



THIAGO HENRIQUE SILVEIRA COSTA

**ROTINAS COMERCIAIS DESENVOLVIDAS EM UMA
EMPRESA DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS**

LAVRAS – MG

2023

THIAGO HENRIQUE SILVEIRA COSTA

**ROTINAS COMERCIAIS DESENVOLVIDAS EM UMA EMPRESA DO SETOR DE
RECURSOS HUMANOS**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

Prof.º Dr. Daniel Carvalho de Rezende
Orientador

**LAVRAS - MG
2023**

THIAGO HENRIQUE SILVEIRA COSTA

**ROTINAS COMERCIAIS DESENVOLVIDAS EM UMA EMPRESA DO SETOR DE
RECURSOS HUMANOS**

Relatório de estágio supervisionado
apresentado à Universidade Federal de Lavras,
como parte das exigências do Curso de
Administração, para obtenção do título de
Bacharel.

APROVADA em 18 de dezembro de 2023.

Dr. Daniel Carvalho de Rezende UFLA

Prof.º Dr. Daniel Carvalho de Rezende
Orientador

LAVRAS - MG

2023

AGRADECIMENTOS

Expresso minha profunda gratidão à Universidade Federal de Lavras por me proporcionar um ambiente acadêmico rico em conhecimento e fértil para a construção do aprendizado e para o crescimento pessoal. Muito além do conhecimento técnico, nesse ambiente eu cultivei amizades e conexões, de valor inestimável, que seguirão para a vida inteira.

Agradeço ao Departamento de Administração e Economia e seu corpo docente de extrema excelência por todo o apoio, orientação e valiosas contribuições ao longo dessa trajetória acadêmica. Em especial, meu orientador, Daniel, por ser um exemplo profissional e pela orientação, paciência e dedicação em me ajudar a desenvolver este trabalho.

À minha querida família – meu pai, Joelson, minha mãe, Patrícia, e meu irmão, Gabriel – expresso meu mais profundo agradecimento pelo apoio incondicional, amor, compreensão, suporte financeiro e incentivo em todos os momentos. O apoio de vocês foi o alicerce que me sustentou durante toda essa jornada.

Agradeço, também, à minha namorada Gabriela, por todo amor, carinho, apoio, compreensão e incentivo aos meus estudos e ao meu crescimento. Por ter suportado a distância e sido uma grande incentivadora dos meus estudos.

Aos meus amigos de Oliveira-MG, Alessa, Gabriel, Guilherme, Gustavo, João Pedro, João Victor, Lívia, Maria Carolina, Sabrina, Sérgio e Thalita que, mesmo distantes fisicamente, permaneceram sempre presentes e proporcionaram tantas risadas, momentos de descontração e discussões enriquecedoras.

Aos colegas de classe, e amigos, que a UFLA proporcionou, Alexandre, Ana Clara, Caroline, Cláudia, Dhébora, Fernanda, João Vitor, Leonardo, Letícia e Patrícia, obrigado por engrandecerem e tornarem mais leve toda essa trajetória acadêmica com muitas risadas e trocas enriquecedoras.

Ao Eduardo, meu primo querido, por todas as rolês de cachoeira e aos inúmeros pores do Sol, regados a discussões filosóficas, ideias de negócios e devaneios dos mais variados tipos. Obrigado por todo o companheirismo e por trocas tão enriquecedoras, mesmo em momentos tão complicados. Que Jah olhe sempre por ti.

E a você, Willian, mais do que um amigo ou companheiro de casa, um irmão de coração. Obrigado por todo apoio, companheirismo, discussões filosóficas, pelos desabafos ouvidos, pelos conselhos, pela cervejinha de sexta à noite e por todos os exemplos de como ser uma pessoa e profissional melhor. O teu futuro é, certamente, brilhante!

A todos vocês, meu mais profundo e sincero agradecimento. Obrigado!

RESUMO

O presente relatório visa apresentar uma síntese das atividades desenvolvidas durante o período de estágio obrigatório que foi realizado na empresa *Employ*, como parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do curso de Administração na Universidade Federal de Lavras (UFLA). O enfoque recai nas rotinas, práticas comerciais e estratégias de negócios da *Employ*, uma startup do setor de recursos humanos. O objetivo, além de relatar a experiência prática das atividades desenvolvidas no estágio, é também contextualizar o cenário brasileiro, marcado por desafios na gestão de recursos humanos, destacando a necessidade de estratégias e atores capacitados para suprir as demandas dinâmicas, e em constante evolução, do mercado de trabalho. Fundada em 2020, a *Employ* oferece soluções personalizadas em recrutamento e seleção, destacando-se pelo uso de uma metodologia científica de avaliação de pessoas com foco em previsão de desempenho profissional; não há delimitação de um nicho específico de atuação, contemplando assim públicos-alvo dos mais diversos setores do mercado nacional. Em sua operação, a empresa utiliza tecnologias para otimizar processos, como sistemas de *customer relationship management* (CRM), plataformas online e automações em *Python*, evidenciando seu compromisso com a inovação e com a dinamicidade do contexto socioeconômico cultural vigente. No âmbito das práticas comerciais, foco principal do estágio, o ciclo de atividades se inicia na pesquisa, geração e qualificação de *leads*, etapa primordial e fundamental para uma prospecção eficaz de clientes. Em um segundo momento, inicia-se um fluxo de cadência e de gerenciamento do relacionamento com os clientes (CRM), a fim de avançar com eles no funil de vendas, conseguir agendar reuniões de apresentação do serviço, negociação de condições e fechamento da venda. Em sua rotina, a *Employ* implementa testes de abordagens em larga escala orientadas a personas específicas por meio de tecnologias desenvolvidas internamente e também utiliza programas de indicação remunerada a fim de amplificar o alcance das prospecções, evidenciando uma visão estratégica e dinâmica na busca por alcançar seus objetivos comerciais. O presente relatório apresenta, também, possíveis pontos de melhoria relacionados aos processos comerciais supracitados e ao contexto geral da operação da empresa, que contemplam desde limitação operacional e inconsistência comercial, até a falta de estratégias de marketing e defasagem nos processos de análises de métricas de desempenho. Por fim, mediante tudo o que foi exposto, é apresentada uma visão holística do presente trabalho e da relevância da experiência de estágio como um todo para a formação do profissional de Administração.

Palavras-chave: Comercial. Prospecção. CRM. Negociação. Vendas. Recursos humanos. Recrutamento. Avaliação de pessoas. Seleção de pessoas. Estágio.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – <i>Banner</i> contendo o <i>slogan</i> da empresa.	9
Figura 2 – Logomarca da <i>Employ</i>	12
Figura 3 – Escritório da <i>Employ</i>	13
Figura 4 – Área de trabalho da <i>Employ</i>	14
Figura 5 – Mesa de trabalho da <i>Employ</i>	14
Figura 6 – Organograma da <i>Employ</i>	16
Figura 7 – Registro simplificado de um <i>lead</i> no sistema <i>Pipedrive CRM</i>	19
Figura 8 – Empresas com processos seletivos abertos no <i>LinkedIn</i>	21
Figura 9 – Filtro primário para geração de lista de <i>leads</i> em uma plataforma de vagas.	22
Figura 10 – Etapas comerciais percorridas pelos <i>leads</i> da <i>Employ</i> até se tornarem clientes.	26
Figura 11 – Página 01 do modelo de proposta comercial da <i>Employ</i>	29
Figura 12 – Página 02 do modelo de proposta comercial da <i>Employ</i>	30
Figura 13 – <i>Dashboard</i> de indicadores comerciais.	32
Figura 14 – Etapas da operação percorridas pelos clientes da <i>Employ</i>	33
Figura 15 – Etapas do pós-venda percorridas pelos clientes da <i>Employ</i>	33
Tabela 1 - Tabela das atividades realizadas.	17

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO	9
2.1. Caracterização da empresa.....	9
2.2. Identidade organizacional	11
2.3. Histórico da empresa.....	12
2.4. Descrição física.....	13
2.5. Quadro de colaboradores	15
3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E SOFTWARES UTILIZADOS	17
3.1. <i>Pipedrive</i> CRM	18
3.2. <i>Python</i>	19
4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS	20
4.1. Pesquisa e geração de lista de <i>leads</i>	20
4.2. Qualificação de <i>leads</i>	23
4.3. Prospecção ativa	24
4.4. Fluxo de cadência	25
4.5. Negociação e apresentação do serviço.....	27
4.6. Fechamento da venda.....	28
4.7. Gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM)	31
5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.....	35
5.1. Análise de métricas de desempenho	35
5.2. Inconsistência comercial	35
5.3. Limitação operacional.....	36
5.4. Ausência de estratégias de marketing	37
6 CONCLUSÃO.....	39
REFERÊNCIAS	40

1 INTRODUÇÃO

O cenário empresarial brasileiro contemporâneo, permeado por mudanças e desafios constantes na gestão de recursos humanos, reflete a necessidade premente de estratégias robustas para lidar com a dinâmica do mercado de trabalho (Magalhães, 1984). Destaca-se a pressão significativa sobre os gestores de RH, sobretudo no que concerne à busca por profissionais qualificados alinhados às inovações tecnológicas. A rápida evolução tecnológica impõe a necessidade de adaptação constante por parte das empresas na identificação e atração de talentos com as habilidades demandadas (Serafin, 2022).

A importância da gestão proativa de talentos possui um papel crucial do administrador de recursos humanos. A capacidade de antecipar as necessidades organizacionais e alinhá-las às competências dos colaboradores é apontada como um fator determinante para o sucesso na gestão de talentos em um ambiente de rápidas transformações (Oliveira, 2009). As empresas devem não apenas recrutar talentos, mas também investir no desenvolvimento contínuo e na retenção de profissionais qualificados (Sparkman, 2015). Nesse contexto, as estratégias de gestão de talentos devem ser adaptáveis e alinhadas à visão de longo prazo da organização (Ferrazza et al., 2015).

Sendo assim, urge a necessidade de atores especializados em gerenciar os recursos humanos de forma eficiente, desde o processo de recrutamento e seleção até a gestão dos talentos e do alinhamento do time de funcionários. A *Employ* se posiciona exatamente nesta lacuna de mercado, fornecendo análises e dados para gestores acerca de candidatos e funcionários, visando propiciar uma melhor tomada de decisão empresarial em relação à gestão de pessoas. A utilização de dados e análises para embasar decisões estratégicas na gestão de talentos é uma abordagem promissora, conforme sugerido por diversos autores, como Marr. (2018) e Opatha (2021). A implementação de práticas baseadas em evidências pode proporcionar insights valiosos sobre as tendências do mercado de trabalho, permitindo uma tomada de decisões mais informada.

O estágio na empresa *Employ*, inserido neste contexto, oferece uma visão prática do setor de recursos humanos, especialmente no que tange a negociação e prestação de serviços de recrutamento e seleção. A área comercial de uma empresa que presta serviços, particularmente, enfrenta desafios únicos em atrair e reter clientes. Para Kotler (2008), a atração e retenção de clientes têm sido foco de observação das organizações, tendo em vista o mercado altamente competitivo e a presença de consumidores cada vez mais exigentes.

A compreensão profunda do comportamento do consumidor é essencial para atender e

superar as expectativas dos clientes, conforme destacado por Shah et al. (2006), onde também ressalta a importância de compreender as motivações e preferências dos clientes, proporcionando uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias de atração e retenção. A retenção de clientes está intrinsecamente ligada à capacidade da empresa de oferecer valor contínuo (Hackenbrack, Hogan. 2005). Superar a concorrência ao fornecer produtos e serviços de forma mais eficaz é crucial para manter a fidelidade do cliente e maximizar as oportunidades de venda a longo prazo. E construir relacionamentos duradouros emerge como um diferencial competitivo; é necessário reconhecer a individualidade de cada cliente, adaptando o atendimento de maneira prática e rentável (Taani, 2020).

Portanto, consolidar uma área comercial robusta é, sem dúvida, um fator determinante para o sucesso das empresas de recursos humanos no Brasil, uma vez que a equipe comercial desempenha um papel fundamental na adaptação às tendências do mercado, na construção do vínculo comercial e no gerenciamento de relacionamentos a longo prazo com os clientes. O profissional de Administração desempenha um papel crucial nesse contexto, agregando uma visão holística e unindo práticas tradicionais com a natureza estratégica da gestão comercial, sublinhando a necessidade de uma abordagem integrada para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades no mercado brasileiro.

Desta forma, em meio a esse cenário corporativo brasileiro, o curso de Administração desempenha um papel essencial na preparação de profissionais para enfrentar os desafios complexos emergentes. A ênfase na gestão estratégica, estratégia empresarial e liderança proporciona aos futuros administradores uma base sólida para contribuir de maneira significativa para o sucesso organizacional (Bittencourt, 2022). A integração entre teoria e prática, particularmente por meio do estágio supervisionado, é um diferencial valioso na formação acadêmica (Silva, 2018); essa abordagem permite que os estudantes apliquem na prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula.

A legislação brasileira, notadamente a Lei nº 11.788/2008, desempenha um papel crucial ao estabelecer diretrizes para estágios supervisionados. Essa legislação não apenas garante a integração efetiva entre teoria e prática, mas também destaca a importância do estágio como um instrumento de aprendizado e formação profissional. Ao seguir as normativas legais durante o estágio, os estudantes não apenas adquirem experiência prática, mas também se beneficiam de uma compreensão realista das responsabilidades e desafios envolvidos na rotina profissional – a interação direta com a realidade do mercado de trabalho prepara os futuros administradores para lidar de maneira consciente e ética com as complexidades do mundo corporativo brasileiro.

2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

Neste tópico, será apresentada uma visão abrangente da *Employ*, empresa onde as atividades de estágio foram desenvolvidas. Os subtópicos explorarão a caracterização da empresa, seu histórico, identidade organizacional, a descrição física, bem como detalhes sobre o quadro de colaboradores e o organograma.

2.1. Caracterização da empresa

A *Employ* é uma startup no campo de assessoria de recursos humanos, que se destaca pela sua abordagem focada em recrutamento e seleção, avaliação de funcionários e montagem de times de alta performance. O destaque na prestação desses serviços decorre principalmente da metodologia utilizada para avaliação de pessoas, a qual permite gerar previsões assertivas acerca do desempenho profissional de cada candidato ou colaborador. Dessa forma, os dados gerados pela análise de cada indivíduo, permitem aos gestores tomarem decisões embasadas e assertivas no que tange a gestão dos recursos humanos disponíveis. Como pode ser visto na Figura 1, essa premissa se evidencia no principal slogan utilizado pela empresa atualmente: “Nós encontramos o funcionário certo para o seu negócio”.

Figura 1 – Banner contendo o slogan da empresa.



Fonte: Repositório da *Employ* (2023).

Essa metodologia utiliza quatro critérios diferentes de avaliação, sendo eles: avaliação da inteligência; avaliação da personalidade; avaliação técnica; e avaliação do alinhamento de interesses e valores. O processo de avaliação é cientificamente embasado e corroborado pelas teorias modernas de classificação dos traços de personalidade e avaliação cognitiva. A aplicabilidade desse método contempla desde decisões sobre contratações, montagem de times, promoções e até demissões.

A avaliação de personalidade utilizada na *Employ* é baseada no modelo dos Cinco

Fatores da Personalidade, conhecido como Big Five, o qual emerge como uma estrutura psicológica abrangente e fundamental para a compreensão da diversidade na personalidade humana. Essa estrutura possibilita a avaliação do desempenho potencial dos candidatos em diversas situações. O modelo se divide em cinco nomenclaturas: amabilidade, conscienciosidade, estabilidade emocional, extroversão e abertura à experiência. Indivíduos com elevada amabilidade tendem a ser altruístas e cooperativos, enquanto aqueles com alta conscienciosidade são extremamente eficientes e confiáveis. A estabilidade emocional reflete a calma e a ausência de preocupações, enquanto a extroversão caracteriza-se pela sociabilidade e assertividade. Por fim, a abertura à experiência está associada à imaginação, nível de profundidade, interesse teórico e originalidade (TEWS; STAFFORD; TRACEY, 2011b).

Muitos autores concordam com a utilização do modelo Big Five para avaliação de pessoas no meio corporativo. Segundo Hurtz e Donovan (2000), a conscienciosidade destaca-se como o traço mais relevante na seleção de pessoal, impactando diretamente no desempenho do funcionário em diversas ocupações. Esses indivíduos tendem a ter um desempenho mais alto no trabalho, senão em todas as ocupações (HURTZ; DONOVAN, 2000).

Tracey, Sturman e Tews (2007) ressaltam a importância da utilização da inteligência (g) e conscienciosidade na avaliação de performances, especialmente em funcionários iniciantes. Esta pode ser definida como a habilidade de raciocinar, planejar, resolver problemas, pensar de forma abstrata, entender ideias complexas e aprender rapidamente (GOTTFREDSON, 1997). Essa medida é, portanto, considerada a mais importante para tomada de decisão sobre seleção de pessoas (SCHMIDT; HUNTER, 1998), seguida como dito anteriormente pela conscienciosidade. A inteligência (g) é considerada bastante influente na predição de desempenho, principalmente durante o período inicial de adaptação e experiência, pois durante esse período os funcionários estão dominando os conteúdos de seus trabalhos, enquanto que a conscienciosidade ganha destaque posteriormente, quando a atenção se volta para a implementação de atividades padronizadas (TEWS; STAFFORD; TRACEY, 2011).

A inteligência pode ser subjacente a todas as habilidades cognitivas específicas e pode ser avaliada por qualquer bateria de testes que combine diferentes habilidades cognitivas, ou por testes projetados para medir a inteligência (HÜLSHEGER; MAIER; STUMPP, 2007). Quanto maior o índice de inteligência de uma pessoa, maior é a sua velocidade em adquirir conhecimento do trabalho, capacidade de integrar várias fontes de informação, observar situações complexas e executar estratégias de desempenho eficazes, o que leva a um maior e melhor desempenho no trabalho (TEWS; MICHEL; LYONS, 2010; SCHMIDT; HUNTER, 1998).

Em sua operação, a *Employ* incorpora o uso de tecnologias e automações em todas as áreas possíveis, a fim de otimizar processos, reduzir custos, ganhar agilidade e dinamicidade na rotina operacional. São utilizados sistemas de gestão integrada, plataformas de recrutamento online e automações em *Python* etc., que serão abordadas posteriormente com mais detalhes.

Ademais, evidenciando seu compromisso com o desenvolvimento contínuo, a *Employ* busca se manter ativa em redes profissionais, grupos empresariais como *Founders Club* e o Grupo de Líderes Empresariais (LIDE); colabora com instituições educacionais e presta assessoria para empresas juniores como a *StudioD* da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM); e participa de congressos acadêmicos relacionados à área de recursos humanos.

2.2. Identidade organizacional

A identidade organizacional da *Employ* reflete seu compromisso em transformar o setor de recursos humanos, em especial os aspectos relacionados à gestão de pessoas. Sua missão é: “fornecer dados precisos e confiáveis para gestores sobre funcionários ou candidatos, possibilitando tomadas de decisão empresariais mais informadas e efetivas em relação à gestão de pessoas”. Essa abordagem enfatiza a importância da análise aprofundada e da compreensão detalhada das competências e personalidades dos indivíduos no ambiente corporativo.

A visão da empresa é: “ser reconhecida globalmente como a líder em avaliação psicológica até 2030”, estabelecendo o padrão de excelência no setor. Com a meta ambiciosa de tornar-se a referência mundial em avaliação psicológica até 2030, a *Employ* aspira a revolucionar o processo de avaliação de talentos, combinando rigor científico com acessibilidade prática.

Os valores fundamentais da *Employ* são: inovação científica, transparência, amabilidade e personalização. Eles compõem o alicerce sobre o qual todas as suas operações e interações são construídas. A inovação científica está no cerne de sua metodologia, garantindo que cada avaliação seja embasada em sólidos princípios psicológicos. A transparência é essencial para fomentar a confiança tanto internamente, quanto nos clientes e nos candidatos avaliados. A amabilidade reflete a abordagem humanizada da empresa, enquanto a personalização demonstra seu compromisso em adaptar seus serviços às necessidades específicas de cada cliente. Juntos, esses valores não apenas definem a identidade da *Employ*, mas também orientam sua jornada rumo à realização de sua visão.

2.3. Histórico da empresa

Fundada em 2020, em meio a um cenário global desafiador, a *Employ* emergiu como uma resposta inovadora às necessidades emergentes no campo dos recursos humanos. Sob a liderança de seu fundador, que é formado em Administração pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) e mestre em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), a empresa segue construindo uma reputação sólida no mercado de recursos humanos, adaptando-se com agilidade às mudanças do mercado impulsionadas pela pandemia. A seguir, a Figura 2 apresenta a logomarca da empresa.

Figura 2 – Logomarca da *Employ*.



Fonte: Repositório da *Employ* (2023).

Desde o início, a *Employ* se dedicou a oferecer uma gama de soluções em recursos humanos especializadas em avaliação de pessoas com foco em previsão de desempenho profissional, abrangendo desde o recrutamento e seleção até assessorias em gestão de equipes e talentos. O diferencial da *Employ* reside na metodologia diferenciada de avaliação de pessoas e na personalização de seus serviços, sempre buscando atender às necessidades específicas de cada cliente; isso a tornou uma parceira valiosa para empresas de diversos setores, incluindo financeiro, marketing digital, educação, além de outros negócios como restaurantes, padarias e clínicas.

A trajetória da *Employ*, apesar de relativamente curta, é marcada por um crescimento orgânico e relevante, e uma adaptação ágil às necessidades de um mercado em constante

evolução. Sua capacidade de oferecer serviços personalizados e sua abordagem adaptativa são testemunhos do compromisso da empresa em ser uma líder em soluções de recursos humanos, não apenas no Brasil, mas com potencial de expansão para mercados internacionais.

2.4. Descrição física

Inicialmente, sua sede foi estabelecida na cidade do Rio de Janeiro, no bairro de Botafogo, uma localização estratégica na Zona Sul. Esta escolha refletiu não apenas a visão de negócios da empresa, mas também sua intenção de estar próxima aos centros empresariais e culturais da cidade. A seguir, a Figura 3, Figura 4 e Figura 5 retratam como era a estrutura da sede física da empresa.

Figura 3 – Escritório da *Employ*.



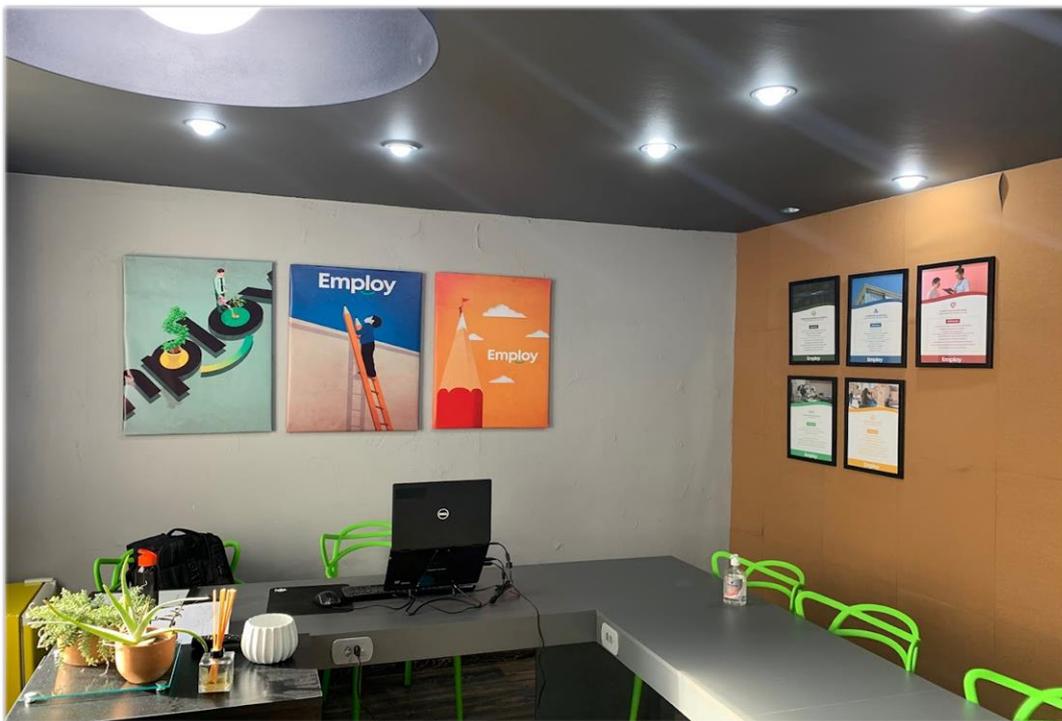
Fonte: Repositório da *Employ* (2023).

Figura 4 – Área de trabalho da *Employ*.



Fonte: Repositório da *Employ* (2023).

Figura 5 – Mesa de trabalho da *Employ*.



Fonte: Repositório da *Employ* (2023).

No entanto, adaptando-se à nova realidade do trabalho durante a pandemia e no pós-

pandemia, a *Employ* transitou para um modelo de trabalho predominantemente remoto. Essa mudança não só expandiu seu alcance geográfico, permitindo a constituição de uma equipe com colaboradores de diferentes partes do Brasil, mas também demonstrou sua capacidade de inovação e flexibilidade diante de cenários inesperados. Hoje a *Employ* conta com uma operação descentralizada e todos os funcionários atuam em regime de *Home Office*, o que possibilitou à empresa acessar mão de obra qualificada e relativamente mais barata – quando comparada aos grandes centros comerciais – ao buscar talentos de diferentes regiões do Brasil.

2.5. Quadro de colaboradores

Atualmente, a *Employ* conta com um quadro de quatro colaboradores altamente qualificados, distribuindo as responsabilidades de maneira estratégica para o funcionamento eficiente da empresa. Por questões de sigilo, os nomes foram omitidos.

O atual CEO, denominado Sócio Fundador na Figura 6 que representa o organograma, é formado em Administração pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), mestre em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), referência no Brasil em análise de pessoas com foco em previsão de performance, professor e palestrante. Ele desempenha um papel central na empresa, sendo o principal tomador de decisões e responsável por definir a visão e estratégia organizacional. É também o responsável por aplicar a metodologia de avaliação, analisar os candidatos e funcionários, identificar oportunidades de negócios e estabelecer parcerias estratégicas. Além disso, possui uma participação ativa na área comercial nas etapas de negociação e fechamento da venda.

A funcionária de operações, atualmente bacharelando em psicologia e denominada Colaborador 1 na Figura 6 que representa o organograma, é a principal responsável por conduzir as operações internas dos processos seletivos, gerenciando as etapas operacionais dos recrutamentos e coordenando logisticamente as entrevistas, avaliações e feedbacks. Atuando como elo entre candidatos e a empresa no decorrer das diferentes fases do processo, assegura que tudo transcorra de maneira organizada e eficaz.

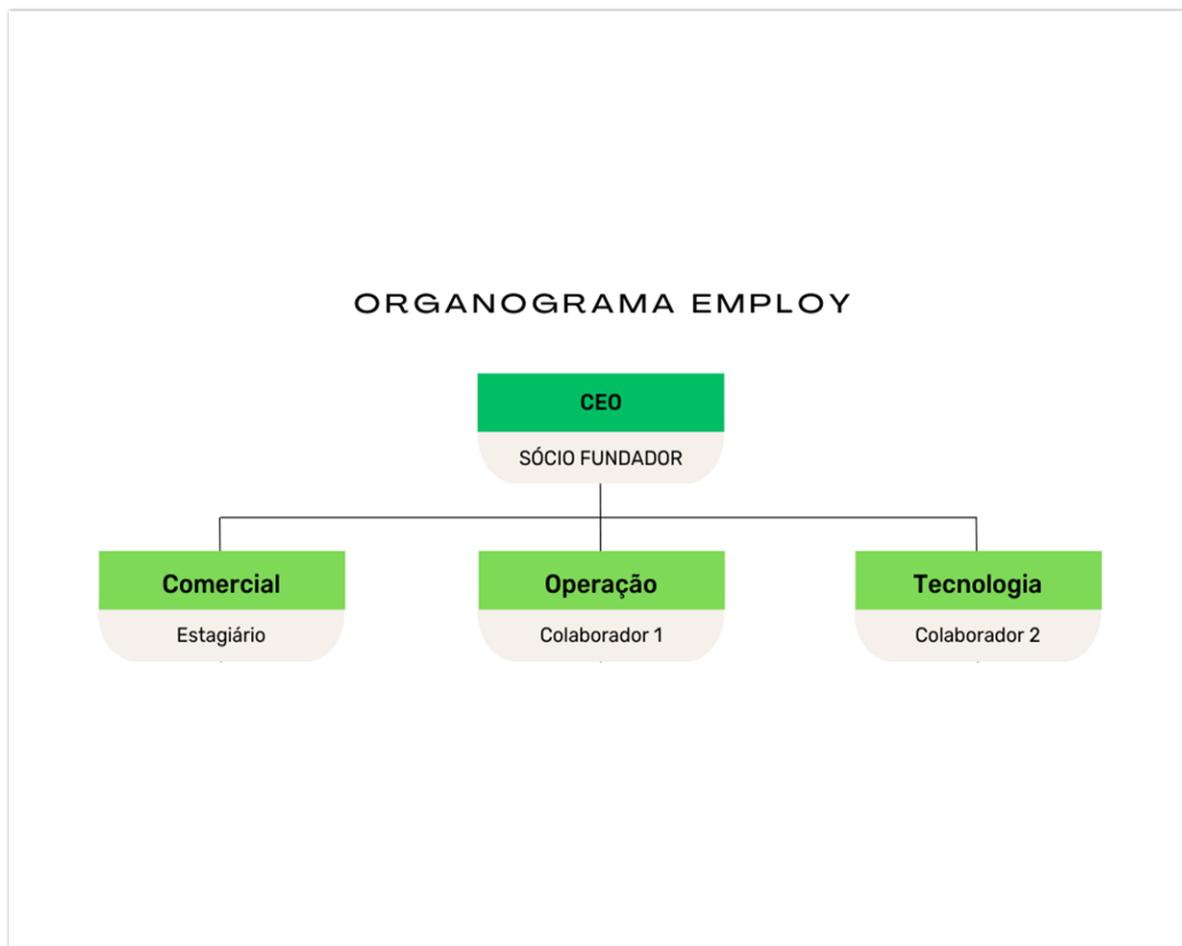
Já o funcionário de tecnologia, cientista da computação e denominado Colaborador 2 na Figura 6 que representa o organograma, é responsável direto pela área tecnológica da empresa, assumindo a responsabilidade pelo desenvolvimento, implementação e manutenção de sistemas e ferramentas que otimizam e aprimoram os processos internos e de recrutamento. Colaborando estreitamente com a equipe, garante que a infraestrutura tecnológica esteja alinhada às necessidades da empresa e que as soluções tecnológicas evoluam constantemente para atender

às demandas.

Por fim, o estagiário da área comercial, bacharelado em Administração e denominado Estagiário na Figura 6 que representa o organograma, é o principal elo entre os clientes e a *Employ*, sendo responsável por realizar a pesquisa e geração de *leads*, qualificação, prospecção, implementação do fluxo de cadência, agendamento de reuniões, participação nas negociações e fechamento da venda. Ademais, é o responsável por retroalimentar o software de gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM).

A distribuição específica de responsabilidades destaca a abordagem organizada da *Employ*, garantindo que cada área crucial da empresa seja cuidadosamente gerenciada por membros especializados da equipe. A seguir, a Figura 6 retrata o modelo de organograma da empresa.

Figura 6 – Organograma da *Employ*.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E SOFTWARES UTILIZADOS

O estágio na empresa *Employ* foi realizado entre os dias dois de janeiro de 2023 à trinta de junho de 2023, correspondendo a uma carga horária de 30 horas semanais e 720 horas totais. A Tabela 1, apresenta quais foram as atividades realizadas pelo estagiário, faz uma breve apresentação do que cada uma representa, e traz o número total de horas vivenciadas.

Tabela 1 - Tabela das atividades realizadas.

ATIVIDADES REALIZADAS	DESCRIÇÃO	HORAS TOTAIS
Pesquisa e geração de <i>leads</i>	Realização de pesquisas sobre diferentes nichos, públicos-alvo e geração de lista de <i>leads</i> .	72 h
Qualificação de <i>leads</i>	Análise qualitativa dos <i>leads</i> gerados a fim de determinar quais possuem maior propensão a adquirir os serviços da empresa.	108 h
Prospecção ativa	Prospecção ativa dos <i>leads</i> de maior potencial visando estabelecer os primeiros contatos e iniciar um vínculo comercial.	72 h
Fluxo de cadência	Sequência estruturada de interações com os <i>leads</i> , desenhada para ser eficaz ao longo do ciclo de vendas, visando conseguir reuniões de negociação e fechamento da venda.	144 h
Negociação e apresentação do serviço	Apresentação do serviço, suas características e negociação dos termos e condições para fechamento do contrato.	144 h
Fechamento da venda	Elaboração do contrato e demais documentos necessários e coleta da assinatura dos clientes para oficializar a venda.	108 h
Gerenciamento do relacionamento com cliente (CRM)	Atualização constante das informações de cada cliente, a fim de manter todas as suas necessidades mapeadas e <i>follow ups</i> agendados.	72 h
TOTAL DE HORAS		720h

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Este quadro resume as diversas atividades desempenhadas, desde a pesquisa inicial de *leads* até o fechamento efetivo das vendas e o gerenciamento do relacionamento com os clientes (CRM). Cada etapa do processo foi crucial para o desenvolvimento prático e a aplicação dos conhecimentos teóricos adquiridos durante o curso de Administração. A seguir, serão detalhadas as principais atividades realizadas, fornecendo uma visão mais aprofundada e detalhada de cada uma delas.

3.1. *Pipedrive* CRM

O *Pipedrive* CRM é uma plataforma de gestão de relacionamentos com clientes desenvolvida pela *Pipedrive* Inc., projetada especificamente para otimizar e facilitar o processo de vendas. Utilizada extensivamente pela *Employ*, esta ferramenta centraliza todas as informações relevantes da empresa, abrangendo desde dados de prospecção de clientes até o acompanhamento de negociações e fechamento de vendas. O sistema é estruturado em módulos chave, incluindo Gestão de *Leads*, Funil de Vendas, Atividades e Metas, Relatórios e Análises, além de integrações e Automações.

Esses módulos são totalmente integrados, proporcionando uma visão abrangente e monitoramento efetivo de cada etapa do ciclo de vendas. Com controles de acesso individualizados por meio de logins e senhas, cada colaborador da *Employ* tem acesso às áreas específicas de sua responsabilidade, garantindo a segurança e a integridade dos dados. Durante o estágio, o acesso estava principalmente focado nas áreas de Gestão de *Leads* e Funil de Vendas, alinhado com as atividades comerciais desempenhadas. A seguir, a Figura 7 retrata a simplicidade no registro de um novo *lead* no sistema.

Figura 7 – Registro simplificado de um *lead* no sistema *Pipedrive CRM*.

Fonte: *Pipedrive CRM* (2023).

Esta ferramenta provou ser essencial para a eficiência operacional da *Employ*, facilitando a gestão de relacionamentos com clientes e permitindo uma abordagem mais estratégica e orientada a dados nas atividades de vendas.

3.2. Python

O *Python* é uma linguagem de programação de alto nível, amplamente reconhecida por sua simplicidade e eficiência, que foi fundamental para as atividades de automatização durante o estágio na *Employ*. Empregada para aprimorar diversos processos, especialmente na geração e qualificação de *leads*, o *Python* possibilitou a criação de *scripts* personalizados que agilizaram e otimizaram as operações comerciais da empresa.

O uso do *Python* na *Employ* abrangeu uma série de aplicações práticas, incluindo a automatização da extração de dados públicos de *leads* de plataformas online e o envio de comunicações padronizadas para clientes em potencial. Esta abordagem programática permitiu uma gestão de tempo mais eficiente, reduzindo significativamente o esforço manual e aumentando a produtividade.

Os *scripts* desenvolvidos em *Python* caracterizam-se pela sua adaptabilidade e eficácia, permitindo ajustes rápidos conforme as necessidades específicas da empresa. Esta flexibilidade foi essencial para responder de forma dinâmica às demandas do mercado.

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

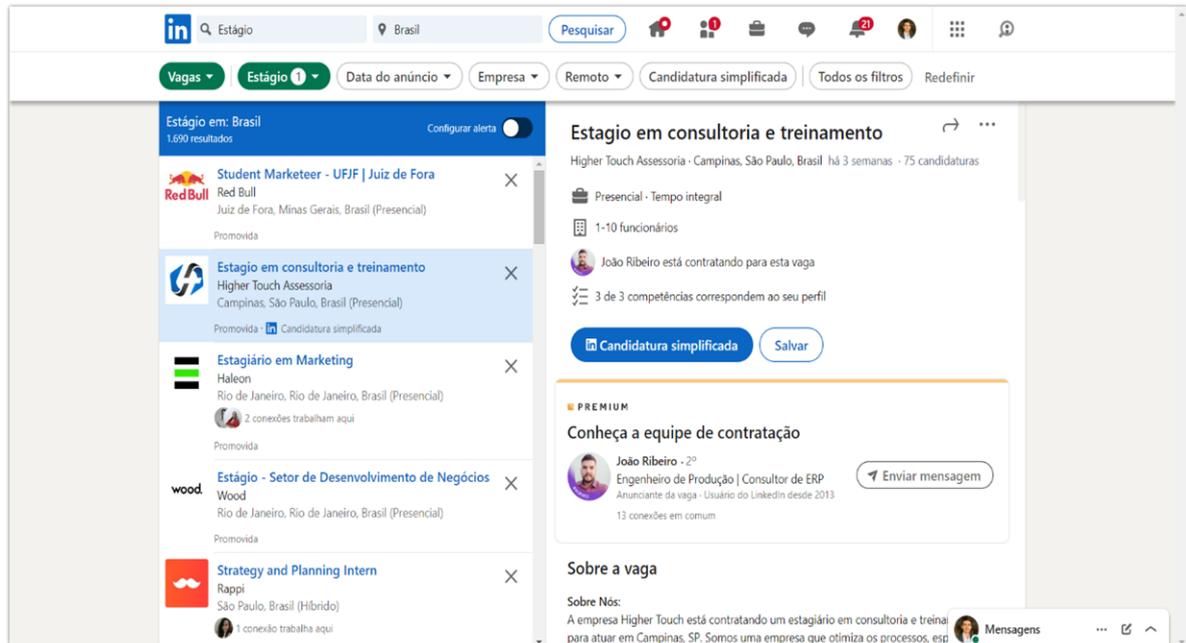
Esta seção 4 tem, por finalidade, abranger os processos técnicos de cada uma das ações realizadas pelo estagiário. Elas serão descritas detalhadamente, terão embasamento em conceitos da Administração e apresentar-se-ão sugestões de melhorias para aquelas que precisam ser aperfeiçoadas.

4.1. Pesquisa e geração de lista de *leads*

No dinâmico contexto das vendas, a pesquisa e geração de *leads* são etapas fundamentais para a prospecção efetiva de clientes, conforme destacado por autores renomados como Kotler (2017) e Laihosola (2021). Estas etapas são cruciais para identificar e coletar informações sobre empresas com potencial de se tornarem clientes. Na *Employ*, as práticas adotadas para a geração de *leads* refletem uma abordagem inovadora e estão alinhadas com as melhores práticas do setor.

Um dos métodos envolve a análise manual em plataformas de vagas, identificando empresas com processos seletivos abertos. Esta abordagem é eficiente, pois as empresas em busca de candidatos já demonstram uma necessidade imediata de serviços de Recrutamento e Seleção, a principal oferta da *Employ*. Ou seja, empresas que estão buscando por candidatos já evidenciam a dor de precisarem de uma contratação e este é um excelente indicador para qualificação. A seguir, a Figura 8 retrata a interface que permite visualizar os processos seletivos abertos e as empresas responsáveis.

Figura 8 – Empresas com processos seletivos abertos no *LinkedIn*.



Fonte: *LinkedIn* (2023).

Um segundo método utilizado na pesquisa e geração dos *leads*, parte do uso de automações em *Python* para permitir ganho de escala e agilidade nesse processo. Para a aplicação desse método, o primeiro passo é definir os critérios básicos para que a automação gere uma lista dentro do perfil buscado - não é necessária uma qualificação muito criteriosa nessa etapa, uma vez que isso será realizado posteriormente. Com os critérios primários definidos, a automação irá extrair os dados de contato de todas essas empresas, desde que estes dados sejam públicos – respeitando as normativas da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e as políticas internas de cada plataforma. A seguir, a Figura 9 demonstra a configuração de critérios de pré-qualificação antes da geração automática da lista de *leads*.

Figura 9 – Filtro primário para geração de lista de *leads* em uma plataforma de vagas.

The screenshot displays the LinkedIn Recruiter Lite interface for a search titled "Prospecção de Clientes v2". The search bar at the top indicates "1,4 mil+ pesquisas no Recruiter". The filter panel on the left is expanded to show various criteria:

- Cargos:** CEO, Sócio, Sócio proprietário, Fundador, Proprietário, +Membro do conselho.
- Localidades:** São Paulo, São Paulo, Brasil; Carapicuíba, São Paulo, Brasil (1).
- Competências e avaliações:** Palavras-chave sobre competências em qualquer parte do perfil; +Captação de recursos (28), +Inglês (312).
- Empresas:** Empresas ou modificadores booleanos; +Vieira Rezende Advogados, +Self Employed.
- Instituições de ensino:** Instituições onde estudou; +University of California, Berkeley (9).
- Ano de graduação:** Adicionar intervalo de graduação.
- Setores:** Setores de atuação do candidato; +Serviços da informação (7).
- Palavras-chave:** e-commerce.
- Relacionamentos na rede:** Conexões de 2º grau; +Conexões de 1º grau (46).
- Tamanhos de empresa:** 11-50, 51-200; +Autônomo (185), +1-10 (1,2 mil+).

The right side of the interface shows the "Detalhes da candidatura" section with expandable fields for:

- Código postal
- Idiomas do perfil
- Cadastrou-se no LinkedIn recentemente
- Formação acadêmica e experiência (Anos de experiência, Veteranos de guerra)
- Empresa (Empresas atuais, Empresas anteriores)
- Recrutamento e atividades da pessoa candidata (Atividades de recrutamento, Todos os grupos, Ocultar perfis já visualizados)
- Nomes
- Sobrenomes
- Nível de experiência
- Funções
- Candidatos anteriores
- Projetos
- Notas

Fonte: LinkedIn Recruiter Lite (2023).

Por fim, um terceiro método utilizado para gerar lista de *leads* consiste em um programa de indicações remuneradas. Esse programa incentiva que qualquer membro da equipe, pessoas externas à empresa, outros clientes, etc. realizem indicações de potenciais clientes para a *Employ*; e toda vez que um projeto é finalizado com algum cliente que foi indicado, a pessoa que o indicou é remunerada por isso em até 10% do valor negociado pelo projeto. Essa é uma excelente estratégia e que permite à *Employ* sempre estar recebendo indicações e novos clientes,

mesmo que as outras estratégias de geração de *leads* estejam paralisadas.

Neste âmbito, o estagiário desempenhou um papel crucial nesses processos, aplicando os métodos descritos para a pesquisa e geração de *leads*. As responsabilidades incluíram desde a análise manual em plataformas de vagas até a colaboração no uso de automações em *Python*, além de contribuir para o programa de indicações remuneradas. Esta experiência proporcionou ao estagiário uma oportunidade valiosa de aplicar na prática os conceitos teóricos aprendidos e desenvolver habilidades essenciais acerca das estratégias de geração de *leads*.

4.2. Qualificação de *leads*

A prática da qualificação de *leads*, conforme fundamentada por Jolson (1988), ocupa uma posição central no contexto das vendas. Essa abordagem estratégica envolve o processo de filtragem de *leads* com base em características específicas, visando identificar aqueles mais propensos a fechar negócio. Na *Employ*, a equipe explora diferentes abordagens de qualificação, buscando testar diferentes públicos-alvo para otimizar os resultados comerciais.

A pesquisa de *leads* na empresa vai além da análise de plataformas de anúncio de vagas, incluindo a implementação de estratégias de geração massiva por setor e a ativação de um programa de indicações remuneradas. Um dos principais critérios de qualificação consiste em identificar empresas com processos seletivos abertos, criando assim oportunidades tangíveis para oferecer os serviços especializados da *Employ*. Quanto mais desestruturado for o processo de recrutamento de uma determinada empresa, maior nosso potencial de entrega e geração de valor – e maior a probabilidade de conseguirmos vender nosso serviço. Outros critérios de qualificação analisados, são: setor de atuação; porte da empresa; número de funcionários; existência de RH interno; e o tempo que uma vaga permanece aberta sem ser preenchida.

Ainda assim, é importante reconhecer que a qualificação de *leads* na *Employ* está em constante evolução. Embora diversas abordagens estejam sendo testadas, a definição de um público-alvo ideal ainda está em fase de aprimoramento. Uma melhoria potencial seria realizar uma análise detalhada das características dos *leads* mais propensos, baseando-se nos clientes já atendidos pela *Employ*. Isso possibilitaria uma qualificação ainda mais acurada dos *leads*, melhorando a eficiência do processo de vendas e otimizando os resultados comerciais.

Neste contexto, o estagiário desempenhou um papel ativo na qualificação de *leads*, aplicando e adaptando as estratégias mencionadas. Participou diretamente na análise e seleção de *leads*, utilizando os critérios estabelecidos para identificar as melhores oportunidades para a *Employ*. Essa experiência permitiu ao estagiário aprimorar suas habilidades de análise crítica e

contribuir efetivamente para a melhoria contínua dos processos de qualificação de *leads* da empresa.

A abordagem estratégica da *Employ* na qualificação de *leads* reflete seu compromisso contínuo em aperfeiçoar suas técnicas, visando alcançar a máxima eficácia na prospecção e conversão de clientes.

4.3. Prospecção ativa

A prospecção ativa, sob as perspectivas de Vieira e Claro (2021) e Tracy (2013), representa uma abordagem estratégica fundamental para a conquista de novos clientes. Na *Employ*, adota-se uma variedade de estratégias para estabelecer contatos iniciais eficazes, alinhadas com as melhores práticas do setor.

Novamente, utilizando tecnologias de automatização baseadas na linguagem de programação *Python*, a *Employ* consegue, por meio das listas de *leads* que foram geradas e qualificadas, realizar prospecções ativas em massa por meio do disparo automatizado de mensagens para cada *lead* disponível na lista. É evidente que esse é um método que permite uma baixa personalização na abordagem, o que demanda uma estratégia de texto bem elaborada para que gere resultados; contudo, o ponto positivo é a alta escalabilidade desses disparos, o que permite testar diferentes públicos-alvo em um curto espaço de tempo.

Entre as estratégias de abordagem adotadas pela *Employ*, destaca-se a oferta de análise do perfil comportamental de algum dos atuais colaboradores atuais da empresa como cortesia para que o cliente consiga visualizar e experienciar na prática a relevância das soluções oferecidas pela *Employ*. Essa é uma abordagem promissora, que permite ao cliente testar de forma gratuita e sem riscos a qualidade do serviço oferecido, gerando assim, um vínculo de confiança no momento da negociação e fechamento da venda. Durante a oportunidade de executar o serviço de cortesia, é possível quebrar muitas das objeções do cliente e projetar o valor e qualidade da metodologia da *Employ*.

Uma segunda prática relevante na prospecção ativa da *Employ* é a disponibilização de candidatos a empresas com processos seletivos abertos. Essa estratégia não apenas evidencia a expertise da empresa na identificação de talentos, mas também cria uma oportunidade para os potenciais clientes avaliarem a qualidade dos profissionais oferecidos. É uma abordagem que oferece uma solução mais rápida e prática para o cliente, uma vez que é oferecido um candidato de alta performance para uma empresa que já está buscando reposição para aquela determinada posição. O ponto fraco dessa abordagem é que ela não permite tanta personalização e o cliente

não consegue visualizar a metodologia da *Employ* na prática, o que diminui o valor agregado; contudo, é uma opção que permite estabelecer um vínculo comercial inicial de confiança e gerar caixa de forma mais ágil do que executar um processo de recrutamento e seleção desde o início.

Por fim, uma terceira abordagem utilizada, em formato mais indireto e com menor apelo comercial, parte do princípio de que existe um interesse genuíno da *Employ* em compreender as dores de diferentes setores do mercado. Para isso, a *Employ* aborda solicitando reuniões de cunho investigativo visando apenas expandir sua compreensão de mercado, sem interesse de vender inicialmente. Isso permite uma aproximação de empresas com perfis que possivelmente não corresponderiam a uma investida comercial direta, como empresas de maior porte, com RH próprio ou que não estão buscando nenhum tipo de contratação no momento. É uma abordagem que demonstra o comprometimento da empresa em compreender as necessidades específicas de cada setor, personalizando sua oferta de serviços.

Ao adotar essas estratégias, a *Employ* busca não apenas estabelecer contatos iniciais, mas também proporcionar valor desde o primeiro contato, alinhando-se com a abordagem centrada no cliente preconizada por Bolton (2004) e Gupta e Ramachandran (2021). Essa abordagem estratégica reforça o compromisso da empresa em construir relacionamentos sólidos e duradouros com seus clientes desde as fases iniciais do processo de prospecção.

No decorrer do trabalho, o estagiário teve a oportunidade de participar ativamente dessas estratégias de prospecção ativa. Sua contribuição incluiu a assistência no uso de ferramentas de automação para enviar mensagens, ajudando a desenvolver e implementar a estratégia de oferecimento de análises comportamentais como cortesia e participando das reuniões investigativas. Esta experiência permitiu ao estagiário aprimorar habilidades essenciais em vendas e compreender a importância de construir relacionamentos sólidos com os clientes desde o início.

4.4. Fluxo de cadência

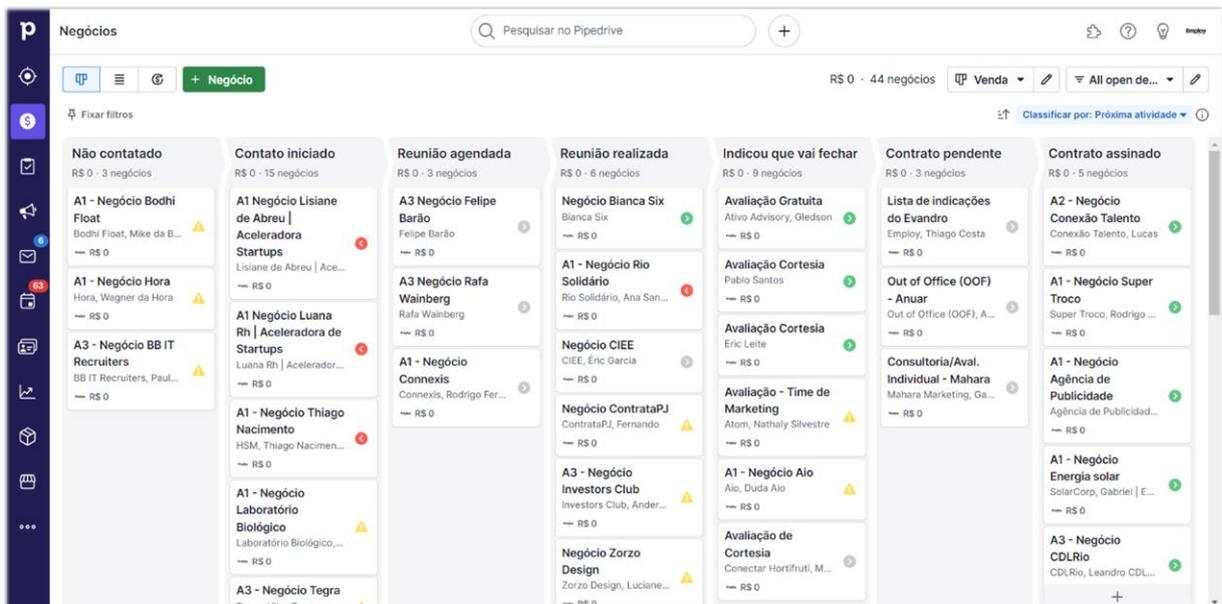
O conceito de fluxo de cadência, elucidado por Scotland (2009), assume um papel crucial na abordagem estratégica de condução de *leads* até o fechamento de negócios na *Employ*. Este método refere-se a uma sequência estruturada de interações com *leads*, desenhada para ser eficaz ao longo do ciclo de vendas.

Uma vez estabelecido o contato inicial com os *leads*, eles são inseridos no fluxo de cadência comercial da *Employ* e cada um recebe um *follow up* personalizado de acordo com suas necessidades e urgências. Um *follow up* consiste em executar uma interação, dentro de um

prazo determinado, a fim de acompanhar periodicamente a situação de cada *lead* e tentar avançar com ele no funil de vendas, transformando-o em um cliente efetivo. Todo esse mapeamento de *follow ups* e acompanhamento da evolução dos *leads* até se tornarem clientes é gerenciado por meio do *Pipedrive*, software de gerenciamento do relacionamento com clientes (CRM) descrito anteriormente.

As etapas principais de classificação dos *leads* no fluxo comercial da *Employ* são: [1] Não contatados; [2] Contato iniciado; [3] Reunião agendada; [4] Reunião realizada; [5] Indicou que vai fechar; [6] Contrato pendente; e [7] Contrato assinado. Após o contrato assinado, inicia-se o fluxo operacional da prestação de serviço. A seguir, a Figura 10 retrata a interface da plataforma que permite visualizar essas etapas.

Figura 10 – Etapas comerciais percorridas pelos *leads* da *Employ* até se tornarem clientes.



Fonte: *Pipedrive CRM* (2023).

Evidencia-se que o agendamento de reuniões, como destacado por Eisenbart et al. (2016), representa um componente crucial nesse processo, sendo uma etapa estratégica para o sucesso da abordagem. Só é possível apresentar o serviço de forma eficiente e negociar termos e condições contratuais a partir do agendamento da reunião. Logo, pode-se visualizar três momentos cruciais no *pipeline* de vendas da *Employ*: [1] Estabelecer contato; [2] Agendar reunião; e [3] Fechar venda/contrato.

Neste âmbito, o estagiário esteve diretamente envolvido no fluxo de cadência, participando ativamente do acompanhamento e da interação com os *leads*. Esta participação incluiu a assistência no agendamento de reuniões, contribuindo para o desenvolvimento de

estratégias de *follow up* e aprimorando as habilidades em comunicação e gestão de relacionamentos comerciais. A experiência proporcionou ao estagiário um entendimento profundo da importância de manter um diálogo contínuo e personalizado com os *leads*, refletindo a abordagem centrada no cliente da *Employ*.

A gestão estratégica do fluxo de cadência na *Employ*, especialmente sob a orientação d, busca não apenas a condução de transações, mas também o estabelecimento de um relacionamento contínuo e significativo com os *leads*, demonstrando o compromisso da empresa em criar experiências valiosas para os clientes potenciais desde o início da interação até a conclusão do negócio.

4.5. Negociação e apresentação do serviço

As reuniões de negociação na *Employ*, conforme estudado por Voss (2016) e Dixon (2002), são reconhecidas como momentos cruciais na jornada de vendas, onde a empresa busca aplicar estratégias eficazes. A abordagem do *Spin Selling* é incorporada como uma técnica relevante nesse contexto, refletindo a compreensão da empresa sobre a importância de uma abordagem estruturada no processo de vendas. A venda por *Spin* é uma abordagem de venda consultiva ou apresentação de uma oferta para os clientes em potencial considerando seus pontos problemáticos usando um poderoso processo de questionamento.

Para um desempenho comercial eficaz, o conceito de venda SPIN é uma das abordagens mais úteis, de valor agregado e decisivas (Rackham, 1988). O conceito de *Spin Selling* é estruturado por quatro construções diferentes, ou seja: análise da Situação (S); identificação do Problema (P); desenvolvimento das Implicações (I); e geração da Necessidade (N) de solução. Estas etapas utilizam uma sequência estratégica de questionamentos aos clientes para conduzir uma negociação bem-sucedida, permitindo flexibilidade e personalização na abordagem a cada cliente.

Durante as reuniões conduzidas pelo sócio fundador, nota-se a aplicação de uma estratégia dinâmica na apresentação de serviços somada a técnicas persuasivas. A ausência de um *script* fixo evidencia a adaptabilidade da equipe da *Employ* às nuances específicas de cada cliente. Essa flexibilidade no processo de negociação é respaldada em abordagens que enfatizam a importância de ajustar a comunicação conforme as necessidades e características individuais de cada cliente. Afinal, a construção de relacionamentos duradouros emerge como um diferencial competitivo, e é necessário reconhecer a individualidade de cada cliente, adaptando o atendimento de maneira prática e rentável (Taani, 2020).

Neste contexto, o estagiário desempenhou um papel ativo nesse processo de negociação e apresentação do serviço. Sua participação incluiu a preparação para as reuniões, o auxílio na aplicação da técnica de *Spin Selling* e a contribuição na adaptação das estratégias de acordo com as características individuais de cada cliente. Esta experiência permitiu ao estagiário desenvolver habilidades essenciais em negociação e compreender a importância de uma abordagem personalizada e flexível, contribuindo significativamente para o sucesso das negociações realizadas pela *Employ*.

4.6. Fechamento da venda

A abordagem flexível e personalizada adotada pela *Employ* durante as negociações, conforme alinhada com as práticas estudadas em Voss (2016) e Dixon (2012), destaca a importância de ajustar a apresentação de serviços às necessidades individuais de cada cliente. Essa estratégia reflete a compreensão da empresa sobre a importância de estabelecer uma conexão genuína com os clientes durante o processo de negociação.

O fechamento da venda, conforme discutido por Dugan (2019) e Fisher (2011), é reconhecido pela *Employ* como o momento crucial em que o cliente expressa o interesse em avançar. A empresa adota uma abordagem proativa, iniciando a produção de contratos assim que o cliente manifesta interesse em fechar negócio. A flexibilidade para fechamentos durante as reuniões ou após, destaca a agilidade da *Employ* em responder às necessidades e decisões dos clientes. Existem alguns modelos de proposta comercial que já ficam previamente preparados para cada cliente, prontos para receberem personalização específicas de cada cliente, visando agilizar o processo de fechamento e evitar que a negociação esfrie. A seguir, a Figura 11 e a Figura 12 apresentam as páginas do principal modelo de proposta comercial.

Figura 11 – Página 01 do modelo de proposta comercial da *Employ*.

Serviços prestados

1. Divulgação da oportunidade de trabalho.
2. Gerenciamento e triagem de candidatos.

Preço do serviço

O valor total do serviço é de 200% da remuneração bruta mensal média, tendo como base a expectativa para os doze (12) primeiros meses de serviço do funcionário selecionado pela CONTRATANTE. Comissões ou outras formas de acréscimo na remuneração são consideradas para o cálculo do preço.

Condições de pagamento

O pagamento poderá ser dividido em até três (3) parcelas, sem juros. O pagamento da primeira parcela deverá ser realizado em até sete (7) dias corridos após o primeiro dia de trabalho do candidato selecionado pela CONTRATANTE. Já o pagamento da segunda parcela deverá ser realizado trinta (30) dias após a primeira e o da terceira parcela deverá ser realizado sessenta (60) dias após a primeira.

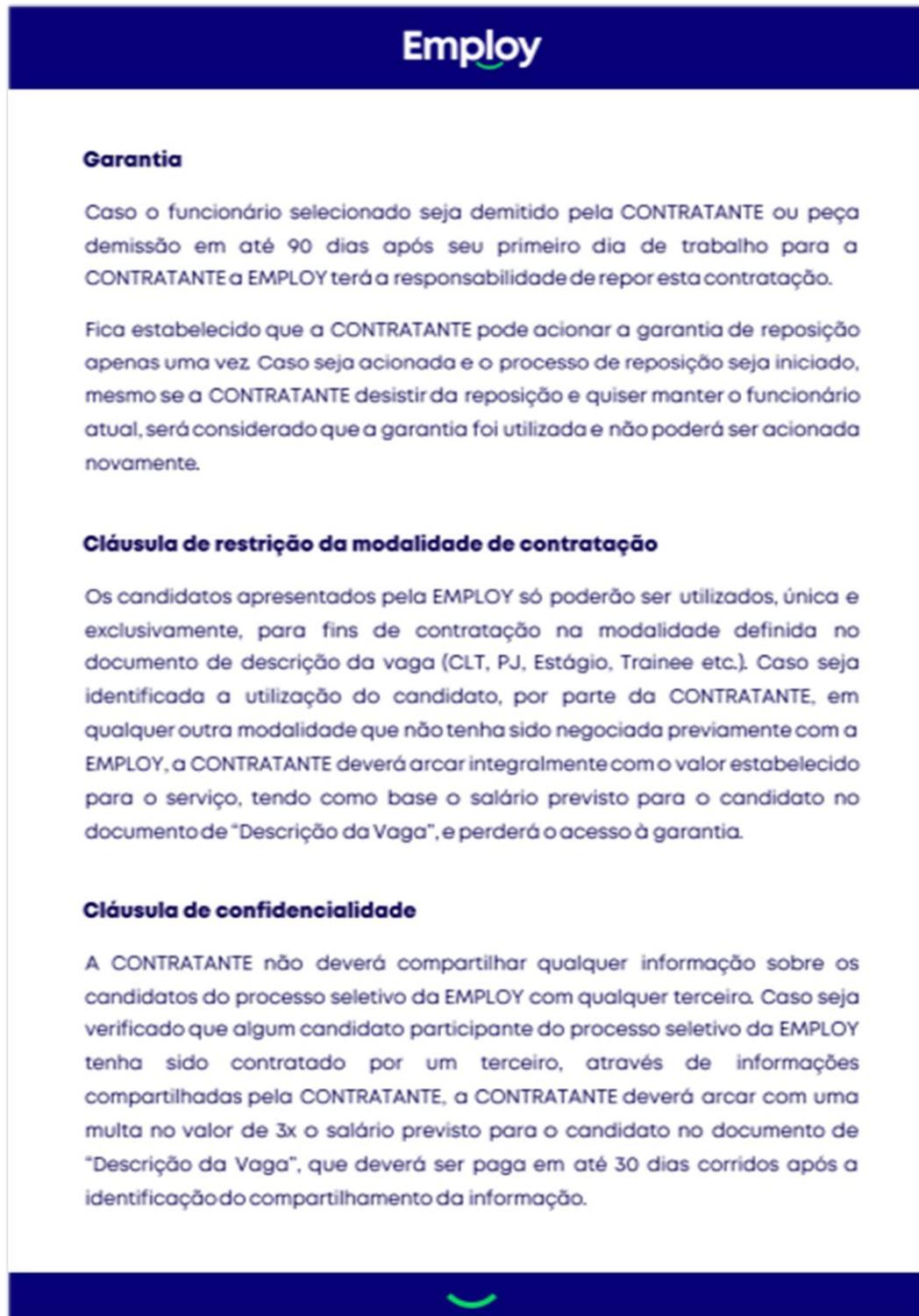
Caso o pagamento seja realizado à vista, há um desconto de 5% sobre o valor do serviço.

Em caso de atraso no pagamento, incidirá uma multa de 2% sobre o valor devido e juros de 1% ao mês.

Cancelamento

A prestação do serviço poderá ser cancelada pela CONTRATANTE em qualquer data que antecede o primeiro dia de trabalho do funcionário selecionado. O cancelamento do serviço não gera nenhuma obrigação financeira entre a CONTRATANTE e a EMPLOY.

Fonte: Repositório da *Employ* (2023).

Figura 12 – Página 02 do modelo de proposta comercial da *Employ*.

Fonte: Repositório da *Employ* (2023).

Esta estratégia não só agiliza o fechamento, mas também reforça o compromisso da *Employ* em proporcionar uma experiência eficiente e personalizada em todas as etapas do processo de vendas. A personalização do contrato com base nas negociações e peculiaridades

de cada cliente evidencia a abordagem centrada no cliente da empresa.

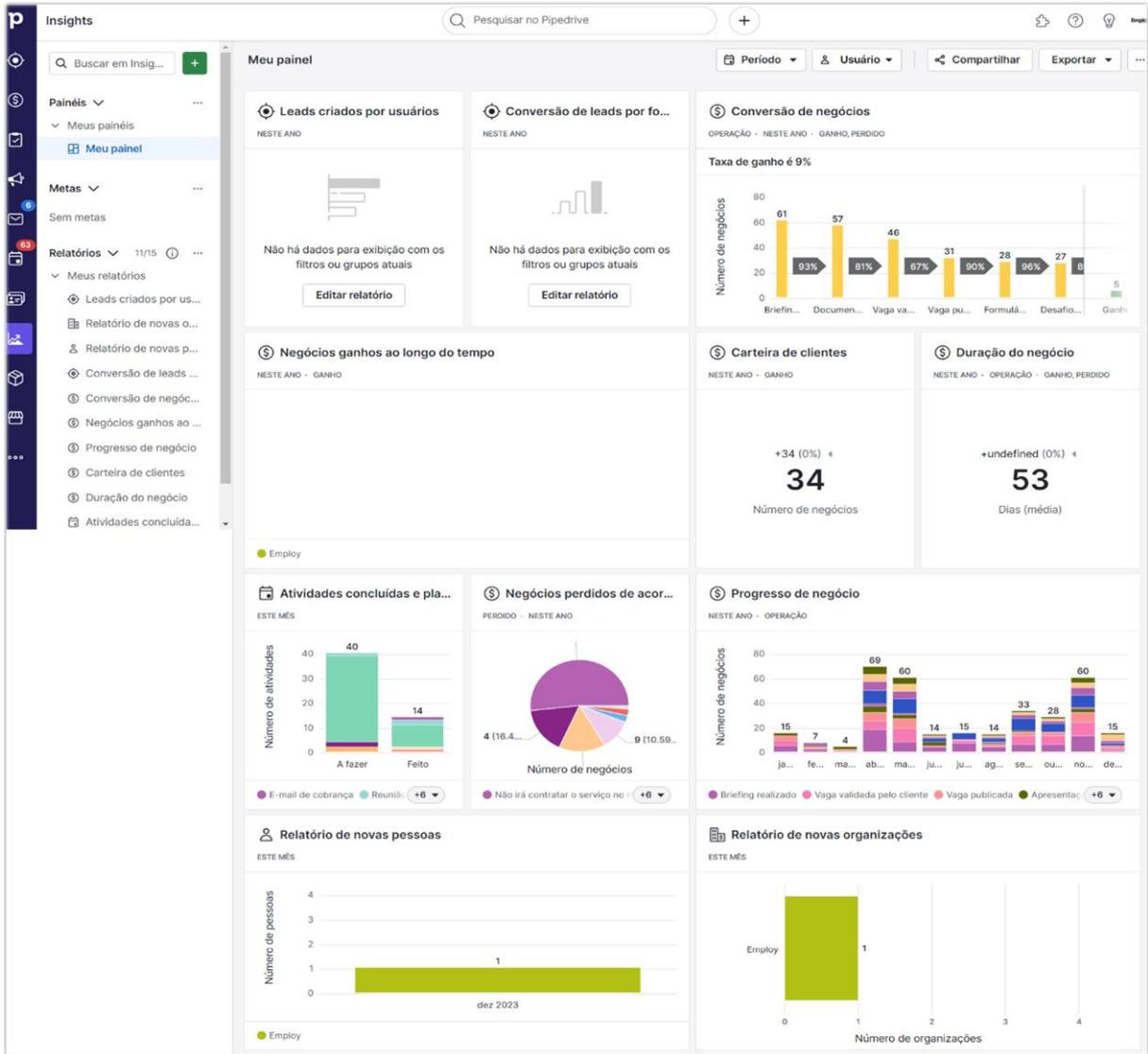
Durante o período de trabalho, o estagiário participou ativamente no processo de fechamento das vendas. Esta participação envolveu a preparação e personalização dos modelos de proposta comercial, garantindo que refletissem as necessidades e expectativas de cada cliente. Ao colaborar na etapa final do processo de vendas, o estagiário desenvolveu uma compreensão aprofundada da importância de um fechamento ágil e personalizado, reforçando o compromisso da *Employ* com a satisfação e fidelização do cliente.

4.7. Gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM)

O *Customer Relationship Management* (CRM), conforme destacado por Peppers (2016) e Giannakis-Bompolis (2014), é uma ferramenta essencial no gerenciamento eficaz do relacionamento com o cliente. Na *Employ*, o CRM facilita o registro e o acompanhamento de informações relevantes ao longo do ciclo de vendas, sendo o *Pipedrive* adotado como a plataforma de CRM. Esta ferramenta auxilia na obtenção e retenção de informações sobre os clientes que já tiveram contato com a empresa, fornecendo dados cruciais sobre os perfis de cada um.

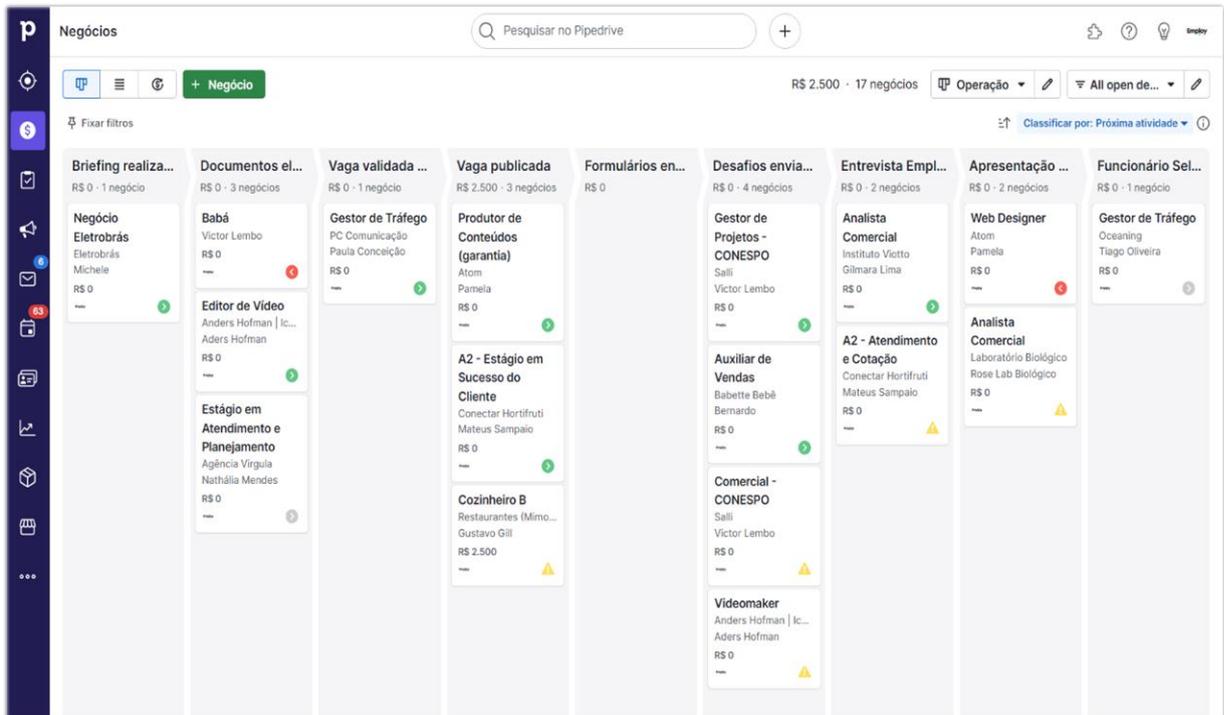
Um CRM bem gerenciado não apenas otimiza o relacionamento com os clientes na rotina comercial, mas também permite gerar análises profundas sobre o público-alvo da empresa. A alimentação constante do CRM leva à criação de um banco de dados robusto, onde análises podem ser realizadas para identificar clientes potenciais, como descrito por Sirino et al. (2018). A plataforma é fundamental para registrar dados essenciais e monitorar a movimentação dos *leads* no funil de vendas, com ênfase na atualização diária do sistema. A seguir, a Figura 13 retrata o *dashboard* com um *overview* dos principais indicadores; já a Figura 14 e a Figura 15 retratam, respectivamente, as etapas da operação e do pós-venda que os clientes percorrem após assinatura do contrato.

Figura 13 – Dashboard de indicadores comerciais.



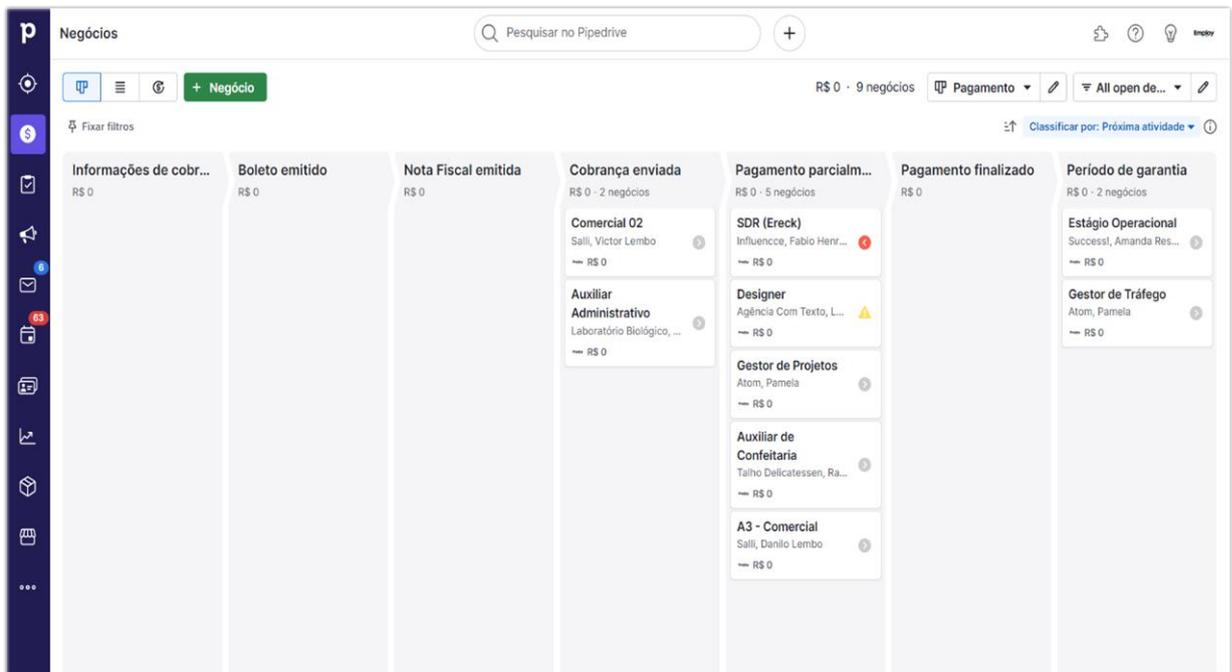
Fonte: Pipedrive CRM (2023).

Figura 14 – Etapas da operação percorridas pelos clientes da *Employ*.



Fonte: *Pipedrive CRM* (2023).

Figura 15 – Etapas do pós-venda percorridas pelos clientes da *Employ*.



Fonte: *Pipedrive CRM* (2023).

A escolha do *Pipedrive* reflete o compromisso da *Employ* com as melhores práticas de gestão de relacionamento com o cliente, permitindo uma visão abrangente das interações com *leads* e clientes e contribuindo para a tomada de decisões estratégicas.

Como sugestão de melhoria em relação ao CRM, é necessário a implementação de uma rotina mais rigorosa de atualização para garantir a precisão e atualização das informações. Atualmente, com apenas uma pessoa na área comercial, a sobrecarga de processos interfere no lançamento de informações em tempo real, o que a empresa reconhece como uma deficiência a ser solucionada.

Por fim, neste aspecto, o estagiário teve uma participação vital na operacionalização do CRM, contribuindo para a manutenção e atualização da plataforma com informações relacionadas a todas as seis atividades anteriores - da geração de *leads* ao fechamento da venda. A experiência demonstrou a importância de um CRM atualizado para o sucesso das estratégias comerciais, melhorando a eficiência e eficácia na gestão dos relacionamentos com os clientes. Essa experiência permitiu ao estagiário compreender a relevância de manter um sistema de CRM bem gerenciado, fundamental para a gestão eficiente de relacionamentos com clientes e para a otimização do processo de vendas.

5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Esta seção 5 tem, por finalidade, apresentar as sugestões de melhorias propostas pelo estagiário para o contexto comercial da empresa *Employ*. Elas serão descritas detalhadamente, e terão embasamento em conceitos da Administração.

5.1. Análise de métricas de desempenho

A implementação da análise de métricas é uma área de melhoria potencial para a *Employ*, uma prática que segue princípios fundamentais recomendados por renomados especialistas em gestão e marketing, como destacado por Muller (2005). Essa abordagem é crucial para avaliar e ajustar continuamente as estratégias comerciais, o que é essencial para o sucesso no dinâmico mercado de recursos humanos. Muller enfatiza a importância de métricas precisas para avaliar o desempenho comercial e direcionar decisões estratégicas, uma prática ainda não plenamente adotada pela *Employ* durante as tomadas de decisões. A análise de dados quantitativos oferece insights valiosos que são fundamentais para entender o impacto real das estratégias implementadas.

Atualmente, a *Employ* não realiza uma análise sistemática de métricas de desempenho, o que pode limitar sua capacidade de compreender plenamente os efeitos de suas ações comerciais. Incorporando as práticas recomendadas por Muller (2005), a *Employ* poderia estabelecer uma base mais sólida para a tomada de decisões informadas. Esta mudança permitiria à empresa ajustar suas estratégias de acordo com resultados mensuráveis e objetivos, garantindo um alinhamento mais efetivo com as necessidades do mercado e os objetivos da empresa.

A adoção de uma abordagem rigorosa e fundamentada na análise de métricas destacaria o compromisso da *Employ* em aplicar teorias reconhecidas e práticas comprovadas para avaliar a eficácia de suas estratégias comerciais. Isso não apenas melhoraria a gestão da empresa, mas também promoveria um aprimoramento contínuo e uma busca constante pela excelência em suas operações comerciais.

5.2. Inconsistência comercial

A *Employ* enfrenta um desafio significativo de inconsistência comercial, amplamente influenciado pela falta de análise de métricas de desempenho, conforme mencionado no tópico

anterior. Conforme destacado por Muller (2005), a análise de métricas é fundamental para avaliar e ajustar estratégias comerciais de forma eficaz. Sem essa análise, a *Employ* encontra dificuldades em compreender quais abordagens comerciais são mais efetivas, levando a uma implementação inconsistente que afeta diretamente a eficiência de todo o setor comercial.

Esta deficiência de análise não só impede a otimização das estratégias de venda, mas também dificulta a definição do público-alvo mais adequado e rentável para a empresa. Como mencionado por Voss (2016) e Dixon (2012), a personalização da abordagem de vendas e a adaptação às necessidades individuais dos clientes são essenciais para o sucesso comercial. No entanto, sem uma análise de métricas detalhada, a *Employ* não consegue identificar de forma precisa qual perfil de cliente gera maior retorno, nem realizar testes consistentes e metrificados para avaliar o nível de retorno de diferentes perfis de clientes.

Para superar esta inconsistência comercial, é crucial que a *Employ* incorpore uma rotina de análise de métricas e, enfim, defina estratégias e públicos-alvo a serem testados a fim de definir quais geram os melhores resultados. Esta prática permitirá à empresa avaliar a eficácia de suas abordagens comerciais, ajustar suas estratégias com base em dados concretos e definir com precisão seu público-alvo mais rentável. Como sugerido por Sirino et al. (2018), o uso de análises detalhadas e a criação de um banco de dados robusto podem ser extremamente valiosos para entender melhor o mercado e os clientes.

Além disso, a integração de uma abordagem baseada em métricas com as estratégias comerciais e futuramente as de marketing da *Employ* reforçaria a eficiência e eficácia das operações da empresa. Ao adotar essas práticas fundamentadas em autores reconhecidos e comprovados, a *Employ* poderia otimizar suas estratégias comerciais, atingindo a consistência desejada e impulsionando seu sucesso no mercado dinâmico de recursos humanos.

5.3. Limitação operacional

A *Employ*, crescendo de forma orgânica e sem receber aportes financeiros externos, enfrenta o seguinte desafio: a expansão de suas operações depende intrinsecamente dos resultados obtidos pela área comercial. Conforme discutido por Chakraborty et al. (2004), a maximização da receita não só beneficia a saúde financeira da empresa, mas também fornece recursos para investimentos estratégicos que são cruciais para o crescimento sustentável. Esses investimentos podem abranger inovação, treinamento de pessoal e outras iniciativas.

No entanto, como mencionado anteriormente, a inconsistência comercial da *Employ* representa um obstáculo significativo. Essa inconsistência, somada às limitações operacionais

em termos de mão de obra e às limitações das automatizações atuais, resulta em um ciclo restritivo: quando a área comercial começa a apresentar resultados, a operação rapidamente atinge seu limite, forçando a interrupção das atividades.

Para interromper esse ciclo negativo e fomentar um crescimento sustentável, a *Employ* deve adotar uma abordagem multifacetada. Primeiramente, como sugerido por Muller (2005) e Sirino et al. (2018), a empresa deve implementar uma análise rigorosa de métricas para otimizar suas estratégias comerciais. Segundamente, a *Employ* deve buscar expandir sua capacidade operacional por meio do uso de novas tecnologias de automação, a contratação de mais pessoal e o investimento em treinamento para aumentar a eficiência da equipe existente.

Em resumo, a *Employ* deve se concentrar em criar um ciclo positivo: usar uma abordagem comercial mais eficiente e orientada por dados para gerar mais receita, e então reinvestir essa receita para superar as limitações operacionais. Essa estratégia de crescimento sustentável, alinhada com as recomendações de Chakraborty et al. (2004), ajudará a empresa a superar suas atuais limitações e pavimentar o caminho para um futuro mais estável e consistente.

5.4. Ausência de estratégias de marketing

A *Employ* enfrenta um desafio significativo devido à ausência de estratégias de marketing consolidadas, dependendo exclusivamente de esforços de prospecção ativa para gerar *leads* e resultados comerciais. Como observado por Kapferer (2004), investir em uma presença de marca sólida e estratégias de marketing não apenas fortalece a credibilidade de uma empresa, mas também constrói a confiança dos clientes e candidatos em potencial. Uma marca reconhecível e bem posicionada no mercado é fundamental, especialmente para empresas que oferecem serviços de recrutamento e seleção.

Atualmente, a *Employ* não utiliza canais de marketing com foco em geração de resultados comerciais passivos e tem uma presença digital limitada, sem uma conta no Instagram e com um site em fase inicial de desenvolvimento. Essa lacuna na estratégia de marketing representa uma oportunidade perdida de alcançar um público mais amplo e de fortalecer a imagem da marca no mercado.

Para melhorar sua posição no mercado e aumentar sua base de clientes, a *Employ* deve investir em estratégias de marketing integradas. Isso pode incluir o desenvolvimento de uma presença ativa nas redes sociais, a criação de conteúdo relevante para atrair e engajar clientes potenciais, e o uso de técnicas de marketing digital, como *Search Engine Optimization* (SEO)

e marketing por e-mail, para aumentar a visibilidade online. Além disso, o desenvolvimento e lançamento de um site eficaz deve ser uma prioridade, pois funcionará como um ponto central para informações sobre a empresa e seus serviços.

A implementação dessas estratégias de marketing permitirá que a *Employ* alcance um público mais amplo, gere *leads* de forma passiva e construa uma marca forte e confiável no setor. Como Chakraborty et al. (2004) discutem, o investimento em inovação e marketing é vital para o crescimento sustentável de uma empresa. Além disso, a adoção de estratégias de marketing alinhadas com as melhores práticas do setor pode ajudar a *Employ* a superar a atual limitação operacional e a inconsistência comercial, impulsionando seu sucesso no mercado de recursos humanos.

6 CONCLUSÃO

Este relatório apresentou uma síntese detalhada das atividades desenvolvidas durante o estágio obrigatório na empresa *Employ*, integrando experiências práticas com a teoria estudada no curso de Administração na Universidade Federal de Lavras (UFLA). As rotinas, práticas comerciais e estratégias de negócios da *Employ* exploradas proporcionaram uma compreensão profunda de como são as rotinas comerciais em uma empresa do setor de recursos humanos – um campo marcado por desafios e pela necessidade de adaptação contínua às dinâmicas do mercado de trabalho.

No decorrer do estágio, foi possível vivenciar e contribuir para diversas atividades essenciais, incluindo a geração e qualificação de *leads*, prospecção ativa, gestão de fluxos de cadência, negociação e apresentação de serviços, além do fechamento de vendas e gerenciamento do relacionamento com clientes (CRM). Através destas experiências, foi possível não apenas aplicar o conhecimento teórico adquirido durante o curso, mas também desenvolver habilidades práticas indispensáveis na gestão empresarial e comercial.

O estágio na *Employ* também permitiu o exercício da análise crítica e identificação de áreas de melhoria dentro da empresa, como a necessidade de estratégias de marketing, aprimoramento na análise de métricas de desempenho, superação de limitações operacionais e inconsistências comerciais. A reflexão sobre esses aspectos destacou a importância de uma abordagem integrada e estratégica em ambientes empresariais dinâmicos.

Este período na *Employ* não apenas contribuiu significativamente para a formação profissional, mas também proporcionou insights valiosos sobre a realidade do mercado de recursos humanos no Brasil. A experiência prática adquirida durante o estágio na *Employ* foi, com certeza, um diferencial no desenvolvimento de uma compreensão mais profunda das complexidades e nuances da gestão de recursos humanos e da gestão comercial em meio a esse contexto, preparando assim para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades profissionais futuras no campo da administração.

Em conclusão, o estágio na *Employ* foi uma experiência enriquecedora e fundamental para a formação profissional, oferecendo uma oportunidade única de integrar teoria e prática, além de proporcionar uma visão abrangente e realista do setor de recursos humanos e das rotinas comerciais inseridas nesse contexto. As lições aprendidas e as habilidades desenvolvidas durante este período serão ativos valiosos durante toda a jornada profissional.

REFERÊNCIAS

Ashton, Chris, e Lynne Morton. “**Managing Talent for Competitive Advantage: Taking a Systemic Approach to Talent Management**”. *Strategic HR Review*, vol. 4, no 5, julho de 2005, p. 28–31. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1108/14754390580000819>. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Scotland. "**Kanban, Flow and Cadence**", 28 de outubro de 2009. Disponível em: <https://availagility.co.uk/2008/10/28/kanban-flow-and-cadence/>. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Barreto, Leilianne Michelle Trindade da Silva, et al. “**Gestão de pessoas: projetando desafios e tendências para 2015**”. *Anais*, 2010. repositorio.usp.br, <https://repositorio.usp.br/item/001828611>. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Bechet, T. P. (2023). **Strategic Staffing: A Comprehensive System for Effective Workforce Planning** (2nd ed.). New York, NY: American Management Assoc. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/246869285_Thomas_P_Bechet_Strategic_Staffing_A_Practical_Toolkit_for_Workforce_Planning_New_York_AMACOM_2002_377_pages. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Bittencourt, Dênia Falcão de. "**Gestão estratégica de pessoas nas organizações: livro digital**". Unisul Virtual, 2022. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/21813>. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Blount, J. (2018). **High-Profit Prospecting**. [Online]. Disponível em: <https://www.scribd.com/book/375130981/High-Profit-Prospecting-Powerful-Strategies-to-Find-the-Best-Leads-and-Drive-Breakthrough-Sales-Results>. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Bolton, M. (2004). “**Customer centric business processing**”. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(1), 44–51. [Online]. DOI:

10.1108/17410400410509950. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Brasil. (2008). **Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008**. Diário Oficial da União, Brasília, DF. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Cantarello, S., Filippini, R., & Nosella, A. **Linking Human Resources Management Practices and Customer Satisfaction on Product Quality**. The International Journal of Human Resources Management, 13(18), 3906-3924, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/254298900_Linking_human_resource_management_practices_and_customer_satisfaction_on_product_quality. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Castro, M. V., Araújo, M. L., Ribeiro, A., Demo, G., & Meneses, P. P. (2020). **Implementation of Strategic Human Resource Management Practices: A Review of the National Scientific Production and New Research Paths**. REGE - Revista de Gestão, 27, 229-246. [Online]. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/173504>. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Cengage. **"Ebook - Gestão Estratégica de Pessoas"**. Disponível em: <https://www.cengage.com.br/livro/ebook-gestao-estrategica-de-pessoas/>. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Chakraborty, S. K., et al. **"Management Paradigms Beyond Profit Maximization"**. In: Vikalpa: The Journal for Decision Makers, vol. 29, no 3, July 2004, p. 97–118. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1177/0256090920040308>. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2003). **"Explosive International Growth and Problems of Success amongst Small to Medium-Sized Firms"**. International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship, 21(1), 5–27. [Online]. DOI: 10.1177/0266242603021001719. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2003). **"Paths to internationalisation among small- to medium-sized firms: A global versus regional approach"**. European Journal of Marketing, 37(5/6), 796–820. [Online]. DOI: 10.1108/03090560310465152. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). **“A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional versus a ‘Born-Global’ Approach”**. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57–81. [Online]. DOI: 10.1509/jimk.12.1.57.25651. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Cialdini, R. (2016). **Influence: The Psychology of Persuasion**. [Online]. Disponível em: <https://www.scribd.com/book/301528354/Robert-Cialdini-s-Influence-The-Psychology-of-Persuasion-Summary>. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Colares, Wilde Cunha. **“Ética e compliance nas empresas de outsourcing”**. 2015. Disponível em: <https://repositorio.insper.edu.br/handle/11224/1238>. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Corseuil, C. H., et al. (2019). **Mercado de Trabalho: Conjuntura e Análise**. [Online]. Disponível em: https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/190821_bmt_66.pdf. Acesso em 30 de novembro de 2023.

CORSEUIL, Carlos Henrique, et al. **“Apprenticeship as a stepping stone to better jobs: Evidence from Brazilian matched employer-employee data”**. In: *Labour Economics*, vol. 57, April 2019, p. 177–94. ScienceDirect, <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2019.02.002>. Acesso em 30 de novembro de 2023.

CSP, M. H. (2016). **High-Profit Prospecting: Powerful Strategies to Find the Best Leads and Drive Breakthrough Sales Results**. AMACOM. Disponível em: https://books.google.com/books/about/High_Profit_Prospecting.html?id=bn_ODAAAQB-AJ. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Demo, Gisela, et al. **“Human Resource Management Policies and Practices in Organizations: Scenario of the National Production in High-Quality Journals and Research Agenda”**. In: *Cadernos EBAPE.BR*, vol. 16, June 2018, p. 250–63. SciELO, <https://doi.org/10.1590/1679-395159073>. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Dixon, A. L., & Tanner, J. F. (2012). **“Transforming Selling: Why It Is Time to Think Differently About Sales Research”**. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 9–13. [Online]. DOI: 10.2753/PSS0885-3134320102. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Dixon, W. J., & Senese, P. D. (2002). **“Democracy, Disputes, and Negotiated Settlements”**. *Journal of Conflict Resolution*, 46(4), 547–71. [Online]. DOI: 10.1177/0022002702046004004. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Dugan, R., et al. (2019). **“Gritting Their Teeth to Close the Sale: The Positive Effect of Salesperson Grit on Job Satisfaction and Performance”**. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(1), 81–101. [Online]. DOI: 10.1080/08853134.2018.1489726. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Eisenbart, B., et al. (2016). **“Does scheduling matter? When unscheduled decision making results in more effective meetings”**. *Journal of Strategy and Management*, 9(1), 15–38. [Online]. DOI: 10.1108/JSMA-03-2014-0017. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Ferrazza, D. S., Burtet, C. G., & Scheffer, A. B. B. (2015). **O que as organizações entendem por gestão de talentos?**. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 21(1), 222-247. [Online]. DOI: 10.1590/1413-2311.0162014.49054. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Fico, D. (2023). **A Administração de Empresas e Seu Papel Fundamental no Sucesso e Crescimento das Organizações**. [Online]. Disponível em: <https://revistaft.com.br/administracao-de-empresas-e-seu-papel-fundamental-no-sucesso-e-crescimento-das-organizacoes/>. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Findev Gateway. **"The Challenges of Measuring Client Retention"**. Disponível em: <https://www.findevgateway.org/paper/2006/01/challenges-measuring-client-retention>. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Fisher, R., et al. **Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In**. Penguin, 2011. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Giannakis-Bompolis, C., & Boutsouki, C. (2014). **“Customer Relationship Management in the Era of Social Web and Social Customer: An Investigation of Customer Engagement in the Greek Retail Banking Sector”**. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 67–78. [Online]. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.07.018. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Gottfredson, L. S. **Why g Matters: The complexity of everyday life**. *Intelligence*, v. 24, n. 1, p. 79–132, 1997.

Gupta, S., & Ramachandran, D. (2021). “**Emerging Market Retail: Transitioning from a Product-Centric to a Customer-Centric Approach**”. *Journal of Retailing*, 97(4), 597–620. [Online]. DOI: 10.1016/j.jretai.2021.01.008. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Hackenbrack, Karl & Hogan, Chris. (2005). **Client Retention and Engagement-Level Pricing**. *Auditing-a Journal of Practice & Theory - AUDITING-J PRACT THEOR*. 24. 7-20. 10.2308/aud.2005.24.1.7. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/247874260_Client_Retention_and_Engagement-Level_Pricing. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Hülshager, U. R.; Maier, G. W.; Stumpp, T. **Validity of general mental ability for the prediction of job performance and training success in Germany: A metaanalysis**. *International Journal of Selection and Assessment*, v. 15, n. 1, p. 3–18, 2007.

Hurtz, G. M.; Donovan, J. J. **Personality and job performance: The big five revisited**. *Journal of Applied Psychology*, v. 85, n. 6, p. 869–879, 2000.

Jolson, M. A. (1988). “**Qualifying sales leads: The tight and loose approaches**”. *Industrial Marketing Management*, 17(3), 189–96. [Online]. DOI: 10.1016/0019-8501(88)90002-8. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Junior, Ademir Vicente Machado. "**Customer centric: o que é, quais são os pilares e como implementar**". In: Tiflux, 21 de setembro de 2023, <https://tiflux.com/blog/customer-centric/>. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Kapferer, J.-N. (2008). **The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term**. Kogan Page Publishers. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/281803401_The_New_Strategic_Brand_Management. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Kotler, P. (2001). **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 6ª ed. - São Paulo: Atlas. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Kotler, Philip; KELLER, Kevin Lane. **"Marketing para o século XXI"**. Pearson Prentice Hall, 2006. Disponível em: <https://ria.ufrn.br/jspui/handle/123456789/1242>. Acesso em 30 de novembro de 2023.

LaihosolaI, J. **"Quality Prospecting in B2B-Sales - Prospecting Manual"**. 2020.

Disponível em:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/493954/Quality_prospecting_in_B2B_sales_Prospecting_manual.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Lamberti, Lucio. **"Customer Centricity: The Construct and the Operational Antecedents"**. In: Journal of Strategic Marketing, vol. 21, no 7, December 2013, p. 588–612. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.817476>. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Lievens, Filip, e Jerel E. Slaughter. **"Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know"**. In: Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, vol. 3, no 1, March 2016, p. 407–40. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Lounsbury, John & Steel, Robert & Gibson, Lucy & Drost, Adam. (2008). **Personality traits and career satisfaction of human resource professionals**. Human Resource Development International. 11. 351-366. 10.1080/13678860802261215.

Lovelock, C., & Wright, L. (2002). **Principles of Services Marketing and Management**. Pearson Education. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Magalhães, I. M. M. (1984). **Responsabilidade social das empresas e a ação política dos indivíduos e da sociedade**. Revista de Administração de Empresas, 24(4), 220-225.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/rzQhHCfrXDyiwccXqfzbKCTF/?lang=pt>. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Marr, B. (2018). **Data-Driven HR: How to Use Analytics and Metrics to Drive Performance**. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Mascarenhas, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas: Evolução, Teoria e Crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2009. Disponível em: <https://www.cengage.com.br/livro/ebook-gestao-estrategica-de-pessoas/>. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Monografias Brasil Escola. **“ESTRATÉGIA DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTE: UM ESTUDO REALIZADO EM ESTABELECIMENTO DA CIDADE DE SÃO PAULO”**. [Online]. Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/estrategia-de-fidelizacao-de-cliente-um-estudo-realizado-em-estabelecimento-da-cidade-de-sao-paulo.htm>. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Morris, S., & Snell, S. **The Evolution of HR Strategy: Adaptations to Increasing Global Complexity**. In: Wilkinson, A., et al. (Eds.), *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. London: Sage, 2010, p. 84-99. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/287372724_The_evolution_of_HR_strategy_Adaptations_to_increasing_global_complexity. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Morris, Shad S.; SNELL, Scott A. **"The SAGE Handbook of Human Resource Management"**. In: *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. SAGE Publications Ltd, 2010, p. 84–99. SAGE Knowledge, <https://doi.org/10.4135/9780857021496>. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Muller, A., et al. (2005). **“Metrics for innovation: guidelines for developing a customized suite of innovation metrics”**. *Strategy & Leadership*, 33(1), 37–45. [Online]. DOI: 10.1108/10878570510572590. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Neiva, E. (2021). **Uma Avaliação da Área de Gestão de Pessoas: Práticas de Gestão de Pessoas, Indicadores de Efetividades, Redes Sociais e Seus Impactos no Bem-Estar do Trabalho**. [Online]. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6232>. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Oliveira, A. H. R. de. (2009). **Alinhamento de Recursos Humanos à Estratégia Organizacional: Um Estudo de Caso da Indústria de Autopeças**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 107 p. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/137>. Acesso em 30

de novembro de 2023.

Opatha, H. H. D. P. J. (2021). **HR Analytics: A Critical Review-Developing a Model Towards the Question "Can Organizations Solely Depend on HR Big Data Driven Conclusions in Making HR Strategic Decisions all the Time?"**, 11, 1-5. [Online]. DOI: 10.5923/j.hrmr.20211101.01. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Peppers, D., & Rogers, M. (2016). **Managing Customer Experience and Relationships: A Strategic Framework**. John Wiley & Sons. Disponível em: http://tashfeen.pbworks.com/f/Book%201%20-%20Managing%20Customer%20Experience%20and%20Relationships_%20A%20Strategic%20Framework%20-%20Marked.pdf. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Pereira, T. (2022). **A atuação dos Leads no Marketing Digital**. [Online]. Disponível em: https://repositorio.pgsskroton.com/bitstream/123456789/48983/1/TA%C3%8DS_DA_SILVA_PEREIRA.docx.pdf. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Proquest. **"Client Retention and Engagement-Level Pricing"**. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/c7aad6200470eb33ef3e8059e24d5727/1?pq-origsite=gscholar&cbl=31718>. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Ragazzi, J., E. (2018). **O Processo de Vendas e Negociação**. Tele Sapiens.

Rackham, N. (1988), **SPIN Selling**, New York, NY: McGraw-Hill

Rasmussen, Thomas; Ulrich, Dave. (2015). **"Learning from practice: How HR analytics avoids being a management fad"**. In: Organizational Dynamics. 44. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.008>. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Reis, C. N. dos. **A Responsabilidade Social das Empresas: O Contexto Brasileiro em Face da Ação Consciente ou do Modernismo do Mercado?**. Revista de Economia Contemporânea, 11(2), 279-305, 2007. [Online]. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-98482007000200004>. Epub 05 Nov 2007. ISSN 1980-5527. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Schaeffer, S. E., & Rodriguez Sanchez, S. V. (2020). **Forecasting client retention — A machine-learning approach**. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52, 101918. DOI: 10.1016/j.jretconser.2019.101918. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Schmidt, F. L.; Hunter, J. E. **The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings**. *Psychological Bulletin*, v. 124, n. 2, p. 262–274, 1998.

Serafin, V. F., et al. (2022). **Innovation and Human Resources Practices in Companies of Southern Brazil**. *Revista de Administração da UFSM*, 15(1), 37-61. [Online]. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/1983465963785>. Accessed 16 November 2023. ISSN 1983-4659. Epub 01 June 2022.

Sin, Leo & Tse, Alan & Yim, Frederick. (2005). **CRM: Conceptualization and scale development**. *European Journal of Marketing*. 39. 1264-1290. 10.1108/03090560510623253. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Shah, Denish, et al. **"The Path to Customer Centricity"**. In: *Journal of Service Research*, vol. 9, no 2, November 2006, p. 113–24. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1177/1094670506294666>. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Shohrowardhy, H. S., et al. (2016). **"SPIN Selling Concept & Its Application in the Business Performance of Sachet Product in Bangladesh"**. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 16(1/23), 75–84. [Online]. Disponível em: <http://annals.seap.usv.ro/index.php/annals/article/view/866>. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Silva, H. I., & Gaspar, M. **Estágio Supervisionado: A Relação Teoria e Prática Reflexiva na Formação de Professores do Curso de Licenciatura em Pedagogia**. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, 99(251), 205-221. [Online]. Disponível em: <https://doi.org/10.24109/2176-6681.rbep.99i251.3093>. ISSN 2176-6681. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Simões, Joana Carolina dos Reis. **"A importância do CRM e o seu impacto no relacionamento com os clientes"**. 2021. Master Thesis. Disponível em:

<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/36663>. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Sirini, A.; Santana, K.; Fleitas, V. "**Consultoria Empresarial da Área Comercial na Empresa 2Meninas Artigos de Festa**". 2018. Disponível em: <https://esic.br/wp-content/uploads/2021/06/TCC-2-ADM-2MENINAS-ARTIGOS-DE-FESTA-2018-2.pdf>. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Skuza, A., McDonnell, A., & Scullion, H. (2015). **Talent Management in the Emerging Markets**. 10.4337/9781781955017.00019. [Online]. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/298075533_Talent_management_in_the_emerging_markets. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Sorescu, A., & Sorescu, S. M. (2016). **Customer Satisfaction and Long-Term Stock Returns**. *Journal of Marketing*, 80(5), 110–15. DOI: 10.1509/jm.16.0214. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Sparkman, Torrence E. "**The factors and conditions for national human resource development in Brazil**". In: *European Journal of Training and Development*, vol. 39, no 8, January 2015, p. 666–80. Emerald Insight. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2015-0016>. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Storey, J. (1995). **New Perspectives in Human Resource Management**. London: Routledge.

Swanson, R. A. (2001). "**Human Resource Development and Its Underlying Theory**". *Human Resource Development International*, 4(3), 299–312. [Online]. DOI: 10.1080/13678860110059311. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Taani, M. H., et al. (2020). **Lessons learned for recruitment and retention of low-income African Americans**. *Contemporary Clinical Trials Communications*, 17, 100533. DOI: 10.1016/j.conctc.2020.100533. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Tanure, Betania. "**Human resource management in Brazil**". In: **Managing Human Resources in Latin America**. Routledge, 2005. Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203970164-10/human-resource-management-brazil-betania-tanure>. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Tews, M. J.; Stafford, K.; Tracey, J. B. **What matters most? the perceived importance of ability and personality for hiring decisions.** *Cornell Hospitality Quarterly*, v. 52, n. 2, p. 94–101, 2011.

Tews, M. J.; Michel, J. W.; Lyons, B. D. **Beyond personality: The impact of GMA on performance for entry/level service employees.** *Journal of Service Management*, v. 21, n. 3, p. 344–362, 22 jun. 2010.

Tracy, B. (2017). **The Psychology of Selling.** [Online]. Disponível em: <https://www.perlego.com/book/553925/the-psychology-of-selling-pdf>. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Tracey, J. B.; Sturman, M. C.; Tews, M. J. **Ability versus personality: Factors that predict employee job performance.** *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, v. 48, n. 3, p. 313–322, ago. 2007.

Tracy, B., & Tracy, M. (2013). **Unlimited Sales Success: 12 Simple Steps for Selling More Than You Ever Thought Possible.** AMACOM. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Venetis, K. A., & Ghauri, P. N. (2004). **Service quality and customer retention: building long-term relationships.** *European Journal of Marketing*, 38(11/12), 1577–98. DOI: 10.1108/03090560410560254. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Verma, S., Singh, V., & Bhattacharyya, S. (2020). **Do big data-driven HR practices improve HR service quality and innovation competency of SMEs.** *International Journal of Organizational Analysis*. [Online]. DOI: 10.1108/IJOA-04-2020-2128. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Vieira, P. (2021). **Análise Comparativa Entre Métricas Financeiras e Comerciais que Auxiliam na Tomada de Decisões Estratégicas: Um Estudo Explanatório.** [Online]. Disponível em: <https://repositorio.fei.edu.br/items/de578032-cdb9-4777-8859-b0e3753bd9e7>. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Vieira, V. A., & Claro, D. P. (2021). **“Sales Prospecting Framework: Marketing Team, Salesperson Competence, and Sales Structure”.** *BAR - Brazilian Administration Review*,

17. [Online]. DOI: 10.1590/1807-7692bar2020200025. Acesso em 30 de novembro de 2023.

Voss, C., & Raz, T. **Never Split the Difference: Negotiating as If Your Life Depended on It**. Random House, 2016.

Ziglar, Z. (2018). **See You at the Top**. [Online]. Disponível em:

<https://www.perlego.com/book/3156131/see-you-at-the-top-25th-anniversary-edition-pdf>.

Acesso em 30 de novembro de 2023.