

---

# As qualificações dos administradores varejistas no Brasil

---

*Claudio Felisoni de Angelo*

Este artigo decorre de evento promovido pelo Programa de Administração de Varejo (PROVAR), da Fundação Instituto de Administração (FIA), da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP). Esse evento pertence à linha de pesquisa que o PROVAR chama de *workshops*, a qual procura combinar conhecimentos da prática empresarial e das elaborações acadêmicas, em assuntos de interesse para o varejo brasileiro. No caso do *workshop* PROVAR sobre o qual se assenta este artigo, o tema abordado foi o das competências do administrador varejista, conforme encontradas nos atuais ocupantes de cargos executivos no comércio e conforme são requeridas ou desejadas pelas empresas.

Recebido em fevereiro/97

Neste artigo são apresentadas opiniões a respeito das qualificações do administrador varejista de primeiro e segundo escalões (diretores e gerentes), emitidas por empresas comerciais e firmas de recrutamento de executivos que participaram do evento. São apresentadas, também, discussões sobre o treinamento de profissionais do varejo, destacando o papel da universidade nessa função, os programas de *trainees* realizados pelas empresas varejistas e os cursos de aperfeiçoamento a que essas empresas recorrem. São efetuados, ainda, comentários sobre os possíveis sistemas de avaliação de executivos varejistas.

## **A IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO E AS CARACTERÍSTICAS DO WORKSHOP**

A preparação de administradores para o varejo é preocupação das empresas varejistas há bastante tempo, como atestam, por exemplo, os trabalhos de Swinyard (1981), Swinyard *et alii* (1991) e Pearson (1994). Apesar disso, a literatura acadêmica em língua inglesa sobre o assunto não é copiosa. No caso brasileiro, pela óptica universitária, ela praticamente inexistente. Como uma das diretrizes norteadoras dos *workshops* do PROVAR é a escolha de temas importantes para o varejo, mas pouco explorados academicamente, a preparação de executivos para o comércio é assunto totalmente adequado a um evento da série. Aliás, a

---

*Claudio Felisoni de Angelo*, Professor Titular do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), é Coordenador do Programa de Administração de Varejo (PROVAR) da Fundação Instituto de Administração da FEA/USP.  
Fax: (011) 814-0439  
E-mail: cfa@usp.br

sua importância para o varejo é comprovada pela grande quantidade de matérias jornalísticas recentes que o abordam, como a de Chiara (1996).

A descrição da metodologia adotada nos *workshops* do PROVAR pode ser encontrada em Silveira (1995a, 1995b, 1995c e 1996). Todavia, ela é aqui resumida. O evento, que dura uma manhã, ou uma tarde, tem a configuração de um painel de especialistas, com cerca de dez ou doze participantes. Professores do PROVAR (dois em geral) atuam como moderadores e orientadores das discussões, que compreendem dois ou três subtemas previamente escolhidos. O evento tem início com a resposta, pelos especialistas, a um questionário sobre o tema, preparado por professores do PROVAR. As respostas são tabuladas durante um *coffee break*, de forma que essa tabulação seja exibida aos participantes a tempo de servir como subsídio para as discussões. Esses debates são posteriormente transformados em texto que, acompanhado da tabulação das respostas do questionário, é distribuído aos participantes, empresas patrocinadoras do PROVAR e outros interessados. O material tem servido também como ponto de partida para a elaboração de dissertações de mestrado de pós-graduandos do Departamento de Administração da FEA/USP.

No *workshop* sobre o executivo varejista brasileiro, realizado na manhã de 21 de agosto de 1995, o PROVAR reuniu 14 especialistas: sete representantes de cadeias de lojas (três de redes de supermercados/hipermercados, duas de lojas de departamentos, uma de bens **moles** e uma de drogarias) e sete dirigentes de firmas de recrutamento de executivos. Pretendeu-se, com essa divisão, verificar se havia diferenças significativas entre os posicionamentos dos dois tipos de especialistas, mas constatou-se não serem elas importantes. Nos tópicos a seguir são apresentadas as principais conclusões dos especialistas, de modo discursivo e resumido, sem os quadros da tabulação dos questionários (duas dezenas), que o autor deste trabalho se compromete a colocar à disposição dos pesquisadores interessados.

## AS QUALIFICAÇÕES DO EXECUTIVO DA ÁREA NA VISÃO DOS VAREJISTAS

Todos os participantes foram unânimes em afirmar que houve mudança significativa na estrutura do varejo nos últimos quatro ou cinco anos. Essa mudança provocou desequilíbrio no mercado de executivos para o varejo, sendo que a situação atual vem exigindo melhores qualificações para as funções típicas do varejo. Assim, há defasagem em termos de qualificação da mão-de-obra executiva.

A entrada de empresas vindas de fora, a abertura comercial e o acirramento da concorrência foram os principais fatores citados pelos participantes como os respon-

sáveis pela turbulência que tem havido no mercado de executivos varejistas. Acrescente-se ainda outro fator, que corre paralelamente: o rápido processo de profissionalização das redes varejistas nacionais. Verifica-se, então, empresas convivendo com a cultura do passado, com funcionários com tempo médio de casa bastante dilatado, mas precisando mudar para sobreviverem. Note-se que o perfil do funcionário antigo, que fez carreira dentro da empresa, é bastante diferente daquele que o mercado está demandando no momento.

A profissionalização ocorrida nos últimos tempos vem procurando eliminar a distinção existente entre os dois tipos principais de executivos do varejo: os da administração central e os da gestão operacional das lojas. Na administração central há, ainda, a distinção, que aos poucos vem sendo eliminada, entre as áreas de atividades-meio (jurídica, auditoria, relações públicas, recursos humanos etc.) e as áreas estratégicas ou operacionais do varejo (*marketing*, suprimentos, administração financeira, logística e informatização).

A separação entre administração central e de lojas teve início quando as empresas começaram a crescer. O ideal é ter o administrador dentro da loja. Ele não atende ao cliente diretamente, mas tem a loja como cliente. No entanto, verifica-se, na prática, o distanciamento entre os administradores do escritório central e os gerentes operacionais. São dois perfis distintos e isso dificulta o relacionamento. Tem-se, então, de aproximar os diretores/administradores do escritório central, que trabalham na área estratégica, dos gerentes regionais ou gerentes de loja, ligados à gestão operacional. Observa-se no varejo, de modo geral, que essas áreas não **conversam** muito bem, existindo um vazio entre o operacional e o estratégico. A aproximação enriquece a equipe como um todo, permitindo encontrar o caminho da visão sistêmica de gestão, algo que as empresas ainda não conseguiram plenamente no Brasil. O gerente de uma loja tem de ter visão sistêmica da gestão operacional, unida ao enfoque de estratégia, para gerir bem o negócio. Por exemplo, as novas tendências em relação a gostos e preferências dos consumidores e a necessidade de introdução de novas tecnologias podem estar sendo detectadas pelo pessoal da área operacional, mas podem não estar sendo transmitidas aos executivos das áreas estratégicas, deixando, dessa forma, de ser implementadas, pelo menos com a rapidez que seria necessária.

Três habilidades são exigidas de um gerente varejista. Primeira, o prazer pelo comércio. A questão do horário extenso e outros problemas que ocorrem dentro da loja seriam superados por esse prazer. Em segundo lugar vem a disponibilidade para o trabalho. Um bom gerente só oferece disponibilidade de fato se tiver prazer em fazer aquilo que está fazendo. Em terceiro situa-se a formação

adequada. Além disso, um gerente varejista deve possuir capacidade de transmitir seus conhecimentos para os subordinados. A rotatividade é grande no varejo — uma característica do negócio. Portanto, é preciso que, cada vez mais, as pessoas estejam sempre passando seus conhecimentos, visando à manutenção da equipe.

Por outro lado, não se deve deixar de lembrar que cursos de aperfeiçoamento podem aumentar os conhecimentos de executivos possuidores de experiência de vários anos na função, mas que detêm poucos conhecimentos de computador, matemática financeira, logística, negociação, atendimento, entre outros. Finalmente, há também a opção de trazer executivos de empresas com programas mais avançados de treinamento. Empresas situadas fora do eixo Rio-São Paulo procuram executivos treinados em empresas dessas capitais para melhorar o nível de seus executivos. Isso porque, muitas vezes, as cadeias de outros estados ainda têm profissionais antigos e defasados em relação à nova realidade do varejo.

### AS QUALIFICAÇÕES NA VISÃO DOS HEADHUNTERS

Os *headhunters* presentes ao *workshop* consideraram que a entrada de empresas estrangeiras no mercado provocou, sem dúvida, uma guerra pela obtenção de profissionais mais qualificados de outras empresas. Além disso, com a estabilização da moeda, o perfil do profissional de varejo foi afetado, pois o diferencial na concorrência passou a ser o atendimento. Essa situação exige novo perfil do executivo varejista. E, no varejo, as mudanças ocorrem de forma mais rápida do que na indústria e nos serviços em geral.

Esses profissionais consideraram, também, que no Brasil o chamado **canibalismo** (caçar executivos nas empresas concorrentes) é uma realidade que não pode ser ignorada, principalmente na fase inicial de mudanças. Ele ainda deve continuar, mas de forma mais reduzida, daqui em diante, mesmo porque não são encontrados executivos saídos das universidades com especialização em varejo. Por outro lado, é bastante difícil atrair executivos treinados em outros setores da economia. Na verdade, o setor industrial vem contribuindo sobremaneira na transferência de executivos para o comércio nos últimos tempos, mas o varejo tem especificidades que não são dominadas por profissionais vindos de outras áreas, como a de serviços bancários e a da indústria. Existem algumas funções no varejo que necessitam de vários anos de treinamento para que se consiga domínio satisfatório sobre as mesmas.

Para que não haja muito **canibalismo**, uma das formas possíveis para melhorar a oferta de recursos humanos para a atividade varejista seria contar com o auxílio da universidade. A questão da formação universitária tem

de ser abordada, para que não se fique eternamente com um mercado restrito. Obviamente, é possível trazer executivos de empresas de serviços, como da área bancária, por exemplo. Todavia, os varejistas acham que as especificidades da área são muito fortes. Além disso, no varejo o regime de trabalho é muito particular. Há necessidade de muita dedicação em matéria de tempo, muitas vezes tendo de abrir mão até do clássico descanso aos sábados e domingos. Então, para que uma pessoa se ajuste à atividade, ela tem de ter predisposição para esse tipo de trabalho.

Com a evolução do auto-serviço e a vinda de grupos internacionais para o Brasil, foi trazido novo modelo de varejo, diferente do até então prevalente, que forçou as empresas existentes a ajustarem-se. Entretanto, o tempo ainda não foi suficiente para que ocorresse, amplamente, a formação de profissionais para esse novo varejo. Também nesse aspecto a universidade poderia colaborar, oferecendo cursos de educação continuada para executivos varejistas de segundo escalão. Aliás, o PROVAR já está fazendo isso, com um curso de gestão operacional do varejo auto-serviço.

A principal dificuldade encontrada pelos *headhunters* não está na avaliação dos aspectos objetivos dos executivos, mas na dos aspectos subjetivos, como a adequação ao regime de trabalho, questão muito difícil de ser medida. Não se pode saber com certeza se uma pessoa tem ou não condições de se ajustar ao regime do varejo. Essa é uma das grandes dificuldades enfrentadas pelos *headhunters* na seleção de executivos varejistas. Outro fator a ser considerado na seleção é a comunicação/convivência. O homem de varejo precisa ter uma característica de personalidade ajustada à comunicação e à convivência com todos os níveis sociais. Ele deve falar com diversos tipos de pessoas, desde o pequeno carregador semi-alfabetizado até o diretor da empresa. Essa comunicação, permanente, não é muito fácil de ser encontrada. Muita gente não se ajusta a essa versatilidade. A necessidade de comunicação ampla parece ser mais generalizada em supermercados. Em lojas de departamentos é menos intensa, restringindo-se a cargos de gerente de loja ou a alguém que está junto à unidade que não feche aos sábados e que, eventualmente, vá funcionar aos domingos. Talvez fosse mais conveniente, então, separar os supermercados dos demais tipos de varejo. Os funcionários, na maior parte dos casos, não gostam de trabalhar aos sábados e/ou aos domingos.

### COMPARAÇÃO DAS OPINIÕES DOS VAREJISTAS E DOS HEADHUNTERS

É interessante estabelecer uma comparação entre as opiniões dos varejistas e as dos *headhunters* em relação aos atributos requeridos aos gerentes operacionais do

varejo. A comparação fortalece as conclusões do levantamento exploratório, permitindo formulação de novas hipóteses a serem testadas em trabalhos futuros. No quadro abaixo são apresentados os atributos e os respectivos números de citações recebidas de varejistas e *headhunters*.

Resumindo as opiniões de varejistas e *headhunters* sobre as competências do executivo varejista, parece não haver dúvida de que fazem parte das qualificações *sine qua non* (para gerentes operacionais do varejo) as seguintes: liderança, capacidade de formar equipes, disposição para comprometer-se com resultados, habilidades para negociação, facilidade para lidar com pessoas de diferentes níveis sociais, gosto por assumir riscos e familiaridade com microcomputadores, como usuário. Inequivocamente, de todas as qualificações exigidas, a que ocupa lugar de maior importância é a capacidade de liderar pessoas.

Pode-se verificar, também, que a ordenação dos atributos por parte de varejistas e *headhunters* é bastante próxima. Calculando-se o coeficiente de correlação ordinal de Spearman chega-se a 0,81, o que indica correlação positiva forte na ordenação dos atributos pelos dois grupos de especialistas. Para a conceituação do coeficiente de Spearman ver, por exemplo, Webster (1995).

## O PAPEL DA UNIVERSIDADE

De maneira ampla, está faltando a participação da universidade na formação de executivos para o varejo. A universidade está atrasada nesse aspecto. O foco dinâmico da economia é, atualmente, a área de serviços, na qual se inclui o varejo. Contudo, a universidade ainda está se dedicando mais à indústria, aos projetos industriais e assim por diante, como se a indústria fosse a parte mais relevante de uma economia moderna, o que não é mais

correto. Falta à universidade dar abertura às empresas varejistas para que consigam se expressar a respeito do perfil do profissional que ela está formando e do perfil que está sendo demandado pelo mercado varejista.

As universidades não estão se dedicando à preparação específica para o varejo, mesmo porque não há sequer uma maneira de fazê-lo, já que não há experiência doméstica nessa área. Algumas empresas estão encontrando saídas, como os programas de *trainees* que alguns grupos estão executando de modo bastante efetivo.

A universidade precisaria formar os gestores do varejo no nível estratégico e também no operacional. A informática é, hoje, uma ferramenta imprescindível. A língua inglesa é, também, outra linguagem universal, quase sempre indispensável. Nunca se viu tantas empresas entrando em novos mercados como atualmente. A informática e o inglês são imprescindíveis nesses movimentos, como também o espanhol no âmbito do Mercosul ou da América Latina.

O que está faltando para o varejo são jovens com boa formação acadêmica, que venham a crescer profissionalmente no setor, para ajudar a empresa varejista a evoluir no seu processo de desenvolvimento. A regra de ouro deve ser a seguinte: estabelecer quais as habilidades mais necessárias e quais as características iminentes ao indivíduo, as quais lhe irão permitir boa adaptação ao varejo. Com essas e mais as habilidades aprendidas, ter-se-á o executivo júnior que está sendo demandado pelo novo varejo brasileiro.

## OS PROGRAMAS DE *TRAINEES*

Algumas poucas empresas varejistas no Brasil têm programas voltados para *trainees*. Esses programas de formação de base vêm-se confirmando como uma solução. A preocupação agora é definir novos formatos para os programas de *trainees*. Os *trainees* são contratados, preferencialmente, entre os formandos da área de Administração, sem preferências no que diz respeito a faculdades.

São poucas as empresas, no Brasil, que se preocupam com a formação desse tipo de profissional, como já foi dito. Todavia, houve aumento do número delas durante os últimos dois anos, devido ao aumento da profissionalização no varejo. As grandes empresas

### *Atributos Requeridos aos Gerentes do Varejo*

Atributos	Número de Citações		
	Varejistas	Headhunters	Total
• Capacidade de liderança	7	7	14
• Capacidade de formar equipes	7	7	14
• Disposição para comprometer-se com resultados	7	7	14
• Negociador hábil	7	6	13
• Capacidade de lidar com pessoas de diferentes níveis sociais	6	6	12
• Gosto por assumir riscos	6	6	12
• Familiaridade com microcomputadores	5	5	10
• Experiência no varejo	4	5	9
• Formação superior	3	5	8
• Conhecimento de línguas	6	2	8

varejistas, que estão entrando no País, estão implantando programas intensivos de *trainees*. A indústria já pratica há bastante tempo esse processo de formação de profissionais e executivos, mas no varejo ele é comum apenas entre as empresas multinacionais. Sem dúvida, tem de haver excesso de pessoas na base para poder-se chegar bem ao topo da pirâmide. Por outro lado, há que se admitir a perda de alguns profissionais, já bem-treinados, para o mercado. Não há como evitar isso.

Algumas empresas têm conseguido associar o programa de *trainees* a um plano de carreira. Para evitar a contratação, pelos concorrentes, de funcionários treinados pelo programa, a área de recursos humanos precisa ter bons indicadores e atuar de forma firme e enérgica com relação aos planos de carreira. Se assim não for feito, perderá bons empregados e ficará com os menos qualificados. Pelo lado oposto, um bom supervisor pode tornar-se um péssimo gerente. Assim, não é porque a loja foi bem, porque o faturamento foi alto, que se deve promover todo mundo. A questão da rotatividade dos *trainees* do varejo foi focalizada, no ambiente norte-americano, por Gable *et alii* (1984), além de por alguns outros autores. Na literatura brasileira, não se conseguiu encontrar trabalho algum.

O brasileiro é considerado um povo com vocação extraordinária para os serviços. É um povo extremamente cordial, afetivo, agradável. Se, de um lado, enfrenta-se o baixo nível cultural da população, do outro, há o calor humano extraordinário. É preciso saber tirar proveito disso. É preciso que os programas de *trainees* saibam aproveitar essa característica cultural do brasileiro.

## CURSOS DE APERFEIÇOAMENTO

A educação continuada dos executivos é fundamental para o varejo. É necessário que o executivo adquira conhecimentos, tanto em finanças (matemática financeira), operação em informática, gestão operacional dos negócios, como mercadológicos, além de desenvolver aptidões, habilidades gerenciais.

Como aprimorar o profissional que é muito competente, tem experiência de anos no varejo, mas não sabe trabalhar adequadamente com uma calculadora financeira, não consegue operar um microcomputador? Como lidar com o profissional que cumpre bem suas atribuições, dá resultados para a empresa, mas não acompanhou a evolução do mundo, que está mudando muito e tão rapidamente?

As carências vêm sendo supridas principalmente por cursos dentro das empresas (cursos **fechados**), cursos oferecidos por instituições não-universitárias e seminários. Com importância bem menor, aparecem os cursos universitários regulares, os programas no exterior e os

cursos de extensão e de pós-graduação. Certamente, o fato de as empresas varejistas não recorrerem mais intensivamente a cursos ministrados pela universidade deve-se à pouca quantidade existente de cursos desse tipo no Brasil. O PROVAR é uma instituição pioneira nessa área, tanto em matéria de cursos abertos, oferecidos no *campus* principal da Universidade de São Paulo, como em cursos *in-company* ou outros arranjos.

## AValiação DE DESEMPENHO

Algumas empresas varejistas preferem inverter o processo tradicional de avaliação feito de cima para baixo, de supervisor para supervisionado. No novo esquema, são os subordinados que avaliam seus superiores. Contudo, em geral não se trata de uma avaliação de desempenho com base em notas. Avaliam-se vários itens, como fatores motivacionais, tratamento dispensado pelo gerente ao funcionário, pelo gerente ao cliente etc. São utilizadas perguntas como: Ele o trata bem? Comunica-lhe os objetivos da loja? Reconhece quando você acerta? Ou está sempre criticando?.

Com a avaliação de baixo para cima, a política interna da empresa é quase sempre do tipo **portas abertas**. Se alguém tem algo a falar para seu superior imediato e não é bem-sucedido, deve dirigir-se informalmente a alguém de nível mais elevado na hierarquia da empresa e expor suas idéias. Além disso, essa tática costuma estar associada a uma política de participação nos lucros.

O gerente de varejo tem **fome** por números. Se não recebe o desafio de alcançar uma meta, parece que a **brincadeira** já não é mais para valer. O gerente de loja tem necessidade de basear-se em indicadores sobre a gestão da loja. É com eles que consegue montar sua estratégia, tanto no curto como nos médio e longo prazos. Normalmente, o objetivo de um gerente é um dado quantitativo de desempenho, como por exemplo atingir a meta de faturamento de R\$ 1,2 milhão por mês na loja. No entanto, mais aspectos têm de ser avaliados. O que foi atingido e como foi atingido. Se, de alguma maneira, não for avaliado o estilo da gestão, não poderá ser reforçado aquilo que é importante para a organização.

A avaliação do executivo na loja por meio de um número bastante objetivo, como o faturamento, é simplória. Existem fatores externos e sazonais que podem estar fazendo com que o executivo esteja acima ou abaixo da meta, porém agregando uma colaboração significativa. Apesar de se estar trabalhando com um indicador objetivo, é difícil dizer que o que ele sugere, do ponto de vista do desempenho do indivíduo, é uma indicação objetiva. É importante, também, que se tenha pesquisa sobre a satisfação do cliente. Há empresas que criaram a figura do *ombudsman*, que ouve as reclamações e visita

as lojas para avaliar o atendimento que o cliente está recebendo.

Como um todo, o principal indicador para uma empresa varejista é o comparativo entre o faturamento do ano-base e o do ano anterior. É importante saber qual foi o faturamento e quantas unidades de produto foram vendidas. O grande erro que tem sido cometido é parar por aí. Um segundo ponto diz respeito à carreira da pessoa, em cuja avaliação sempre influem critérios subjetivos. Toda vez que se tenta transformar dados subjetivos em objetivos, tem-se de considerar que a realidade de uma loja é totalmente diferente da de outra. Às vezes, então, o processo de medição revela-se um esforço inútil.

É ainda comum encontrar superiores avaliando seus subordinados com base apenas em seu *feeling* sobre os mesmos. Contudo, mais correta é a avaliação por meio de um processo, no qual as informações são conseguidas com a aplicação de questionário, mediante o qual o superior **mede** seus subordinados. Paralelamente, pode-se ter um sistema de auto-avaliação. Por exemplo, a avaliação

dos funcionários poderia ser semestral (e não anual, que é um prazo muito longo) e combinar questionários, auto-avaliação e um processo para resolver divergências, quando os outros dois métodos apontarem para conclusões conflitantes.

Finalizando, deve-se lembrar que, no Brasil, muitas vezes o ato de servir bem é considerado como sinônimo de servilismo, levando a dificuldades para conseguir pessoas que atendam de maneira adequada os clientes, principalmente em cargos inferiores. Por causa dessa característica cultural nosso varejo sempre foi fraco no atendimento. Nossos gerentes só poderão ser avaliados no quesito atendimento quando forem verdadeiramente preparados nesse sentido. Quase sempre são feitas cobranças, sem que tenha sido oferecida a devida formação aos gerentes. Além disso, no auto-serviço, quem de fato atende aos consumidores é o caixa, cujo preparo em atendimento é pior do que o do gerente. Assim, é preciso auxiliá-los com a informatização, treiná-los muito bem e, só depois, exigir deles bom desempenho no atendimento. ♦

## RESUMO

O propósito neste artigo é identificar as qualificações dos administradores varejistas e, também, fornecer subsídios ao posicionamento que a universidade deve assumir na formação e no treinamento desses profissionais. São assinaladas as principais características individuais relacionadas ao desempenho das organizações comerciais. As preocupações acadêmicas ainda não refletem a importância econômica e social que o varejo representa na economia brasileira. Existe grande carência de cursos em diversas áreas, em especial nas de finanças, operação em informática, gestão operacional dos negócios, mercadologia e habilidades gerenciais.

**Palavras-chave:** qualificações, treinamento, varejo.

## ABSTRACT

This paper has two main purposes. The first one is to identify the qualifications of retailing managers and relate them to the performance of trading organizations. The second objective is to discuss the University's role in training activities. Many knowledge areas in retailing are demanding special attention. Finance, operation, marketing and management abilities are pointed out.

**Uniterms:** qualifications, training, retail.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHIARA, Márcia De. Salário de gerente de loja aumenta 25%. *Folha de S.Paulo*, Caderno 2, p.6, 26 maio 1996.
- GABLE, Myron et alii. Predicting voluntary managerial trainee turnover in a large retailing organization from information on an employment application bank. *Journal of Retailing*, v.60, n.4, p.43-63, 1984.
- PEARSON, Bill. Holding onto employees: alternatives to the revolving door. *Stores*, p.53-54, jun. 1994.
- SILVEIRA, José A.G. da. PROVAR mede perdas do varejo. *Informativo PROVAR*, n.15, p.2, abr./jun. 1995a.
- \_\_\_\_\_. O executivo do novo varejo. *Informativo PROVAR*, n.16, p.2, jul./set. 1995b.
- SILVEIRA, José A.G. da. Como os supermercados fixam seus preços. *Informativo PROVAR*, n.17, p.2, out./dez. 1995c.
- \_\_\_\_\_. Shoppings e ruas disputam as lojas das redes varejistas. *Informativo PROVAR*, n.18, p.2, jan./mar. 1996.
- SWINYARD, William R. The appeal of retailing as a career. *Journal of Retailing*, v.57, n.4, p.86-97, 1981.
- SNINYARD, William R. et alii. The appeal of retailing as a career: a decade later. *Journal of Retailing*, v.67, n.4, p.451-465, 1991.
- WEBSTER, Allen L. *Applied statistics for business and economics*. 2ª ed. Chicago, Irwin, 1995.