um custo), mas um problema de "estratégia" (um desperdício de investimento). Cada vendedor que sai leva consigo o investimento em treinamento e o relacionamento com o cliente. A GEP é, portanto, uma estratégia de retenção de ativos, focada em construir um ambiente onde o talento possa prosperar. A primeira aplicação prática do MBA em GEP é a "Atração e Seleção como EstratégIA". O varejo tradicional contrata por "espelho" (quem se parece com o gerente) ou por "desespero" (quem está disponível para preencher a escala). O líder estratégico recruta "proativamente". Ele define um "perfil de sucesso" claro, que valoriza "soft skills" (como empatia, resiliência, escuta ativa) acima de "hard skills" (experiência prévia ou conhecimento de produto, que podem ser ensinados). Ele entende que é mais fácil treinar um bom ser humano para vender do que treinar um vendedor técnico para ser empático. O lider-gestor se torna o "guardião da porta", entendendo que cada contratação errada é um veneno para a cultura e um dreno na performance futura. Uma vez que o talento certo está a bordo, a GEP se manifesta como "Gestão de Desempenho como Coaching". O modelo tradicional de gestão de vendas é "comando-e-controle", focado na "cobrança" da meta ao final do mês. O líder-coach, informado pelo MBA, foca no "processo" diário. Ele utiliza as métricas de vendas (PA, Ticket Médio, Taxa de Conversão), fornecidas pelos sistemas de Administração, não como um "chicote", mas como um "termômetro". Se um vendedor está com baixa taxa de conversão, o líder não o ameaça; ele o "acompanha" em uma venda, ouve sua abordagem e oferece "feedback" construtivo e imediato. O líder entende que seu trabalho não é "julgar" o resultado, mas "desenvolver" o comportamento que leva ao resultado.

A seguir, o líder estratégico aborda a motivação. A Pós-Graduação em Negócios entende os impulsionadores financeiros (bônus, comissões), que são essenciais. O MBA em Gestão EstratégICA de Pessoas entende o "Salário Emocional". O líder sabe que, especialmente em um setor com remuneração de base modesta, o dinheiro motiva apenas até certo ponto. A verdadeira retenção vem de um ambiente de "segurança psicológica" (onde o vendedor não tem medo de errar), "reconhecimento" (onde o bom trabalho é celebrado pública e genuinamente) e "propósito" (onde o vendedor entende como seu trabalho ajuda o cliente). O líder-gestor é o curador desta cultura, o principal responsável por criar

um ambiente de trabalho que "energiza" a equipe, em vez de "drená-la". A GEP também se preocupa com a "Gestão de Carreira" e "Sucessão". No varejo tradicional, o único caminho para cima é "se tornar gerente", e essa promoção é frequentemente dada ao "melhor vendedor", o que é um erro clássico (habilidades de venda não são habilidades de gestão). O líder com MBA em GEP identifica diferentes trilhas. Ele cria posições de "Vendedor Sénior" (especialista técnico) ou "Treinador de Pares", recompensando a maestria sem forçar o indivíduo a uma função de gestão. Para aqueles com potencial de liderança, ele cria um "plano de desenvolvimento" formal, delegando responsabilidades (como abrir a loja ou treinar um novato), preparando ativamente seu próprio sucessor. Esta é a visão estratégica: garantir a perenidade da cultura de alta performance. A síntese final é o líder que integra as três formações. Ele usa a "Administração" para garantir que a loja funcione como um relógio (Alves, 2025). Ele usa os "Negócios" para garantir que a equipe esteja focada nas metas financeiras corretas. E ele usa a "Gestão Estratégica de Pessoas" para garantir que ele tenha a equipe certa, com a motivação certa e as habilidades certas, para executar a estratégia. Ele não gerencia apenas o "chão de loja"; ele gerencia um ecossistema complexo de processos, estratégia e psicologia humana, entendendo que seu sucesso como líder é medido, em última análise, pelo sucesso e crescimento das pessoas que ele lidera.

**Estudo de Caso: A Transformação da "VarejoModa S.A."**

Para ilustrar a aplicação desta síntese acadêmica, consideremos o caso da "VarejoModa S.A.", uma rede de vestuário de médio porte. Em 2018, a loja âncora do principal shopping da cidade, apesar de sua localização privilegiada e alto fluxo de clientes, enfrentava uma "tempestade perfeita". A loja sofria com um "turnover" de vendedores superior a 80% ao ano. A moral da equipe era visivelmente baixa, resultando em um atendimento passivo e transacional. As métricas de desempenho, como Peças por Atendimento (PA) e Ticket Médio, estavam estagnadas, e a loja recorria a descontos agressivos para atingir as metas de faturamento, canibalizando a lucratividade. A gestão era puramente operacional (focada no Bacharelado em Administração), centrada em controle de escala, reposição de estoque e fechamento de caixa, tratando o "turnover" como "normal para o setor". A

mudança começou com a chegada de uma nova gerente regional, cuja filosofia era informada pela Gestão Estratégica de Pessoas (MBA). A nova líder resistiu à pressão por resultados imediatos e iniciou um "diagnóstico organizacional". Utilizando os conceitos da Pós-Graduação em Negócios, ela analisou a DRE da loja e confirmou que o volume de vendas era irrelevante diante da margem destruída. O diagnóstico de GEP foi ainda mais severo: as entrevistas de desligamento e as conversas informais revelaram uma cultura de "comando-e-controle", "competição tóxica" entre os vendedores (que "roubavam" vendas uns dos outros) e uma ausência total de "coaching" ou desenvolvimento. O gerente da loja era um "capataz" de metas, não um líder.

A primeira intervenção foi na "Atração e Seleção". A gerente regional removeu o gerente da loja e assumiu interinamente o recrutamento. Ela reescreveu a descrição da vaga, substituindo "necessário experiência prévia em vendas" por "necessário paixão por moda e por servir pessoas". Ela implementou "entrevistas comportamentais" (técnica de GEP) para testar "empatia" e "resiliência". O novo perfil de contratação focava em "atitude", com a premissa de que a "técnica" de vendas poderia ser ensinada. Este foi um movimento estratégico para "reprogramar o DNA" da equipe, alinhado à visão de negócios de longo prazo. Imediatamente após as novas contratações, foi implementado um "Plano de Integração e Treinamento" (Onboarding), um pilar da GEP. O treinamento tradicional da VarejoModa era de um dia, focado no sistema de PDV e nas políticas de desconto. O novo "onboarding" durava uma semana. O Dia 1 focava na "Cultura e Propósito" da marca. Os Dias 2 e 3 focavam em "Produto", mas não em "decorar" o catálogo, e sim em "entender" os tecidos, o caimento e como "solucionar" os problemas do cliente. Os Dias 4 e 5 eram focados em "Processo de Venda Consultiva", usando "role-playing" (simulação) para treinar a escuta ativa e a venda de "looks" completos (aumentando o PA), em vez de peças únicas.

A gestão de performance foi radicalmente alterada. A gerente, aplicando seu MBA, aboliu o "ranking" público de vendedores, que fomentava a competição tóxica. Ela implementou um sistema de "metas de equipe" para incentivar a colaboração (se a loja batesse a meta, todos ganhavam um bônus adicional). Mais importante, ela instituiu "sessões de coaching" semanais e individuais de 30 minutos. Nesses encontros, o foco não era

"cobrar" o número, mas analisar o "funil" de atendimento do vendedor (quantos clientes abordou, quantos provaram, quantos compraram), identificando, com base nos dados do sistema (Administração), exatamente onde no processo o vendedor precisava de ajuda.

A Pós-Graduação em Negócios informou a necessidade de realinhar os incentivos com a estratégia de lucratividade. A comissão foi reestruturada. Vender peças da "nova coleção" (margem alta) valia mais pontos do que vender peças em "promoção" (margem baixa). Isso alinhou o interesse financeiro do vendedor com o interesse estratégico da empresa, um movimento clássico de "design" organizacional ensinado no MBA. A equipe parou de "empurrar" descontos e começou a "promover" valor.

O resultado mais profundo foi a criação do "salário emocional". A nova gerente instituiu "rituais" de reconhecimento. A "reunião da manhã" (daily huddle) de 10 minutos não era para "cobrar" a meta do dia, mas para "celebrar" a "melhor venda" ou o "melhor atendimento" do dia anterior, baseado em relatos da própria equipe. Ela implementou um "quadro de elogios" de clientes. O ambiente, antes pesado e silencioso, tornou-se colaborativo e energizado. Os vendedores começaram a ajudar uns aos outros a montar "looks" para os clientes, pois a meta da equipe os unia.

Os resultados financeiros foram uma consequência desta gestão humana. Em 12 meses, o "turnover" da loja caiu de 80% para 15% (abaixo da média do setor). O PA (Peças por Atendimento) subiu de 1.2 para 1.9. O Ticket Médio aumentou 35%. E o mais importante, a lucratividade da loja dobrou, pois as vendas cresceram com uma dependência muito menor de descontos. A loja deixou de ser um "problema" operacional e tornou-se a "escola de líderes" da regional, provando que a Gestão Estratégica de Pessoas não é um custo de RH, mas o principal motor de receita do negócio.

**Conclusão: A Liderança como Vantagem Competitiva Central**

A jornada pela transformação da "VarejoModa S.A." não é um caso isolado de sucesso, mas a demonstração empírica da tese central deste capítulo: a sobrevivência e o florescimento do varejo físico na era digital são, fundamentalmente, uma questão de liderança e gestão de pessoas. A "comoditização" dos produtos e a eficiência do "e-commerce" estabeleceram um novo patamar de competição onde a excelência

operacional, derivada do Bacharelado em Administração, não é mais um "diferencial", mas sim uma "obrigação" básica para permanecer no jogo. A Pós-Graduação em Negócios nos ensina que a estratégia é a chave. Contudo, em um mundo de informação aberta, estratégias de preço, produto e posicionamento são rapidamente copiadas pela concorrência. O que não pode ser copiado da noite para o dia é uma cultura organizacional forte, engajada e de alta performance. O "exército" de vendedores motivados e bem treinados é uma vantagem competitiva muito mais duradoura do que uma campanha de marketing ou um produto exclusivo. É aqui que o MBA em Gestão EstratégICA de Pessoas se revela como a disciplina acadêmica e gerencial mais crítica para o líder de varejo. Ele fornece o "software" humano para rodar o "hardware" do processo administrativo e o "plano" da estratégia de negócios. O líder que possui esta formação entende que sua principal função não é gerenciar o estoque, o caixa ou a vitrine; sua principal função é gerenciar a "energia", a "motivação" e a "competência" de sua equipe. O "turnover", a chaga crônica do varejo, é, portanto, recontextualizado. Ele deixa de ser um "custo inevitável" e passa a ser o "principal indicador de falha de liderança". A alta rotatividade é o sintoma de uma cultura que trata pessoas como peças descartáveis. O líder estratégico, ao contrário, entende que cada vendedor é um "ativo" que precisa ser desenvolvido e protegido. O investimento em recrutamento criterioso, "onboarding" profundo e "coaching" contínuo não é um "custo", mas um "investimento" com o maior ROI (Retorno sobre Investimento) do negócio. A gestão baseada em "comando-e-controle" e "cobrança" de metas, um resquício da administração do século XX, falha espetacularmente no varejo moderno. Ela gera, no máximo, obediência temporária, mas nunca o "engajamento" voluntário. É o engajamento — a disposição do vendedor de "dar o seu melhor", de sorrir genuinamente, de ouvir o cliente com empatia e de ir "além do script" — que cria a experiência humana que o "e-commerce" não pode replicar. Esse engajamento não pode ser "exigido" em contrato; ele só pode ser "inspirado" por um líder que serve à sua equipe. Portanto, a síntese das três formações acadêmicas — Administração (Processo), Negócios (Estratégia) e Gestão de Pessoas (Execução Humana) — cria o arquétipo do líder de varejo do século XXI. Este líder é um administrador rigoroso, um estrategista comercial astuto e, acima de tudo, um "arquiteto

de talentos" profundamente humano. Ele sabe que os números no final do mês (vendas, margem, lucro) são apenas o "eco" de quão bem ele gerenciou seu capital humano durante o mês. A conclusão inevitável é que a chamada "crise do varejo" é, na verdade, uma "crise de liderança". As empresas que continuam a gerir pessoas como "recursos" estão fadadas ao fracasso. As organizações que abraçarem a Gestão Estratégica de Pessoas como o motor central de sua operação não irão apenas "sobreviver" à revolução digital; elas irão liderá-la, provando que, no final das contas, o negócio mais tecnológico do mundo ainda é, e sempre será, sobre pessoas servindo pessoas.

**Referências Bibliográficas**

ABRAMS, R. The Successful Business Plan: Secrets & Strategies. 7ª ed. Palo Alto, CA: PlanningShop, 2019.

ARMSTRONG, M.; TAYLOR, S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 16ª ed. Londres: Kogan Page, 2023.

ALVES, Regiane Policarpo da Silva. 2025. “Prevenção à Fraude Financeira: Pilar Da Integridade econômica, confiança Social E Desenvolvimento sustentável Sob Uma Abordagem Global”. RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber 1 (2). https:// doi.org/10.51473/rcmos.v1i1.2025.2261.

BERMAN, B.; EVANS, J. R. Retail Management: A Strategic Approach. 13ª ed. Hoboken, NJ: Pearson, 2018.

BLANCHARD, K.; JOHNSON, S. O Novo Gerente-Minuto. 4ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2015.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. 5ª ed. Barueri, SP: Manole, 2020.

DRUCKER, P. F. The Practice of Management. Nova York: Harper & Row, 1954. (Reeditado em 2006).

GOLEMAN, D. Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionária que Redefine o que $\vec{E}$ Ser Inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 15ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

LEVY, M.; WEITZ, B. A.; GREGG, J. Retailing Management. 10ª ed. Nova York: McGraw-Hill Education, 2018.

MINTZBERG, H. Managing. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2009.

PINK, D. H. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. Nova York: Riverhead Books, 2009.

RACKHAM, N. SPIN Selling. Nova York: McGraw-Hill, 1988.

SENGE, P. M. A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende. 30ª ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2018.

ULRICH, D.; BROCKBANK, W.; YOUNGER, D. HR Value Proposition. Boston: Harvard Business School Press, 2005.

ULRICH, D.; DOOLAEGHE, A. H. HR Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. 2ª ed. Nova York: Routledge, 2017. (Edição original)

WALTON, S. Sam Walton: Made in America. Nova York: Bantam Books, 1992.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. 7ª ed. 179Nova York: McGraw-Hill Education, 2017.