



**CAMPUS SOBRADINHO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

LUIZA CRISTINA ARAÚJO

**DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA
LOJA DE MÓVEIS PROIS DE ARROIO DO TIGRE-RS**

Sobradinho

2022

LUIZA CRISTINA ARAÚJO

**DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA
LOJA DE MÓVEIS PROIS DE ARROIO DO TIGRE-RS**

Relatório do Trabalho do Curso de Administração II, da Universidade de Santa Cruz do Sul, campus de Sobradinho, para fins de avaliação.

Orientadora: Ms Prof^a. Patrícia Kothe

Sobradinho

2022

RESUMO:

A Loja de Móveis Próis é uma empresa familiar de pequeno porte, inserida no Celeiro do Centro Serra, Arroio do Tigre. Com mais de 20 anos atuante no ramo moveleiro, atualmente enfrenta dificuldades no decorrer das mudanças cotidianas e o quão as relações familiares influenciam dentro e fora da empresa, entre aceitações de novos processos e desenvolvimento de pessoas, gestão e organização. Este trabalho tem por objetivo promover o desenvolvimento da empresa com a introdução e aceitação de uma nova cultura, desenvolvendo funcionários, fortalecendo a motivação da equipe e conseqüentemente sua produtividade e visão da empresa. A metodologia utilizada teve uma abordagem qualitativa e a coleta de dados deu-se por meio do estudo de dados levantados, através de pesquisas bibliográfica em livros, sites, artigos e documental, observação da pesquisadora, além de entrevista semiestruturada com gestor e colaboradores da empresa. Após, a coleta e análise dos dados sugestões de melhorias foram propostas. A empresa apesar de possuir pontos fortes importantes como um bom relacionamento com seus funcionários, qualidade nos produtos e diferenciais como entrega, montagem e o atendimento aos clientes possui uma estrutura administrativa que encontra-se com grandes gargalos, mas que com as medidas certas e serem tomadas, podem e devem ser resolvidos, afinal, uma empresa que busca sucesso, precisa lucrar, mas também precisa possuir desenvolvimento de pessoal.

Palavras-chave: Análise organizacional; Gestão; Vendas.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Justificativa.....	7
1.2 Apresentação da empresa	10
2 OBJETIVOS DA PESQUISA	13
2.1 Objetivo Geral	13
2.2 Objetivos específicos	13
3.1 Estratégia e Planejamento	14
3.2 Administração de Vendas	24
3.2.1 Planejamento e política de vendas	26
3.2.2 Forças de Vendas.....	28
3.3 Satisfação de clientes e marketing de relacionamento	30
3.3.1 Necessidades, desejos e demandas de clientes	33
4 METODOS DO ESTUDO	34
4.1 Delineamento da pesquisa.....	34
4.2 Quanto à abordagem	34
4.2.2 Pesquisa Quantitativa	35
4.3 Quanto aos objetivos	35
4.3.1 Pesquisa Exploratória	36
4.3.2 Pesquisa Descritiva	36
4.4 Quanto aos procedimentos técnicos.....	36
4.4.1 Estudo de Caso	36
4.4.2 Coleta dos Dados	37
4.4.3 Sujeitos da pesquisa.....	38
4.5 Técnicas e análise da coleta de dados	38
5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	39
5.1 Análise de mercado e perfil dos clientes.....	39
5.2 Entrevista com o Administrador	40
5.3 Entrevistas com os Colaboradores:	42
6. ANALISE ORGANIZACIONAL	48
6.1 Matriz SWOT	50
7 SUGESTÕES DE MELHORIA	52
7.1. Gestão do Negócio	52
7.1.1 Layout e acessórios de trabalho	53
7.1.3 Estratégias de vendas	54

7.2 Plano de ação matriz 5W2H	55
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS.....	59
APENDICE A – Roteiro de entrevista com administrador.....	63
APENDICE B – Roteiro de entrevista com colaboradores.....	64

1 INTRODUÇÃO

Muito se tem discutido entre empresas familiares da Região Centro Serra o quanto relações influenciam dentro e fora da empresa, nesse sentido verifica-se o quanto uma empresa precisa ser reconhecida, sendo que no município estudado essa questão é muito importante, visto que Arroio do Tigre é um município pequeno, com cerca de 14 mil habitantes, essencialmente agrícola onde boa parte da população se conhece e mantém laços. As organizações por outro lado, especialmente nas pequenas empresas também acabam por envolver nestes laços, o que nos traz aos dias atuais. Até onde isso se torna uma preocupação ou até onde serve como bússola para nortear as organizações.

Este trabalho busca trazer um norte para uma empresa há mais de 20 anos no mercado, bem estruturada, mas que, no entanto, apresenta dificuldades internas entre aceitações de novos processos e desenvolvimento de pessoas, gestão e organização. A Loja de Móveis Próis, é uma empresa familiar do setor moveleiro que atua com diversos produtos, que atualmente está fazendo a transição administrativa, onde com dificuldades, o novo administrador está buscando encontrar uma forma de desenvolver os negócios. Nesse sentido esse trabalho busca encontrar a solução para promover o desenvolvimento da empresa com a introdução e aceitação de uma nova cultura, desenvolvendo funcionários, fortalecendo a motivação da equipe e conseqüentemente sua produtividade e visão da empresa.

O professor Pastore (2009) no seu artigo “Mudanças nos formatos de loja” afirma que: *“Uma loja é uma máquina de venda! As pessoas entram, encantam-se e gastam o seu dinheiro em produtos e em serviços – aliás, cada vez mais em serviços, afinal o que se procura hoje são boas soluções e não exatamente mercadorias.”*

Porém o processo de criação de uma nova loja se torna mais e mais complexo. A energia gasta com a fundamentação conceitual é cada vez maior. O desejo que os consumidores têm de realizar uma experiência de compra prazerosa obriga o varejista a conceber uma loja capaz de passar para os seus clientes uma proposta de consumo, engajando-os em uma ideia e transformando-os nos embaixadores da sua marca ao divulgarem, entre os seus grupos de relacionamento, a experiência positiva que tiveram. É indiscutível o quanto as lojas podem conquistar seus clientes tendo em vista que a tecnologia tem aumentado muito a facilidade do acesso das pessoas tanto para

divulgar sua marca quanto para atrair mais desejo e conseqüentemente elas promoverem ainda mais necessidades dentro de cada cliente.

Sobre a importância das vendas Las Casas (2004, p.19) se posiciona relatando que

Não é difícil perceber que o departamento de vendas ocupa posição de destaque nas empresas. É um importante instrumento de comunicação com o mercado, com o qual a empresa conta para a geração de recursos.

Nesse sentido é importante destacar que as vendas conforme o autor relata, é a forma que a empresa através de seus produtos e/ou serviços conseguem constituir sua força, o reconhecimento e consolidação de sua marca, bem como a dinamização de seus produtos. É a imagem que a empresa consegue transmitir aos seus clientes para atrair desejos e criar as suas necessidades.

Em face do cenário atual, é de conhecimento geral que embora o “tradicional” tem sua importância nas comunidades locais muitas das vezes precisamos nos elevar com novas possibilidades, prática e aproveitar as boas características que temos para sobreviver a um mercado competitivo, boa parte das grandes mudanças comerciais que trazem sucesso depende do quanto e de quando você quer começar a fazer diferente.

Esse estudo está dividido em diversas etapas como a justificativa do estudo e a apresentação da empresa, os objetivos da pesquisa, o referencial teórico que embasa o estudo de caso, os métodos utilizados na pesquisa, a apresentação dos resultados com a análise ambiental da organização, as sugestões de melhorias, as considerações finais e as referências utilizadas ao longo desse trabalho.

1.1 Justificativa

Este trabalho tem como principal importância apresentar um norte a ser seguido pela Loja de Moveis Próis, promover o desenvolvimento pessoal para administradores e colaboradores, entendendo seus anseios e suas aspirações. Afinal, de acordo com o artigo “Afinal, como se deu a evolução do varejo?”, do Grupo Fatos, em seu blog de Marketing & Vendas, o setor do varejo é um dos mais importantes na

economia de um país, havendo diversas medidas econômicas que visam estimular o consumo e a expansão comercial, sinônimos de uma economia em crescimento. Outro ponto importante que o Grupo Fatos expõe em seu artigo é sobre a influência da era digital no setor de varejo, onde o surgimento das compras online revolucionou a forma como se expõe e vende os produtos. Citam ainda que a adesão não é plena em todos os setores, mas que cada vez mais clientes experimentam o e-commerce.

Através da internet hoje se possui mais alcance de pessoas e se promove mais divulgação de produtos, os anúncios são importantes para lembrar que seu “produto existe”, ou seja, mesmo no momento eles não tendo aquela necessidade, automaticamente a atração fará com que sua memória grave seu produto, sua loja, sua marca e sendo assim, quando houver a necessidade ele tende com mais facilidade de se procurar como referência. A Loja Próis também se utiliza do meio eletrônico, onde através das redes sociais faz o lançamento de seus produtos, efetua vendas, faz reserva de alguns produtos, conforme a demanda do cliente. No entanto seu foco principal é trazer a atratividade para a loja, bem como fazer com que o seu cliente venha até ela para saber mais sobre o produto, testar o que for necessário, e o principal, ter a experiência da Loja.

A Loja de Móveis Próis, é uma Loja conceituada, há mais de 20 anos fazendo a diferença na vida das pessoas, sendo importante destacar o slogan da empresa que é: “Seja você mais um cliente satisfeito!”, e é neste sentido que a empresa busca se desenvolver e reter os seus clientes, conhecendo boa parte da população e sendo companheira da comunidade, no entanto no decorrer do trabalho percebe-se que boas qualidades não são suficientes quando não aplicadas na prática, as falhas em atendimento, perda de oportunidades como a famosa “venda casada”, acarreta na diminuição de vendas e nova captação de clientes. O desenvolvimento de novas lideranças, novos colaboradores, enfim a adaptação ao novo sempre é um desafio, mas que precisa ser enfrentado para que haja sucesso nas decisões futuras.

Na empresa no decorrer do trabalho foi possível identificar diversos pontos positivos como a entrega e montagem de qualidade, que possui agilidade e funcionários competentes e responsáveis, que vão até a casa do cliente e não somente entregam, mas também agregam valor ao serviço prestado através do cuidado, da eficiência, da boa comunicação e atendimento personalizado que possuem com os clientes.

A empresa também disponibiliza de um crediário próprio, possibilitando o financiamento dos seus clientes, que através das observações feitas facilita nas vendas, além de possuir parceria com instituição bancária para disponibilizar aos seus clientes a oportunidade de adquirirem seus produtos parcelados em até 48x. Outro aspecto que pode observar é a boa visão da comunidade e região que possuem da empresa, através do fomento à comunidade e principalmente do atendimento particular, tendo em vista a empresa estar inserida em uma cidade pequena.

No entanto, apesar de tantas qualidades, pode ser identificadas algumas falhas, dentre a maior dificuldade que se observa nesta empresa está sendo a comunicação, bem como sendo está a chave para desenvolvimento de uma empresa. A Loja atualmente possui uma deficiência muito grande na abordagem no relacionamento entre si, o que resulta, ainda em não conseguirem introduzir mais produtos que poderiam complementar a venda e aumentar o resultado final da organização.

A organização possui uma boa estrutura, mas peca na forma de abordagem, comunicação interna e desenvolvimento de pessoal, onde sem total entendimento não possuem total certeza para passar ao cliente no momento de fechamento de venda, bem como atrair e reter novos clientes. Este trabalho propõe uma nova forma de desenvolver a empresa através de uma nova forma de pensar, acreditar e investir, o futuro e os anseios dos administradores e colaboradores, como também uma análise da área de vendas. Os colaboradores precisam estar a par do que se tem para ofertar, da mesma forma que estar preparados para a objeção. E os administradores capazes de enfrentar o quanto as vezes a mudança pode ser dolorosa, em função do tempo, da adaptação e na paciência.

As vendas possuem grande importância para as organizações, e que a tecnologia tem ganhado seu espaço facilitando muito para que as empresas divulguem seus produtos e sua marca, bem como consigam se aperfeiçoar ainda mais com soluções úteis para entregar ao consumidor final mais certeza e clareza do que está vendendo, como assim dará oportunidade para novas compras do cliente e como consequência sua fidelização.

Como pesquisadora, esse trabalho permite desenvolver em prática a teoria que aprendemos no decorrer da formação, bem como uma oportunidade de propor à uma empresa familiar reconhecida regionalmente uma análise interna e externa,

vislumbrando prosperidade e sucesso para a empresa. Nesse sentido, buscar através do tema escolhido fortalecer as fragilidades e diminuir as falhas.

No item a seguir, para fazer um fechamento da introdução deste trabalho, tem-se a apresentação da empresa estudada, mostrando sua estrutura, atividades, rotinas e imagens.

1.2 Apresentação da empresa

A Loja de Móveis Próis já atua mais de 20 (vinte) anos no setor de móveis, eletrodomésticos, linha cama, mesa e banho, itens de colchoaria, utensílios de cozinha. Localizada na Rua Marechal Castelo Branco, 497, Centro, Arroio do Tigre, cuja fachada pode ser vista na figura 1, a loja é muito reconhecida no município e na região e atuante na comunidade. A Loja Próis possui um diferencial no seu mix de produtos, voltado desde a classe econômica até a classe média alta, tendo em vista que os concorrentes focam apenas na classe econômica e a Loja Próis atinge todas as classes.

Figura 01: Foto fachada Loja de Móveis Próis



Fonte: Arquivos da empresa/2021

Dentre seus diferenciais de mercado a loja é administrada por uma família tradicional do município, possui alguns clientes que já estão na terceira geração e ainda continuam comprando, sem dúvidas pela confiança e compromisso com o seu cliente. A empresa possui entrega e montagem própria feita por profissionais qualificados e flexibilidade na questão de pagamento, pois pelo fato de conhecer a comunidade local oferece ao cliente a oportunidade de poder escolher a melhor forma de realizar o seu pagamento, que pode ser parcelado mensal ou o chamado plano safra no qual o cliente compra e recebe seu produto na hora, porém, realiza o pagamento somente na época em que vender sua produção, em função da loja estar localizada em uma região essencialmente agrícola. A figura 2 apresenta uma foto da loja com seus colaboradores fornecida pela empresa, que ressalta que atualmente o setor de depósito encontra-se com dois funcionários apenas.

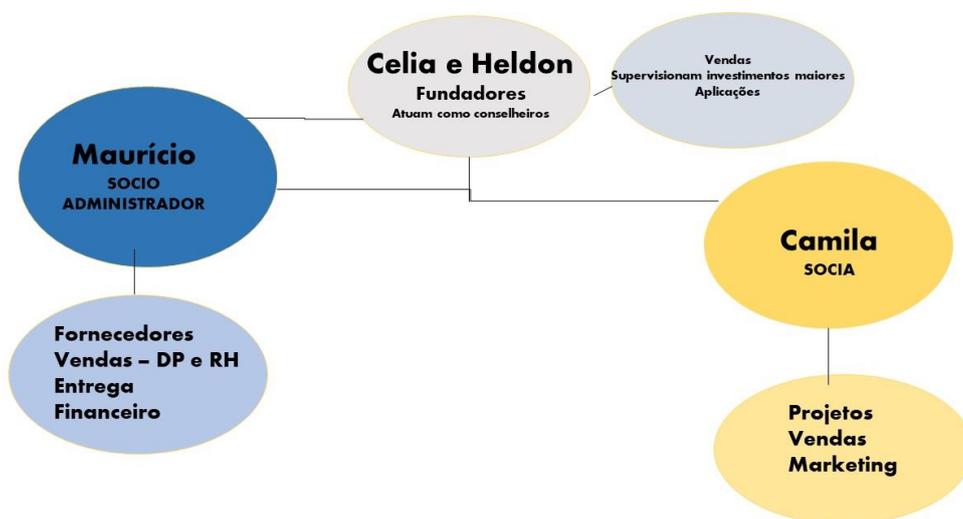
Figura 02: Loja com seus funcionários



Fonte: Arquivos da empresa/2021

A empresa é administrada pela família Próis, composta por um casal e os dois filhos, que trabalham assiduamente na loja e possui 4 (quatro) funcionários, sendo 2 (dois) que atuam na parte do depósito e também são responsáveis pelas entregas e 2 (dois) que atuam diretamente na loja nas funções de vendas e caixa, conforme pode ser visto na figura 3, que apresenta a estrutura da loja.

Figura 03: Estrutura Organizacional da Loja de Móveis Próis



Fonte: Elaborado pela Pesquisadora – maio/2022

Como pode-se verificar pelo organograma da empresa, a Loja é concentrada com poderes administrativos ao Maurício, que também ajuda no setor de vendas, nas entregas tanto fazendo elas quanto organizando, bem como atuante com os fornecedores e na gestão financeira da empresa. Camila é quem providencia os projetos da Loja de móveis solicitados pelos clientes, também atua nas vendas e na área de marketing. Já os fundadores, Heldon e Célia, permanecem como conselheiros, através de toda a experiência que já adquiriram, auxiliam na escolha de bons investimentos, aplicações e também quando necessário no setor de vendas.

A seguir o próximo capítulo apresenta os objetivos da pesquisa, dividido entre o objetivo geral e os específicos.

2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta o objetivo geral e os objetivos específicos que nortearam essa pesquisa.

2.1 Objetivo Geral

Promover o desenvolvimento da empresa com a introdução e aceitação de uma nova cultura, desenvolvendo funcionários, fortalecendo a motivação da equipe e conseqüentemente sua produtividade e visão da empresa.

2.2 Objetivos específicos

- Verificar o perfil dos clientes através de pesquisa anterior realizada pela empresa e analisar o atual mercado da organização;
- Verificar junto ao administrador questões gerais da organização como dificuldades encontradas na gestão do negócio, pontos fortes e fracos detectados e conhecimento dos clientes;
- Analisar a percepção dos colaboradores em relação a gestão da loja, a sua estrutura, o conhecimento dos clientes e os processos gerais da organização;
- Realizar uma análise organizacional e elaborar uma matriz SWOT;
- Apresentar sugestões de melhorias para o aprimoramento da organização visando um processo de vendas mais otimizado e um melhor atendimento aos clientes;
- Elaborar um plano de ação para o desenvolvimento da empresa, baseado na matriz 5W2H, para auxiliar na tomada de decisão.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico utilizado neste estudo, como estudos de estratégia e planejamento, administração de vendas e marketing para dar o embasamento necessário para a conclusão dessa pesquisa.

3.1 Estratégia e Planejamento

Para Chiavenato (2010), a estratégia se resume a um plano de ação escolhido pela organização partindo da premissa de que uma futura e diferente posição poderá oferecer ganhos e vantagens em relação à atual. Ela é, ao mesmo tempo uma arte e uma ciência, é reflexão e ação, ou simplesmente pensar para agir e não simplesmente pensar antes de agir. Essencialmente, é uma escolha que envolve toda as áreas da organização e se restringe em selecionar, dentre as muitas hipóteses existentes, qual será a melhor opção de ação escolhida pela organização e tomar as decisões com base nessa opção.

Figura 4: Construção da estratégia organizacional



Fonte: Chiavenato, 2010. p. 59.

Um ponto primordial que se deve ter em mente quando se pensa em estratégia para Sertek, Guindani e Martins (2012), é a originalidade. Fazer um produto ou serviço

bem feito, com operacionalização eficiente, com qualidade e que atenda as expectativas do cliente é o mínimo, além de ser uma obrigação. Quando se trata de estratégia deve-se ir além, pensar fora da caixa, usar a criatividade, a singularidade e a agregação de valores ao produto/serviço.

Hamel e Prahalad (2005), mostra que o planejamento dialoga muito com estratégia, e a(s) estratégia(s) precisa(m) ser disseminada(s), que não é algo pra ficar guardado somente nas unidades estratégicas, na direção geral ou como um documento esquecido numa gaveta. Ela precisa ser colocada em prática, transformar a organização, buscar melhores resultados, ter ganho de eficiência na melhor forma de fazer as coisas. O planejamento busca integrar as ações das unidades (níveis) estratégicas, táticas e, sobretudo, operacionais. Fazendo um trabalho integrado, a empresa ganha em força e em sinergia, e esse é o grande objetivo do planejamento estratégico. É importante lembrar que, continuamente, essa estratégia deve ser revisada – o mercado muda, a sociedade muda, a empresa tem novos desafios, e ela precisa evoluir, se adaptar. Fazendo esse planejamento de forma integrada, todos da empresa poderão participar mais da discussão e criação, ou revisão, da estratégia.

Chiavenato (2014, p. 166), define que “o planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los”. Oliveira (2018) diz que para um bom planejamento é imprescindível ter autoconhecimento e conhecimento do mercado. É preciso olhar para estes dois sentidos: de dentro para fora e de fora para dentro. Quando a organização olha para dentro dela, se depara com sua(s) qualidade(s) e defeito(s), suas aspirações, sua(s) meta(s) e medo(s), desejo(s) e prioridade(s). Quando ela olha para fora, vê o mundo das pessoas, a expectativa que eles têm sobre a empresa e os seus produtos e o mercado em movimento. Pois essa é a essência da estratégia. A partir da análise do mercado e da própria empresa, aumentam as chances de atingir os objetivos.

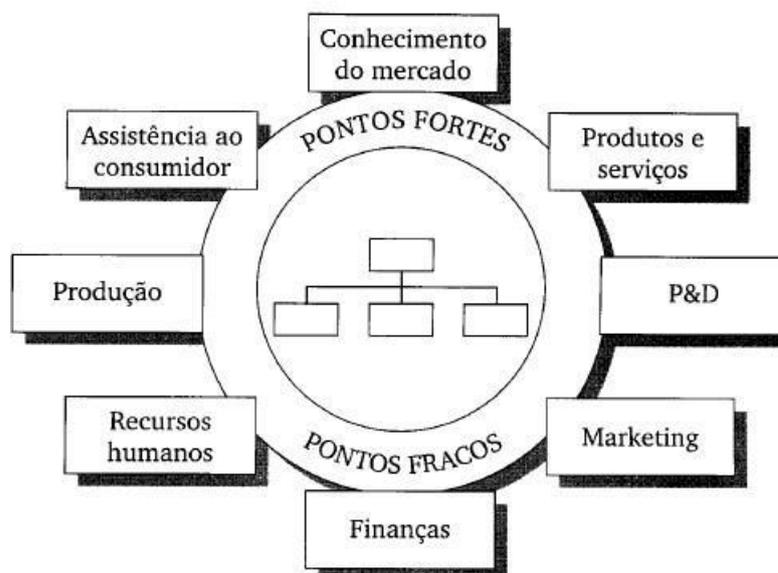
Para Ghermandi (2014), em termos de planejamento estratégico, as empresas podem, e devem fazer uso das ferramentas estratégicas disponíveis, que são de grande valia e agregadoras. E que não deve ser feito apenas uma vez por ano, pois, afinal, as condições mudam o tempo todo. Tem que refazer constantemente. Tem que

atualizar. Seja mudando algo ou simplesmente aprimorando-o. O planejamento estratégico é uma competência da administração que auxilia gestores a pensar no longo prazo de uma organização.

Maximiniano (2011), descreve a análise *SWOT* como um dos pilares do planejamento estratégico e imprescindível nos dias atuais, onde está cada vez mais competitivo, instável e complexo. A matriz *SWOT* dá a empresa uma maior lucidez para guiar sua estratégia, a auxiliando na tomada de decisão. Agir sem ter uma estratégia prévia é como caminhar no escuro. Nunca se tem certeza do que vai encontrar pela frente. Essa análise deve servir como perspectiva para comparação com as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

A análise do ambiente interno tem o objetivo de identificar as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, identificar pontos fortes e fracos da empresa diante da sua atual posição produto-mercado, como podemos ver na figura 5.

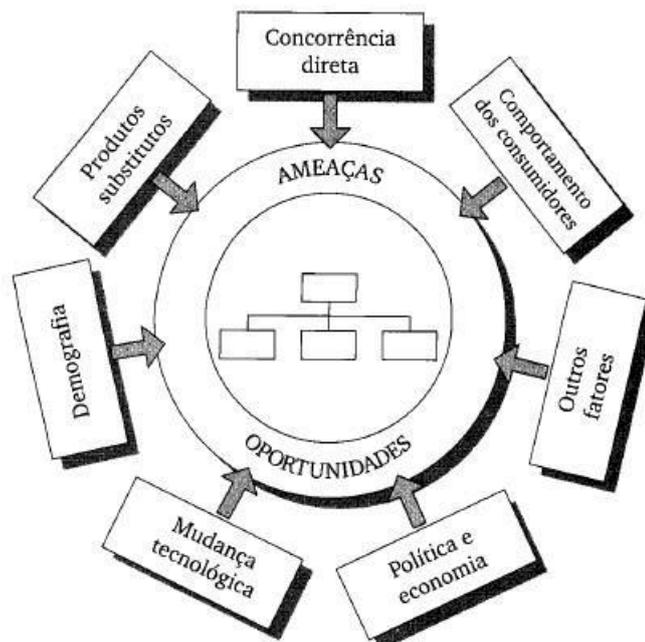
Figura 5 - Análise interna da matriz *SWOT*



Fonte: Maximiniano, 2011. p. 61.

Já a análise externa deve levar em consideração o mercado, os clientes atuais e potenciais e outras empresas, como pode-se ver na figura 6.

Figura 6 - Análise externa da matriz SWOT



Fonte: Maximiniano, 2011. p. 63.

O *SWOT* é uma ferramenta de análise objetiva desses dois ambientes: o externo com suas oportunidades e ameaças, e o interno da empresa, o que significa ter consciência dos pontos fortes, para melhorá-los, e também os pontos fracos para cuidar deles.

Outra ferramenta que auxilia no planejamento estratégico da empresa, e que consiste em criar um plano de ação para desenvolver com maior clareza as atividades, segundo Daycchouw (2007), é o método 5W2H. Seu principal objetivo é responder sete questões (*what* (o que será feito?), *why* (por que será feito?), *where* (onde será feito?), *when* (quando será feito?), *how* (como será feito?) e *how much* (quanto custará fazer?)) e organizá-las de modo com que suas ações sejam desenvolvidas e aprimoradas durante a execução da tarefa, identificando ações e a responsabilidade de cada colaborador nas etapas dos processos. Devido a sua simplicidade, objetividade e orientação a ação, ela é de fácil compreensão e manuseio.

A Análise 5H2H, vem de forma genuína a acrescentar na importância de encontrarmos os problemas de uma organização bem como dar soluções para cada um deles. A proposta vem com a análise de 7 (sete) perguntas a serem respondidas e definidas dentro da empresa, segundo Prada (2022), conforme abaixo:

a) WHAT? (O quê?)

Nesta pergunta tratamos sobre o objetivo do processo ou o que você busca alcançar (metas/objetivos)

b) WHERE (Onde?)

Aqui deve-se identificar em qual setor/local o problema está inserido, se é dentro da organização, ou uma forma de vista fora dela.

c) WHEN? (Quando?)

Prazo que se refere tanto ao problema bem como a resolução do mesmo, visto ser relacionado ao cerne da questão.

d) WHY? (Por quê?)

Por qual motivo, razão e/ou circunstância esse problema deve ser resolvido e/ou essa meta deve ser alcançada. Definindo aspectos qualitativos, quantitativos, mas acima de tudo significativos para a resolução.

e) WHO? (Quem?)

Quem é responsável por resolver esse problema, quem é o responsável por alcançar essa meta, seja uma pessoa, seja a equipe.

f) HOW? (Como?)

Como é o processo que a empresa está enfrentando? Ou ademais qual os caminhos para a realização dos objetivos,

g) HOW MUCH? (Quanto?)

O valor investido o que afeta, produtos/processos, quanto esse problema ou essa solução influi em gastos e custos para a empresa.

Como fica evidente a Análise de 5W2H, permite avaliar de vários ângulos um problema ou uma solução, seja em vendas, seja em pessoal. A administração de uma sociedade permite uma visão 360°, inclusive exige isso, visto que uma empresa precisa estar estruturada no ambiente interno para que de forma sólida consiga encarar o ambiente externo, visto nele possuírem variáveis incalculáveis, e que bons administradores não devem somente contar com a sorte, mas manter um plano estratégico firme e conveniente, bem como manter um ambiente organizacional bem sólido estruturado, para que quando o vento soprar as bases estejam fortes, não permitindo que o destrua sonhos e ideais construídos. Conforme já mencionado pelo autor Chiavenato (2000, p. 116) sobre estratégia futuras onde:

a determinação da futura postura da empresa, com principal referência a sua postura aos seus produtos-mercados, sua lucratividade, seu tamanho, seu grau de inovação e suas relações com seus executivos, seus empregados e certas instituições externa.

Fazendo essa análise externa pode-se introduzir o que Porter traz sobre cinco pontos que qualifica como principais para fortalecer a empresa para o mercado. Para o autor as regras de concorrência e são englobadas em cinco forças competitivas que são consideradas essenciais:

Porter (1999, p.28) afirma que, “independentemente da potência coletiva, o objetivo do estrategista empresarial é encontrar uma posição na qual a empresa seja capaz de melhor se defender contra estas forças ou de influenciá-las em seu favor”.

1) Entrada de novos concorrentes

Em todos os setores todos os dias sempre tem a possibilidade do surgimento de novos concorrentes isto está ligado a vontade que empreendedores tem de entrarem no mercado, sempre que há uma empresa em destaque no setor, desperta a visibilidade de um negócio lucrativo, nesse sentido surge a concorrência no mesmo setor, por um lado é bom pois a empresa entrante possui uma nova proposta, fato este que serve para estímulo a melhorias no setor.

2) Ameaça de substitutos

Produtos e marcas passam a se sobressair no mercado ou passar do topo para o fim da lista de produtos mais desejados, por diversos fatores, se manter no topo requer muitas habilidades e com o passar do tempo podem surgir novos produtos similares, principalmente oferecendo os mesmos benefícios com preços menores, o valor de uma marca pode custar muito caro para uma empresa ocasionando o alto custo do produto. Muitas vezes as grandes marcas criam produtos similares para preencherem as lacunas para que não haja a entrada de produtos substitutos, manobra esta necessária para manter o domínio no setor.

De acordo com Porter (1999, p.39) "quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria".

Conforme WRIGHT et al (2000, p. 60):

Quando um setor recebe novos concorrentes ou entrantes, a capacidade produtiva aumenta. Se o mercado não estiver em rápida ascensão, isto pode representar uma maior intensificação por uma fatia do mercado (*market-share*), resultando em uma redução de preços e diminuindo a lucratividade do setor.

O autor WRIGHT et al (2000, p. 64), também se posiciona, onde diz que “a concorrência intensifica-se quando uma ou mais empresas de um setor detectam a oportunidade de melhorar sua posição, ou sentem uma pressão competitiva das outras”.

Sendo assim é coerente destacar conforme os autores que de acordo com a entrada de novos concorrentes surjam barreira de entradas e contra-ataques afim de aumentar a rivalidade e a disputa entre as organizações.

3) Poder de negociação dos compradores

Empresas precisam vender compradores comprar, então o poder de compra se sobressai quando a empresa possui um produto a venda sabendo da sua margem de ganho e o valor da concorrência ao receber uma proposta de compra de um cliente cabe a ela aceitar ou não, sempre há uma margem de desconto no produto muitas vezes já embutida no valor do mesmo, só que em algumas situações especiais temos que ceder à pressão do comprador e realizar a negociação com uma menor margem de lucro, uma das vantagens pode ser a fidelização do cliente e até mesmo a indicação dele a outra pessoa que possa vir a se tornar um novo cliente.

Um de seus posicionamentos segundo Porter (1999, p 37), é que:

As opções da empresa em relação aos fornecedores ou aos grupos de compradores devem ser encaradas como decisões estratégicas cruciais. A empresa é capaz de melhorar sua postura estratégica descobrindo fornecedores ou compradores que disponham do menor poder de afeta-la de forma negativa.

Na visão de Herrero Filho (2005, p. 54),

o poder de negociação do comprador é exercido quando ele força seus fornecedores a reduzirem o preço dos produtos ou quando exigem uma ampliação dos serviços prestados, na mesma condição de preços.

Nesse sentido os autores abordam que no poder de negociação com fornecedores é onde exigem estratégias na competição entre as organizações sendo assim podendo reduzir qualidade e aumentar a quantidade por exemplo, ou seja vender em maior escala com produtos mais baratos.

4) Poder de negociação dos fornecedores

No ano de 2020, a COVID 19 caracterizado como uma pandemia assolou o Brasil bem como o mundo, diversas empresas sofreram, ficando refém de fornecedores nos diversos setores principalmente nos que são controlados por monopólios, com a excessiva demanda de produtos e a baixa produção, resultou no aumento dos preços e mesmo tentando barganhar com os fornecedores não havia resultado algum pois a resposta era a mesma de todos se tu não quer pagar pelo produto tem outro na fila disposto a adquirir a sua faia de mercadoria.

Hitt (2002) se posiciona sobre o aumento de preços:

O aumento de preços e a redução da qualidade dos produtos vendidos são meios em potencial através dos quais o fornecedor pode exercer o seu poder sobre as empresas que concorrem em uma mesma indústria" (HITT, 2002, p. 73).

Este pode ser considerado com um poder sobre as empresas, conforme os autores, é coerente afirmar que isso pode aumentar preços, diminuir qualidade, reduzir a quantidade produtos disponíveis, porque neste contexto o fornecedor é dominado pela fatia de empresas nas quais distribui.

5) Rivalidade entre os concorrentes existentes:

Estar atendo ao que o mercado externo é fundamental para entregar os bons resultados dentro de uma organização, quando Porter cria as forças essenciais ele busca identificar com clareza as forças capazes de te derrubar.

É importante manter fornecedores que estejam com prazos adequados e que os produtos fornecidos sejam de boa qualidade para que quando cheguem até o fornecedor final estejam de acordo com as suas expectativas, e também com fornecedores que as organizações tenham confiança para conseguir barganhar prazos de pagamentos e conseqüentemente ser credora para facilitar ao consumidor final.

Herrero Filho (2005, p. 53), afirma que:

Quando um participante do setor está descontente com seu posicionamento e identifica uma oportunidade para satisfazer melhor às necessidades e expectativa de seus clientes, ou ainda quando alta administração é pressionada para melhorar o desempenho dos negócios.

Já WRIGHT et al (2000, p. 64) diz que “a concorrência intensifica-se quando uma ou mais empresas de um setor detectam a oportunidade de melhorar sua posição, ou sentem uma pressão competitiva das outras”.

É inevitável a rivalidade existente entre os concorrentes, mas é importante saber quais são os seus concorrentes do mesmo nicho de mercado, onde os clientes e potenciais clientes buscariam pelo mesmo produto e quais seriam os seus diferenciais, bem como é necessário analisar o que os seus concorrentes estão focados, pois muitas vezes as pessoas buscam o mesmo foco e outro análise de nicho de mercado poderia propiciar novas oportunidades e novos pontos de melhoria.

O planejamento é peça fundamental para a concretização dos objetivos de uma organização, conforme BATEMAN (1998, p. 121-122)

Planejamento é o processo consciente e sistemático de tomar de decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro.

Quando se menciona que o planejamento de vendas é imprescindível que sejamos organizados com o objetivo do que queremos vender, estratégias para conquistar este objetivo, identificando assim as etapas para organizar o time de vendas. Manter a equipe motivada e organizado é benéfico para alcançar resultados mais significativos.

Nesse sentido, é importante desenvolver um planejamento de acordo com o que a organização espera de crescimento levando em conta seus fornecedores, seus concorrentes, seus clientes, sua equipe de venda, bem como os fatores externos da organização.

Conforme Mintzberg, citado por Zaccarelli (2000, p. 41), “estratégia é um referencial, um guia para auxiliar os executivos na solução de certos problemas”.

Para Wright et al (2000 p. 24), estratégia “refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

Contudo, a importância do planejamento formal segundo Bateman (1998, p. 122), é que ele mostra aos indivíduos de uma organização um mapa claro a ser seguido em suas atividades futuras, levando em consideração aspectos peculiares e mutantes.

As organizações que desejam estar à frente da concorrência precisam ter um planejamento focado na qualidade, inovação e satisfação dos clientes em seus produtos, onde os processos sejam cada vez menos onerosos e mais rentáveis (menos custos e mais lucro) e um planejamento focado nas pessoas, uma vez que elas são parte imprescindível da organização, mesmo com a automação e as inovações tecnológicas cada vez mais presentes, as pessoas continuam sendo importantíssimas, afinal, alguém precisa tomar decisões, corrigir possíveis bugs nos equipamentos, manutenção dos mesmos e outras tarefas, menos ou mais importantes. (SBRUZZI, 2020)

Os resultados da empresa não podem depender do fator sorte. A empresa precisa estar sempre renovando suas estratégias conforme o mercado exige. Nesse ambiente competitivo, dinâmico, hostil e muitas vezes inseguro, gerir pessoas tornou-se um grande desafio para as empresas, afinal, as empresas precisam estabelecer estratégias adequadas para aproveitar da melhor maneira os recursos que possui diferenciando-se e superando os concorrentes. Chiavenato (2014) enfatiza que as pessoas são o principal ativo de uma instituição, e que as empresas de sucesso sabem que somente podem crescer e prosperar se tiverem capacidade para otimizar o retorno de seus funcionários. Nesta perspectiva do gerenciamento de pessoas, as organizações permitem a eficiência e eficácia das pessoas de forma que alcancem os objetivos da empresa e individuais. Para tal, construir um planejamento estratégico e adotar ferramentas de gestão contribuem para o alcance dos objetivos da empresa.

Nos dias de hoje, “as mudanças que ocorrem nas empresas não são somente estruturais; são, sobretudo, mudanças culturais e comportamentais transformando o papel das pessoas que delas participam” (CHIAVENATO, 2014, p. 40). A cultura, normalmente, é a primeira a ser criticada e ser consertada nos momentos em que uma organização enfrenta grandes dificuldades, segundo Lorsch e Mctague (2017). Para Chiavenato e Sapiro (2016), uma cultura organizacional se faz forte com valores

essenciais bem definidos e amplamente compartilhados, ocasionando uma menor rotatividade de pessoas e um maior impacto positivo das lideranças sobre o comportamento dos funcionários. Por sua vez, uma cultura organizacional fraca é feita por valores essenciais equivocados e que se chocam com os valores adotados pela maioria, tendo como resultado um menor grau de comprometimento das pessoas e alta rotatividade de pessoas. Aceitar a sua existência, compreender os seus meandros, entender como ela é/foi criada, ajudam no crescimento da organização e do próprio funcionário dentro dela.

3.2 Administração de Vendas

A administração de vendas é um conceito que deve ser muito bem estudado dentro de uma empresa. Quando se entende que o processo de “venda” vai além de ofertar um produto, todo o processo muda. Administrar vendas significa estar atento desde a escolha de seus colaboradores até a sua pós venda, é estar atento ao mercado interno e externo ao mesmo tempo.

Gobe et al (2017) comentam que administração de vendas não pode ter apenas uma visão voltada a técnicas de vendas e gerenciamento de equipes, como encontra-se normalmente em outras publicações, mas sim afirmam que a administração de vendas deve estar situada dentro do planejamento estratégico e do marketing da empresa.

Quando se busca definir estratégias e metas é evidente que de acordo com os autores, conforme mencionados, a administração de vendas é a peça chave, pois é através dela que podemos identificar estratégias afim de desenvolver melhor o seu time de vendas, a sua forma de se manter no mercado com mais competitividade e desenvoltura, propiciando desejos nos potenciais clientes, e os fidelizando assim que adquirirem seu produto e ou serviço. Ademais, constitui a conclusão de que a administração de vendas como sendo porta principal para o sucesso de uma empresa, quando um setor da empresa não vai bem é inevitável que este problema se arraste até os outros setores interligados, pois um produto pode ter alta rotatividade dentro de uma organização. Os clientes podem vir a procura dele, mas quando por exemplo, o vendedor não tem preparo suficiente para ofertar, quando o preço não está de acordo,

quando não se tem um produto e deve ser feita a encomenda, prazos não de acordo, enfim, tudo vira um grande problema que pode acabar com um desfecho desastroso.

A administração de vendas busca um olhar externo e interno para a organização, é onde identifica-se e busca-se melhorias para dentro dela, seja através de um bom atendimento, onde a venda e o lucro realmente acontecem. Com a boa administração, é possível manter uma boa equipe ligada ao conhecimento sobre os produtos, conseqüentemente quando questionados, conseguem com facilidade atender as objeções dos clientes. Nesse sentido é através dela também que se aumenta o grau de competitividade, pois quando o assunto não for a marca, que pode ser trabalhada pelos concorrentes, será o atendimento, o conhecimento do produto e a pós venda de qualidade que farão toda a diferença.

Vender é algo muito significativo para uma organização é através dela que a empresa consegue identificar se está cumprindo com seus objetivos e metas. Segundo Las Casas (1999, p.39):

A importância da gerência de vendas pode ser considerada em nível interno da empresa e em nível externo do mercado. Em nível interno, uma companhia é geralmente avaliada pela sua capacidade de vendas e lucros. Por isso, são as vendas que geram recursos suficientes para lidar com as despesas ocorridas.

De acordo com o exposto pelo autor é coerente afirmar que é através do gestor de vendas que a empresa consegue obter um responsável pela boa gestão das vendas. O intuito da equipe do setor de vendas é envolver o cliente pelo desejo e pela atratividade, conseqüentemente solucionar suas necessidades e também os fidelizar, para que ao buscar por determinado produto ou serviço, seja a marca que você trabalha a primeira opção deste cliente.

Conforme os autores, é através deste setor que as empresas conseguem executar serviços, necessidades e tornar um diferencial de mercado. As vendas possuem total importância, sendo elas peça chave para o sucesso ou a falência de uma organização. A crise é um dos momentos pelos quais nenhum administrador quer passar, no entanto é através dela que em sua maioria conseguem se desenvolver ainda mais, pois é neste momento que se precisa reinventar, buscar novas soluções, buscando redes de apoio, bem como objetivar passar por ela.

É coerente afirmar que de acordo com os autores manter os canais de comunicação abertos é primordial para auxiliar a passar por estes momentos, sendo importante também que elas sejam tratadas com a devida importância e repassadas ao envolvidos.

Contudo, é afirmativo expor que boa parte das organizações poderão passar ou estão passando por momentos difíceis, mas é imprescindível que as decisões tomadas nestes momentos sejam cautelosas, claras e adequadas, tanto para quem está envolvido quanto até para as mídias, pois é dessa forma que as empresas podem ser afetadas com maior prosseguimento, sendo assim é fundamental a boa comunicação com todos os canais envolvidos.

3.2.1 Planejamento e política de vendas

É coerente destacar que quando não caminhados juntos desempenho e conhecimento, a eficiência e a eficácia não farão parte do dia a dia de uma organização. Kotler (2000, p.101) “algumas vezes um negócio tem um desempenho ruim não porque faltem a seus departamentos as forças necessárias, mas porque eles não trabalham em conjunto, como uma equipe.”

Conforme os autores é através de um bom desenvolvimento da área de vendas que podemos identificar boas práticas para desempenhar bons resultados, é suficiente que um bom líder desenvolva sua equipe com a qualidade de um bom gestor e reconhecendo a necessidade do trabalho de vendas é necessário entender o mercado e o seu potencial interno para desenvolver práticas validas e que atinja êxito.

Cada empresa possui uma forma de “padronizar” sua forma de venda, ou seja, política de vendas é a forma de como cada empresa tem de avaliar seus clientes, criar suas formas de pagamento, regras de comissionamento, regras de descontos, enfim, a forma de como a empresa trabalha com as vendas de forma teórica.

Conforme o Artigo Política de vendas: o que é, porque é importante ter para o seu modelo de negócio e exemplos, Blog Agendor (www.agendor.com.br/blog/politica-de-vendas/) “Política de vendas são as práticas comerciais que uma empresa usa para se relacionar com seus clientes de forma padronizada, incluindo normas e procedimentos para trocas, devoluções, prazos de entrega, assistência técnica, prazos de pagamento, taxa de juros, parcelamento e descontos, entre outros.”

Importante ressaltar que cada empresa possui sua forma de trabalhar, sendo esta única e isso que torna o diferencial em cada, no entanto quando o questiona-se a respeito de política de vendas, direciona-se a introduzir uma política que seja a conduta da empresa dentro da sua realidade, mas é imprescindível que ela também esteja de acordo com o mercado externo. Estar atento ao que a concorrência apresenta é um dos alicerces na política de vendas.

Conforme o artigo Política de vendas: entenda tudo o que você precisa saber, publicado pela FOCCOERP;

Antes de tudo, elabore a sua lista de regras e condutas comerciais para usá-la como referência. Depois, procure na internet por modelos de políticas de vendas genéricas e dos concorrentes. Então, identifique as cláusulas mais relevantes para a sua empresa nos modelos encontrados, mas sempre com adequação à sua lista. (FOCCOERP, 2019)

Desenvolver uma conduta comercial é algo que deve ser feito com muito planejamento, o chamado Plano de Vendas. É fato que as empresas buscam manter a confiabilidade e o profissionalismo.

Portanto é evidente que diagnosticando seu segmento de mercado, seu mercado-alvo e mantendo seu posicionamento através de um plano de vendas bem elaborado dificilmente haverá motivos tanto para insatisfação quanto para bons resultados da organização.

Realizando o desenvolvimento de um plano de vendas que de acordo com Las Casas (1999, p. 68) “é um documento do qual constam os principais tópicos de um planejamento. [...]. Para executar o plano de vendas, o planejador precisa ter profundo conhecimento dos passos mencionados nas providências necessárias para o planejamento.”

Nesse sentido, é simular a uma ferramenta de atingimento de metas, sem ele muitas empresas ficam sem análise interna e externa da organização, nesse sentido, referindo-se não somente ao quanto a empresa pode estar exposta, mas também ao que o mercado está precisando e ao que está entregando, estar atento a intenção de compra, aos colaboradores, ao passado e ao futuro e como também a empresa está sendo vista são chaves para introduzir boas estratégias comerciais, ou seja, analisar influenciadores na realização das metas e dos objetivos da empresa.

3.2.2 Forças de Vendas

A principal finalidade da força de vendas é promover aumento de vendas, o que naturalmente acontece quando as pessoas estão bem preparadas para vender o seu produto, sendo natural que consigam defender com argumentos sólidos as objeções. A gestão da força de vendas está inteiramente ligada com os resultados da equipe, aumentando a lucratividade e a visibilidade externa, promovendo o alcance de metas da organização.

Conforme Kotler (2000, p.29)

A força de vendas desempenha um papel na abertura e na manutenção de mercado para a marca, mas isso tem menos relação com o estabelecimento da imagem da marca. Profissionais de marketing de consumo decidem sobre as características, o nível de qualidade, a abrangência da distribuição e os gastos em promoção que ajudarão sua marca a alcançar a primeira ou a segunda posição em museu mercado-alvo.

Com intuito de promover aumento de vendas e também uma formula onde as empresas se aperfeiçoariam para alcançar seus objetivos Kotler (1998, p. 30) criou os 4Ps de *Marketing*, como o “conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de *marketing* no mercado alvo”.

Figura 2 – 4 Ps



Fonte: Kotler (1998, p. 30)

a) Produto

O produto é tudo aquilo que pode ser criado para satisfazer a necessidade e/ou desejo do cliente. Sendo ele podendo ser classificado como bem tangível ou

intangível, pode ser classificado ainda de acordo com o que você produz. Por exemplo você pode vender um produto como uma mesa, como pode vender a ideia que pode ser defendida, como a política por exemplo. Dentro do produto você pode vender uma experiência já esperada ou algo que supere as expectativas e é isso que você deve avaliar de acordo com o seu potencial cliente.

Kotler (1998, p.190) se posiciona afirmando que “produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo comum, e que possa satisfazer um desejo ou uma necessidade.”

b) Preço

Preço é o único dentro dos conceitos de Kotler (1998, p.236) “que realmente produz receita” para a organização. Ele pode ser definido como o valor unitário do produto que você comercializa, tendo analiticamente observado o ambiente externo e interno, ou seja, identificando quais são suas pretensões/seu valor de mercado, seus custos, seus potenciais clientes, a cultura deles, a localização, a renda, sazonalidade, incentivos governamentais, como por exemplo.

Nesse sentido Crocco e Telles (2010, p.147) se posicionam sobre preço:

O preço é por um lado, o componente fundamental, na avaliação que o comprador-alvo faz do custo envolvido na troca e, por outro, a variável que determina o resultado para a organização. Desse modo, ocupa lugar de importância crucial na relação de troca, pois é fator decisivo na percepção de valor do cliente e no cumprimento dos objetivos organizacionais.

c) Praça

Praça é o ponto de venda, o ponto de comercialização, aqui é onde a logística entra em peso, é importante que a praça esteja inteiramente ligada ao cliente, pois a é onde o cliente vai manter o contato direto com seu produto ou seu serviço, ela deve ser bem pensada de acordo com o que o você vende ou o que você presta e serviços bem como com o seu nicho de mercado.

Sendo praça vista como ponto de distribuição Crocco e Telles (2010, p.152) posicionam-se como ela compreendendo

o processo, a estrutura e a gestão da disponibilização dos produtos (bens, serviços, etc) para as trocas. [...]. Assim a distribuição – que representa a maior parcela dos custos diversos de produtos – é uma dimensão

fundamental na potencialização das vendas, por envolver para a disponibilização para a compra, e no valor percebido pelo cliente, por ser componente do benefício.

d) Promoção

Promoção é a forma que a empresa se comunica com os seus clientes, aqui estamos discutindo sobre a persuasão de seus clientes, a informação dos seus produtos, como você divulga. Esta é vista também como uma peça fundamental pois é a forma de como a empresa fica na memória do seu cliente, como ela é lembrada e onde é lembrada, sendo a relação da marca com o nicho de mercado.

O autor ainda traz que:

Os 4 P's na visão do Kotler nos fazem lembrar que os clientes querem valor, custos totais baixos, uma conveniências elevada e comunicação em vez de promoção. Outros P's também podem ser propostos(...), venda pessoal, paixão e assim por diante. (KOTLER, 2005, p.65).

Ademais é condizente com a realidade esse princípio onde o administrador avalia com clareza a todas as possibilidades para estar em conexão com seu cliente.

3.3 Satisfação de clientes e marketing de relacionamento

Kotler (2000) já se posicionava quanto aos clientes e seus comportamentos:

Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores. (KOTLER, 2000, p.69)

O acesso à informação proporciona para as pessoas diversas oportunidades de fazer o melhor negócio, mas também como consequência promove muitas vezes objeções que não aconteceriam em outras ocasiões. Em comparação, os pedidos de orçamentos têm aumentado muito pois as pessoas buscam por seu custo-benefício.

Kotler (2005, p.30), cita que Marketing de Relacionamento tem como objetivo "(...) estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chaves-clientes, fornecedores e distribuidores a fim de ganhar sua preferência e seus negócios no longo prazo".

Sendo assim, o autor explica que:

Deixar de depender quase exclusivamente de uma só ferramenta de comunicação, como a publicidade ou a força de vendas, e passar a combinar várias ferramentas para proporcionar uma imagem demarca consistente aos clientes a cada contato que eles tiverem com a marca. (KOTLER, 2000, p.50)

Ele ainda complementa em outro de seus livros que marketing de relacionamento é uma das tendências mais em voga no marketing de hoje, e que (...) “Conhecer melhor seus clientes (atuais, potenciais etc.) de maneira que você possa atender melhor a seus desejos e suas necessidades.” (Kotler (2000, p.51).

É nesta proposta que Rez (2016) menciona Kotler (1998, p. 30) sobre o *marketing* de relacionamento, como segue:

É baseado na criação e no aprimoramento de relacionamentos com seus clientes e interessados, além da elaboração de estratégias para atrair novas transações e clientes potenciais. O empenho máximo é o de construir um relacionamento que seja lucrativo e duradouro, para tanto a empresa precisa desenvolver um planejamento que ofereça a seus clientes uma percepção de valor adequada e além disso satisfação, pois o cliente satisfeito é um potencial consumidor fiel a marca e agente propagador da mesma.

Kotler afirma que “*marketing* de relacionamento é a prática da construção de relações satisfatórias de longo prazo com partes-chave [...], para reter sua preferência e negócios a longo prazo.” Kotler (1998, p.30) .

Quando se identificam com a marca na qual se trabalha, tanto como a empresa como quanto o produto ou serviço, é natural que se saiba nos conectar com mais facilidade dentro da realidade da organização, nesse sentido também conseguimos entender o que o nosso potencial cliente procura e satisfazer suas necessidades, quando conseguimos isso, ganhando sua confiança, é por consequência sua fidelização, quando se constrói relações entre cliente e empresa sólida podemos identificar mais desenvolvimento tanto da empresa em fornecer os produtos com mais procura, bem como, a preferência do cliente.

Nesse sentido, é coerente com a afirmação do autor que empresas que entregam mais do que o esperado pelos seus clientes acaba por consequência os conquistando. Pois quando uma pessoa recebe nada daquilo que esperava é natural sua insatisfação, agora quando ela recebe o que esperava, conseqüentemente ela fica satisfeita, mas quando ela recebe mais do que espera ela fica encantada.

O autor Las Casas (2006, p. 3), se posiciona a respeito da insatisfação:

[...] é analisar os motivos de insatisfação e, a partir daí, desenvolver um programa de *marketing* que consiste no redesenho do produto, preços mais baixos e programas de comunicação, visando mudar as crenças e as atitudes desse mercado.

A conquista, retenção e reativação de clientes é algo sublime e precisa ser trabalhado dentro de uma organização, manter a fidelização dos seus clientes é algo que dentro de uma organização é imprescindível pois não basta somente atrair novos é preciso manter os já existentes “para a roda girar”.

Contudo, corroborar com o trazido pelos autores é fundamental pois o exposto como Kotler (1998, p. 110) já se posicionava “Se o produto não atender as expectativas, o consumidor vai ficar desapontado; se satisfizer as expectativas ele ficará satisfeito; se exceder as expectativas ele ficará encantado.”

Kotler (1998, p. 27) afirma que “*marketing* é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.”

Um dos pontos que segundo o autor deve ser levado em consideração é a jornada deste cliente em potencial até o fechamento da venda, muitas vezes, não identificamos o custo de captação de um cliente, onde os fatores como *marketing* digital, oferta, demanda, argumentos da venda, produto, sazonalidade, entre outros fatores, devem ser levados em consideração, agora quando já obtemos esses clientes já mantemos uma relação com eles, já identificando o perfil de cada um, o que facilita para ofertar o que realmente está de acordo com o que ele busca, podendo também ser avaliando quanto maior a qualidade do produto ou serviço maior a fidelização dos seus clientes.

Dias (2003, p.300), comenta que “fidelizar ou reter o cliente é o resultado de uma estratégia de *marketing* que tem como objetivos gerar frequência de compra dos clientes, aumentar as vendas por cliente e recompensar o cliente por compras repetidas”. Se diferenciando dos demais, entregando um produto ou serviço de qualidade e o esperado pelo cliente é a forma mais simples e justa de fidelizar, pois as pessoas em sua maioria costumam se sentir realizadas quando efetuam uma compra e o produto que chega até ela é da qualidade igual ou superior ao esperado.

O pós-venda serve para verificar se houve a realização das promessas firmadas na fase de negociação, objetivando identificar e criar a satisfação e a fidelização do cliente. (KOTLER E KELLER, 2006). Ainda, de acordo com o que Kotler e Keller (2006) afirma, a pós venda é a forma de identificar se seu produto e suas promessas estão sendo cumpridas, é uma forma de conseguir realizar uma análise interna e externa de como a organização está exposta, reavaliando produtos, perfil de clientes, forma de abordá-los, criar experiências e aprender com elas.

3.3.1 Necessidades, desejos e demandas de clientes

O processo de *marketing* é o cronograma alinhado e bem posicionado para o alinhamento dos objetivos e demandas de uma organização. Conforme Las Casas (2006, p. 9) *marketing* é o “processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços, organizacionais e eventos para criar troca que venha a satisfazer objetivos individuais e organizacionais”. Os autores Kotler e Armstrong (2007) explicam que o conceito mais básico por trás do *marketing* é o das necessidades humanas que são situações em que ocorre alguma privação percebida. Incluem necessidades físicas básicas de alimentação, vestuário, abrigo e segurança; necessidades sociais de pertencer a um grupo e de afeto e necessidades individuais de conhecimento e expressão das próprias ideias e sentimentos. Os mesmos autores dizem ser os desejos a forma que as necessidades humanas assumem quando são moldadas pela cultura e pela personalidade individual.

Sendo assim, é coerente dizer que a venda tem a ver com as necessidades dos clientes, mas também a forma de aguçar os seus desejos seja pela sua marca e também seu produto/serviço, como mercado é definido por Kotler e Armstrong (1998, p. 145) como “conjunto de todos os compradores reais e potenciais de um produto ou serviço

Nesse sentido, estar conectado com seu consumidor é a forma mais clara de conseguir identificar seus desejos e efetuar uma venda mais significativa tanto para o vendedor quanto para o comprador, este que após o fechamento de venda não vai estar arrependido com o que adquiriu.

4 METODOS DO ESTUDO

Neste capítulo será apresentado o método que foi utilizado para o desenvolvimento da pesquisa realizada na empresa Loja de Móveis Próis, localizada em Arroio do Tigre/RS. O método trata do conjunto de procedimentos pelos quais se torna possível conhecer uma realidade específica. As seções apresentadas na sequência constituem sugestões de tópicos que devem ser abordados na metodologia.

Segundo Magalhães (2005), metodologia é o estudo ou a ciência que pretende apresentar uma linha racional com finalidade de facilitar o conhecimento. Ela é um caminho a percorrer para se chegar a um fim proposto. A metodologia permite explicar e discutir métodos para descobrir novos caminhos, aumentando o conhecimento e proporcionando o discernimento do caminho seguido, se está correto ou precisa seguir por outro.

Silva, Cervo e Bervian (2007) dizem que método são as diretrizes colocadas para diferentes processos em busca do resultado almejado. O método tem relação direta com o objetivo da pesquisa, não tem como inventar um. As investigações que obtiveram êxito, foram aquelas das quais os cientistas tiveram atenção e cuidados no processo ao qual executaram para se chegar aos resultados. Cabe aos cientistas selecionarem os meios e processos mais adequados e excluir das investigações o capricho e o acaso.

4.1 Delineamento da pesquisa

Define o tipo de pesquisa a ser realizada para atingir o objetivo. Deve ser classificada quanto ao objetivo, à técnica e a classificação do estudo, se quantitativo ou qualitativo. Nesse tópico, mais importante que conceituar o método é justificar a escolha.

4.2 Quanto à abordagem

Quanto à abordagem a pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa. Neste trabalho, em virtude da necessidade de um maior aprofundamento na coleta de dados

e utilização apenas de entrevistas e observação pessoal, optou-se por utilizar a pesquisa qualitativa.

4.2.1 Pesquisa Qualitativa

De acordo com a metodologia utilizada pode-se qualificar a abordagem qualitativa segundo Crocco e Telles (2010 p.80) como uma “metodologia de pesquisa não estruturada, exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona insights e compreensão do contexto do problema”.

O enfoque qualitativo, para Demo (2012) é a busca pela separação ou expansão dos dados e das informações e se fundamenta exclusivamente em si mesmo. Ele é a metodologia mais utilizada nos estudos exploratórios e descreve os fenômenos com mais profundidade onde os significados são extraídos de dados e analisados através da subjetividade.

4.2.2 Pesquisa Quantitativa

A pesquisa quantitativa de acordo com os autores Croccos e Telles (2010 p. 81):

metodologia que tem por objetivo quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo, com base em um número de casos, além disso, lança mão de amostras representativas, coleta de dados estruturada e análise estatísticas dos dados.

Goldenberg (2002, p. 61) descreve que os métodos quantitativos “[...] simplificam a vida social limitando-a aos fenômenos que podem ser enunciados.” Richardson (1985, p. 29), acrescenta ainda que “[...] o método quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências”.

4.3 Quanto aos objetivos

Quanto aos objetivos a pesquisa pode ser exploratória ou descritiva.

4.3.1 Pesquisa Exploratória

Definida de acordo com Crocco e Telles (2010 p. 79) sendo um “tipo de pesquisa cujo principal objetivo é prover maior compreensão do problema”. Segundo Gil, “pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses, inclui levantamento bibliográfico e entrevistas.”

Silva, Cervo e Bervian (2007) consideram que a pesquisa exploratória proporciona uma visão mais ampla sobre o tema selecionado, objetivando a descoberta das relações existentes entre os elementos estudados. Ela tem como objetivo principal possibilitar maior proximidade com o problema, podendo assim, ter mais conhecimento sobre o mesmo e uma base maior para construir hipóteses.

4.3.2 Pesquisa Descritiva

A pesquisa descritiva conforme Crocco e Telles (2010 p.79) é o “tipo de pesquisa que se destina a descrever características de determinada situação ou funções do mercado”.

Segundo Silva & Menezes (2000, p.21),

a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento

Segundo Vergara (2000, p.47), “a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza”.

4.4 Quanto aos procedimentos técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos, tem-se o estudo de caso, a coleta de dados e os sujeitos da pesquisa.

4.4.1 Estudo de Caso

O estudo de caso desta pesquisa foi realizado na Loja de Móveis Próis, localizada em Arroio do Tigre/RS. A pesquisa foi realizada através de um estudo de caso que, conforme Gil (2011), resume-se em um estudo detalhado sobre um ou poucos assuntos, cujo objetivo é descrever sobre um conjunto de dados para detalhar

e conceituar com profundidade o objeto de estudo. Gil (2011) complementa esta ideia contribuindo com a afirmação que grande parte das pesquisas envolvem três etapas, que são: levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que convivem no local estudado e a análise dos dados obtidos na investigação.

Conforme Yin (2010), o estudo de caso é um método de abordagem específica de pesquisa 'in loco', onde ocorre a apuração dos fatos exatamente como acontecem, em seu contexto real, sem intervenção do pesquisador. Ele ocorre de uma perspectiva interpretativa, onde se busca a compreensão de como o assunto, objeto de estudo, é visto pelos participantes desse estudo.

4.4.2 Coleta dos Dados

Barros e Duarte (2006) afirmam que existem muitas ferramentas para coletas de dados para se buscar informações. Eles dividem as técnicas de coletas de dados em duas: primária e secundária. Nas primárias, é quando se busca as informações por meio de pessoas, onde o pesquisador coleta os dados e os registra, como por exemplo as entrevistas, escolhidas para este trabalho. Já no secundário, o pesquisador pesquisa em fontes já existentes como relatórios e arquivos, onde fundamenta sua pesquisa. Cabe ao pesquisador escolher e aplicar a coleta de dados que melhor lhe convém, considerando o contexto e o objetivo da pesquisa para que sua adequada utilização tenha eficácia.

A coleta de dados ocorreu no período de julho a novembro de 2022, através de entrevistas realizadas com o administrador da loja e com os colaboradores, análise de uma pesquisa anterior realizada pela empresa, bem como também através de observações da rotina do empreendimento realizada pela pesquisadora.

A observação do pesquisador é um importante instrumento de coleta de dados. Observar não é só ver, mas sim enxergar o que está vendo e compreender uma determinada situação com o todo, e daí extrair o máximo para a pesquisa ser mais precisa possível. Para Silva, Cervo e Bervian (2007) a observação, para ser válida e trazer algum resultado benéfico, deve ser atenta, exata, completa, precisa e metódica. É preciso que saiba quais são os objetivos, as questões a serem respondidas e o que observar para que não se desvie no caminho e não encontre respostas ao que procura. Já Sampieri, Collado e Lucio (2013), definem a observação do pesquisador

como uma fonte de contato direto com a realidade estudada para obtenção de informações do que observa sobre o seu próprio ponto de vista. Isso é importante pelo fato de que o pesquisador pode captar situações ou percepções que não são relatados em questionários ou entrevistas.

A coleta de dados através das entrevistas com o administrador e colaboradores seguiu um roteiro com alguns questionamentos, conforme pode ser visto nos apêndices A e B ao final deste trabalho. Porém, mesmo tendo um roteiro inicial de perguntas, as entrevistas ocorreram de modo informal, sem gravação do seu conteúdo e de forma com que cada um se sentisse a vontade para falar sobre os assuntos abordados, que eram todos de seu conhecimento e abordavam questões gerais da organização e suas rotinas.

As observações realizadas pela pesquisadora ocorreram em diversos dias e serviram para auxiliar na análise das respostas comparando-as com o dia a dia da loja, verificando como cada colaborador se posicionava na sua rotina de trabalho e se as respostas aos questionamentos das entrevistas condiziam com a realidade.

4.4.3 Sujeitos da pesquisa

Os participantes sujeitos da pesquisa foram os 04 colaboradores, sendo os dois que trabalham diretamente na Loja nas funções de venda e caixa e os dois funcionários da entrega e montagem que trabalham no setor de depósito, bem como com o administrador Maurício.

4.5 Técnicas e análise da coleta de dados

O pesquisador em conjunto com a professora orientadora fez a análise dos resultados da pesquisa através da correlação entre as diversas coletas de dados realizadas ao longo deste trabalho e utilizando-se de ferramentas de apoio como figuras buscando apresentar sugestões de melhoria para o aprimoramento da organização. O capítulo a seguir apresenta os resultados da pesquisa.

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentado os resultados da coleta de dados da pesquisa, dividida em três partes: a análise de mercado e de perfil de clientes através de pesquisa já realizada anteriormente e as entrevistas realizadas com o administrador e os colaboradores, buscando com eles abordar pontos de melhoria e de dificuldade em diferentes situações os quais eles enfrentam no dia a dia da loja.

A liderança não é somente se manter no topo de uma organização, mas também referente ao quanto você disposto a se doar para a organização e entender que ela é formada além de uma estrutura, existem pessoas com sonhos, planos, família, esperando algo de você e também da sua empresa.

Nesse sentido, fica evidente o quanto o planejamento desde a estrutura organizacional administrativa como também a estrutura de venda é importante, dessa forma entender o que se passa de ambos os lados é uma forma de implementar e desenvolver a empresa.

Necessário reforçar ainda o quanto, conforme já citado anteriormente no decorrer do embasamento teórico, é preciso saber das tendências, das informações e de tudo aquilo que motiva e envolve sua equipe para motivá-los a desenvolver pessoas, conforme mencionando através do planejamento segundo Bateman (1998, p. 122), é que ele mostra aos indivíduos de uma organização um mapa claro a ser seguido em suas atividades futuras, levando em consideração aspectos peculiares e mutantes.

Contudo, pode-se identificar que o sucesso da empresa não se limita somente no valor o qual apresenta em seus resultados finais, mas também no quanto a empresa busca e planeja seu crescimento, através do bom planejamento bem como uma boa estruturada gestão.

5.1 Análise de mercado e perfil dos clientes

A Loja de Móves Próis está situada no município de Arroio do Tigre, no coração da Região Centro Serra. Segundo dados apresentados no site do governo municipal a população estimada do município é de 13.413 habitantes que estão divididos em 49% na área urbana e os outros 51% na área rural e a área total abrange 315,132 km² r. A economia se fortalece pela agricultura, destacando-se as culturas da soja e do

tabaco. Além da produção rural o município tem expressividade no setor calçadista e de móveis. Todos os pontos econômicos e sociais estão rodeados de belezas naturais; uma cidade que respira o ar interiorano e expira desenvolvimento.

O Centro Serra é uma região com uma renda percapita de aproximadamente R\$25.000,00, onde o fomento e o desenvolvimento são constantes. O município de Arroio do Tigre recentemente fez a aquisição de imóveis próximo a RST 471, com o objetivo de fomentar o âmbito industrial. Boa parte da população é de agricultores ou envolvida de alguma forma em atividades da agricultura. Dessa forma pode-se observar pelos dados o quanto a população é de pessoas mais “simples” e do “interior” e que busca forte crescimento.

Em relação aos clientes da Loja Prois, a gestão da empresa fez uma pesquisa com 30 clientes, no segundo semestre de 2021, com o objetivo de identificar seu perfil e buscar entender quais produtos seriam de maior interesse. Segundo o administrador da loja, esse perfil não mudou no último ano e assim os dados podem ser compilados para essa pesquisa atual, como forma de trazer mais informações para esse estudo de caso. Assim a pesquisa realizada apontou que a maioria dos clientes:

- São do gênero feminino;
- Encontram-se na faixa etária entre 18 e 30 anos.
- Aprecia nos móveis pelo seu designer.
- Costuma comprar seus móveis na Loja de Móveis.
- Pesquisa sobre móveis Loja de Móveis.
- Costuma comprar móveis novos.
- Mora na residência com 2 pessoas.
- Reside no município de Arroio do Tigre.
- Possui renda mensal de 1 a 2 salários.

5.2 Entrevista com o Administrador

A entrevista com o Administrador da Loja de Móveis Próis, Maurício Prus, baseou-se em 4 questionamentos principais que estão destacados a seguir.

- 1- O que você identifica como “gargalos” dentro da organização? (Atendimento)

No decorrer da conversa o administrador relatou a respeito de identificar como gargalos no atendimento a falta de mais uma equipe montadora, pois um bom percentual de vendas só permite ser aumentado quando é possível fazer a entrega e a montagem com a mesma qualidade e eficiência existente.

Bem como, acredita que muitas vezes os colaboradores acabam não obtendo uma forma/maneira de desenvolver um atendimento que traga a satisfação real de seus clientes. Ele citou por exemplo, a questão de “formato de franquia” onde os vendedores possuem treinamentos, e um “guia” de como portar-se com o cliente. Nesse sentido, administrador fala inclusive a respeito da simpatia, não a forçada, mas aquela que cairia feito “uma luva” para melhorar a qualidade dos atendimentos.

2- O que você identifica como “gargalos” nas vendas?

O administrador apresentou três dificuldades principais em relação as vendas, relatadas a seguir:

- Conhecimento da equipe a respeito dos produtos vendidos, onde o administrador relata que muitas vezes percebe que as vendas não acontecem ou deixam de aumentar pelo conhecimento insuficiente por parte dos vendedores, que nem sempre conhecem ou entendem, por exemplo, todas as utilidades e diferenças entre dois colchões.
- A falta de profissionais que façam as vendas, dessa forma o administrador teria mais tempo para realizar atividades estratégicas tanto para aumento de vendas, quando negociais;
- Outro ponto que ele destaca que não efetiva vendas, seria pela falta de equipe montadora, pois muitas vezes os clientes em alguns casos deixam de fazer suas compras na loja pois desejam que a entrega seja feita com praticidade (na hora), nesse sentido ele relata que atualmente apesar de loja ainda ser referência em comparação com as redes (essas que fazem as entregas conforme as cargas para determinada localidade), a empresa consegue efetuar algumas entregas conforme a necessidade do cliente, no entanto ele destaca que a falta de mais uma equipe montadora interfere em algumas vendas.

3- Quais as principais diferenças que você identifica entre clientes de 5 anos atrás e agora?

A respeito de conhecimento, o administrador diz que os clientes de hoje são mais exigentes e a internet é um dos ótimos meios de comunicação e divulgação, para as pequenas empresas e cidades pequenas, como as da nossa região.

Um exemplo citado por ele e que envolve a internet foi que em um determinado dia uma mulher chegou até a loja mostrou a cozinha de um cantor muito famoso e disse que gostaria de exatamente aquele modelo. O administrador relata que era ele o atendente, sendo assim questionou o valor que a pessoa gostaria de gastar, e a pessoa não estava preparada para gastar aquilo em móveis modulados, imagine então se fosse totalmente sob medida como era a cozinha do cantor. Sobre isso o administrador relata um ponto interessante, pois diz que as pessoas acabam tendo uma visão linda de mundo e não percebem que nem sempre esse mundo é o que é permitido para elas viverem e assim acabam se iludindo e vendo situações que estão muitas vezes fora da sua realidade.

- 4- Dentro da estrutura da empresa, quais são aspectos que você definiria como pontos fortes e os pontos fracos?

Como pontos fortes o administrador destacou a qualidade dos produtos ofertados na loja, bem como a sua diversidade, as possibilidades de pagamento e a montagem rápida e eficiente. Já como pontos fracos citou não possuírem folhetos de divulgação/promoção do estabelecimento, e em relação ao pessoal, comentou que muitas pessoas possuem atividades e responsabilidades mistas.

5.3 Entrevistas com os Colaboradores:

Abaixo segue as perguntas e um compilado geral das respostas das entrevistas realizadas com os quatro colaboradores, onde foram introduzidas perguntas chave a respeito da percepção sobre gestão da loja, sua estrutura, conhecimento dos clientes e os processos gerais da organização. A Loja é estruturada com 04 (quatro) colaboradores diretos, dois atuantes na loja, sendo duas mulheres, uma colaboradora que desenvolve atividades no caixa e outra na área de vendas, e os outros dois colaboradores são homens e desenvolvem suas atividades no setor do depósito, onde realizam a entrega e a montagem dos móveis.

Questões:

- 1- Dentro da organização, quais são os processos/produtos que você sente mais dificuldade em desenvolver?

Colaborador 1: A colaboradora relata ter muitos processos com dificuldade em desenvolver, devido aos diversos setores da organização (vendas loja, fábrica, aluguéis), bem como a forma de caixa “manual” que precisa realizar, pois a colaboradora precisa fazer o caixa no sistema informatizado e também manualmente. Importante destacar que a colaboradora citou a respeito de essa forma de trabalhar não ser introduzida por ela, mas sim pela antiga direção, que em suas férias, pede que os registros sejam feitos “no caderninho”. A colaboradora citou também que um processo que realiza poderia ser atribuído a outra pessoa, que seria o crediário, sendo assim dividindo as tarefas e diminuindo o cansaço operacional.

Colaborador 2: A colaboradora relatou, como uma das suas principais dificuldades, às medições de móveis pois todas as vezes que precisa fazer a venda de produtos como roupeiro por exemplo, ela precisa do auxílio dos administradores (Maurício e Célia). Ela observa, em sua análise, que colaboradores acabam por serem bem dependentes sobre quem o se fazer e como agir, não possuindo assim autonomia para desenvolver algo sozinho, por precisar muitas vezes deste auxílio.

Colaboradores 3 e 4: Ambos colaboradores trabalham na parte do depósito da loja e citaram a mesma dificuldade, que é a questão do peso de alguns produtos, como os fogões, visto por se tratar de um produto pesado e que muitas vezes na casa dos clientes se possui escadas, e isso proporciona dificuldades de locomoção com os produtos, diferentemente da situação dentro do depósito onde esses colaboradores passam o seu dia a dia, pois ali eles possuem carrinhos que facilitam o transporte.

- 2- Sobre os clientes quais são os aspectos que você percebe como sendo os maiores desafios?

Colaborador 1: A colaboradora comentou a respeito de que hoje em dia, se vê muito mais pessoas comprando no crediário, destacou ainda que em sua maioria os clientes são mulheres, moram no interior, algumas são aposentadas, e que parcialmente de seu salário destinam a compra de móveis e utensílios que lhe tragam conforto e que sempre quiseram, e que após a aposentadoria e com filhos já crescidos possam começar a escolher as suas compras. Também relatou que a compra no crediário

acontece muito em decorrência de a loja estar no coração da Região Centro Serra, Arroio do Tigre e que possui em torno de 80% da sua economia embasada na agricultura, visto que o restante são empresas voltadas para a agricultura e comércio locais e algumas redes (Lebes, Bennoit, Quero-Quero, etc).

Colaborador 2: Os clientes foram considerados “tranquilos”, conforme relato da colaboradora, pois ela diz que no decorrer do tempo que você trabalha, você começa a entender o público, também cita que atualmente as pessoas optam por fazer mais parcelado e que buscam muitas informações. Por ser uma colaboradora mais nova (- 1 ano de casa), ainda enfrenta dificuldades em função dos clientes não conhecê-la direito e outro aspecto é que por vezes ela não consegue lembrar do nome do cliente.

Colaborador 3: Esse colaborador comenta que os clientes possuem mais conhecimento, em função de estarem com mais informações e acabam muitas vezes questionando mais, no entanto inclusive em função do tempo que conhecem e recebem os entregadores em suas casas, os clientes acabam criando mais intimidade, mas claro, citou ainda que possuem algumas exceções.

Colaborador 4: Esse colaborador relata que os clientes estão mais difíceis por possuírem mais acesso à informação, mas ainda assim considera mais tranquilo que antigamente, até porque observa que as pessoas sentem mais confiança com os colaboradores que já conhecem.

- 3- A respeito do atendimento quais pontos você apontaria como melhoria dentro da organização? Você tem sugestão de como essas melhorias poderiam ser implantadas?

Colaborador 1: Como pontos de melhoria este colaborador citou a possibilidade do administrador e os fundadores possuírem uma relação mais discreta, nesse sentido relatou a possibilidade de eles não deixarem situações particulares interferirem em situações profissionais, o que muitas vezes promove situações de desconforto. No atendimento, ela informa que recebe alguns feedbacks positivos dos clientes a respeito do bom atendimento no decorrer das vendas.

Colaborador 2: Pontos de melhoria a serem introduzidos citados pela colaboradora foram no ambiente, possuir um ambiente mais claro, com mais iluminação (e que

essas possuam apenas um disjuntor para ligamento e desligamento, visto que hoje a empresa possui vários disjuntores), outro ponto de melhoria é que o ambiente fosse mais organizado e nesse sentido ela cita a questão da cozinha, onde existem objetos largados no corredor (que por ser mais largo é usado como depósito para produtos pequenos como parafusos, cadeiras), e que por estarem ali guardados acabam trazendo um “cheiro” diferente, e isso não torna confortável realizar refeições na cozinha, visto ser um ambiente com poucas saídas de ar.

A colaboradora também comenta sobre um outro ponto de melhoria que é na questão da gestão, onde se possui um líder, mas ainda há a sombra da antiga administração. Visto isso produzir um clima muitas vezes desconfortável e constrangedor, essa falta de postura da liderança. A colaboradora citou ainda a posição do caixa como um desconforto para os clientes, pois por ele estar situado perto dos móveis para venda, os clientes que estão olhando os móveis conseguem ouvir as formas de pagamento que estão sendo oferecidas para o outro cliente que já fez as suas compras.

Colaborador 03: O colaborador citou que por ter essa proximidade diferente com o cliente, pelo fato de até entrar nas suas casas para fazer as entregas, muitas vezes acabam por “ouvir” comentários do atendimento que muitas vezes alguns colaboradores estão com problemas em casa e descontam dos clientes. Outro ponto que destaca é que muitas vezes os vendedores não possuem conhecimento total dos produtos e acabam não ofertando tudo aquilo que o cliente poderia levar. Cita que, por diversas vezes, os clientes enxergam outro produto no veículo de entrega, e questionam que isso nunca foi lhes apresentado enquanto estavam na loja. O colaborador também cita que as vezes as referências de local de entrega são vagas, pois os atendentes nem sempre colocam o endereço das pessoas, e visto que o interior do município é bastante amplo nem sempre colocando somente a localidade os entregadores vão conseguir encontrar com agilidade a residência dos clientes.

Colaborador 4: O colaborador cita a questão da comunicação como ponto de melhoria e também comenta a respeito dos uniformes que são muitas vezes quentes demais no verão, devido ao tecido da camiseta (visto que eles usam calça jeans e camiseta da firma, cabelos organizados bem como barba sempre feitas – regras adicionadas na contratação). Outro ponto que foi citado também pelo outro colaborador do

depósito, é a contratação de mais uma pessoa para as montagens e entregas, visto da necessidade que eles apontam.

- 4- A respeito dos administradores, existem atividades/pontos de melhoria que você gostaria de atribuir à sua equipe? (Situações específicas)

Colaborador 1: De melhoria dentro da organização foi citado pelo colaborador que há falta de pessoal, e houve muitas críticas em relação a administração, onde foi citado “bagunça” com relação as atitudes dos administradores, estes que mencionado dizem não misturar pessoal com profissional, mas no decorrer dos dias acabam por se misturar, sendo assim as vezes os antigos administradores interferem em situações básicas como “a luz da vitrine está ligada, quando vista por ele sem necessidade”, o mais novo administrador pergunta “por qual motivo desligaram a luz?”.

Ponto também destacado pela colaboradora foi a respeito de regras, onde muitas das vezes o administrador cobra os funcionários para que as situações sejam executadas de uma forma, ou por exemplo, foi realizado palestra com os funcionários a respeito de bons costumes, cordialidade, gentileza, bem como práticas funcionais do dia a dia, onde o colaborador citou que muitas vezes os administradores nem “bom dia” retornam, ou seja são situações não compatíveis, ideias não compatíveis com atitudes.

Colaborador 2: A colaboradora cita um aspecto com relação aos administradores, sendo por muitas vezes confuso identificar “quem é o atual administrador?”. A colaboradora cita que sabe quem toma as decisões finais, no entanto em situações do dia a dia, como por exemplo, “no sábado à tarde você deve trabalhar”, ela fica sabendo pelo antigo administrador, sendo que este já não faz mais parte ativamente da equipe, não participando de decisões rotineiras como essa situação relatada, por exemplo. Ou seja, um dos pontos refletidos pela colaboradora foi essa “mistura” de quem manda no quê? E que permite diversos “constrangimentos” no decorrer do dia a dia, quando conforme entrevistado, a colaboradora cita que “eles dizem separar a vida pessoal da profissional e acabam logo ali misturando tudo”.

Colaboradores 3 e 4: Administrador é bem visto pelos colaboradores do depósito, e eles sentem esse diferencial, uma atenção diferente no atendimento do administrador, no entanto citaram que precisam que o administrador foque na contratação de mais uma pessoa, visto que se comprometem em fazer os ensinamentos necessários.

5- O que você analisa como diferenciais de mercado da empresa:

Colaboradores como um todo enxergam diferenciais no fato de a Loja ser familiar, ter boa flexibilidade com relação a pagamentos disponibilizados aos clientes, possuir uma boa estrutura, e também ter tido um bom desenvolvimento ao longo de tempo e dentro da comunidade. Eles também citam o atendimento diferenciado ofertado aos clientes, de forma bem personalizada e individual, e não é como se fosse um “robô” com o mesmo texto para diferentes clientes. A empresa já está há mais de 20 anos no mercado se desenvolvendo e incentivando a comunidade, nesse sentido os colaboradores vislumbram que os clientes se sentem bem por saber quem está à frente da empresa.

Dos diferenciais da loja citados também estão a montagem dos móveis vendidos, a entrega ágil e com veículo próprio e montadores com extrema competência para adentrarem dentro de um lar e desenvolver a montagem correta com eficiência e eficácia, visto isso ser importante para entregar um pós-venda de qualidade.

Sendo assim, o posicionamento dos colaboradores e a visão deles é positiva, no entanto citaram como pontos negativos que as vezes os clientes acabam por confundir a Loja com a Fábrica de Móveis, onde lá os produtos possuem preços mais elevados, diferentemente da Loja, outro ponto importante de citar é a resistência as mudanças onde os administradores possuem alguns costumes culturais como o comportamento dos donos, onde poucas vezes admitem erros próprios. Acabam muitas vezes “sugando” muito de seus funcionários, exigindo muito e deveriam aplicar mais recursos na melhoria do grupo funcional.

Outros pontos negativos foram citados por uma colaboradora, referente a questão de pagamento, pois ela citou que as demais redes do ramo, conseguem efetuar parcelamento sem entrada, mas sabe que como a loja é uma empresa familiar se torna um pouco mais difícil oferecer essa modalidade, visto não vender em grande quantidade. A empresa utiliza parcelamento em 10x (1 entrada + 9x), fazendo parcelamento em 12x em casos específicos e de acordo com a fidelidade do cliente. Outro aspecto citado foi a questão de postura dos administradores, onde muitas vezes pôr a Loja ser familiar e os donos reconhecidos, os clientes “acreditam” que negociando diretamente com os donos vão conseguir mais descontos, enfim, acabam por querer tirar proveito de pontos positivos da empresa.

6. ANALISE ORGANIZACIONAL

Este capítulo apresenta uma análise organizacional, onde a pesquisadora apresenta um diagnóstico da empresa Loja de Moveis Próis, a partir da observação atenta da rotina da organização e da análise das entrevistas realizadas com o administrador e os colaboradores da mesma. No decorrer do desenvolvimento do trabalho com a aplicação das entrevistas, percebeu-se o quanto o administrador possui uma visão 360º do todo da organização, e que o cotidiano dos funcionários permite uma visão diferenciada, analisando reais problemas do cotidiano da empresa.

Nas entrevistas desenvolvidas com colaboradores e gestores, pode-se analisar que após tantos anos no mercado, a empresa apresenta dificuldades em sua estrutura organizacional, uma das questões levantadas entre as afirmações observadas no decorrer do trabalho de que “Na Loja Próis é uma loja que possui valores elevados”.

A Família possui 02 empreendimentos no setor moveleiro, a Loja e a Fábrica de móveis, o objetivo com essa observação é que em função, conforme até uma colaboradora com mais de 10 anos de trabalho citou, que as pessoas confundem, entendem que Loja e Fábrica é a mesma coisa, sendo assim acabam muitas vezes por não chegar até a Loja e verificar os produtos disponíveis, onde enquanto era feita a observação para este trabalho, percebeu-se que os preços são atrativos, e que alguns deles são até inferiores aos de redes maiores que são localizadas no município (como Quero-quero, Benoit, Lebes).

Após pesquisas feitas em julho/2021 com clientes, bem como em outubro/2022 com colaboradores, identificou que a família por possuir um segundo empreendimento, mas que as funções das duas organizações se confundem na atividade dos funcionários e na visão dos clientes. A Fábrica possui um custo elevado em seus produtos (em função de máquinas importadas, do material utilizados e do pessoal, que é investido com mão de obra de qualidade, e produtos com bom acabamento e atentos aos detalhes, tornando-se, um diferencial de mercado).

Dentro da empresa familiar também é importante ressaltar que outro fato que contribui para a confusão na visão da empresa, é que se possui uma colaboradora somente responsável por todo o caixa da organização (ou seja, ele possuem fábrica, alugueis, pagamentos gerais, recebimentos gerais), tudo dentro da Loja, o que para a colaboradora também permite o acúmulo de funções.

Outro aspecto importante com relação a esse ato é que quando essa colaboradora não se encontra a sócia fundadora Sra Celia (atualmente não toma decisões sozinha, era a administradora em conjunto com o Sr Heldon) assume o caixa. Nesse sentido, observa-se a partir dessa pesquisa que tudo que acontece no caixa precisa ser anotado manualmente (são cadernos com diversas escritas, muitos papéis e rascunhos).

Realizando a entrevista com a colaboradora, esta informou que se a decisão fosse tomada apenas por ela, seria tudo sistematizado, pois atualmente a empresa já mantém um sistema que contém todas as informações, mas em função de ausência dessa colaboradora, como em período de férias ou por precisar faltar por algum outro motivo, é necessário que em função de algumas dificuldades de outra pessoa “se encontrar” no sistema, é mantido o caixa no famoso “caderninho” bem como no sistema. (Visto que conforme a colaboradora, é mais provável você deixar de anotar algo do que o sistema cometer erros).

Um aspecto relevante a ser analisado e já mencionado é que a colaboradora responsável pelo caixa e demais funções financeiras dos negócios da família, absorve muitas atividades, visto que a outra colaboradora que atua nas vendas também relatou que muitas vezes não consegue desenvolver as suas atividades rotineiras como varrer a loja por exemplo, que em função da loja se ter 700m² fazendo com que a porta de entrada se torne distante dos fundos da loja por exemplo, e sendo assim quando algum cliente entra na loja ocasiona não ter ninguém para recebe-lo.

Dessa forma é condizente com a realidade da empresa a contratação de outro colaborador, pois além de auxiliar as colaboradoras que possuem muitas atividades, também é considerado importante pela empresa, manter uma boa recepção e a cordialidade para que o cliente ao entrar na loja já se sinta bem e acolhido.

A partir desse problema relatado do acúmulo de funções, sugere-se a contratação de uma nova colaboradora para auxiliar nas demandas da loja, pois caso houvesse essa contratação, ela poderia atender parcialmente no caixa, desenvolvendo pequenos pagamentos e o crediário, auxiliando assim a colaboradora mais experiente, e também poderia fazer o atendimento aos clientes e demais necessidades que o administrador solicite.

Como já relatado anteriormente os fundadores estão parcialmente afastados da empresa, apenas ajudam em grandes decisões e a Sra Celia auxilia na loja, quando necessário, no entanto quando eles precisam fazer qualquer outra atividade particular, pode-se dizer que o trabalho não é algo que os impeça, sendo assim, verifica-se assim ser necessário mesmo a contratação de outra pessoa, analisando que isso poderia suprir a necessidade do setor financeiro e do atendimento concomitantemente.

Realizando esse trabalho, pode-se perceber o quanto as relações entre o âmbito familiar e o trabalho afetam no decorrer do dia a dia. Analisa-se também que quando uma administração não está bem clara, gera atritos profundos e desconfortáveis para todos os envolvidos. Conforme relatado nas entrevistas realizadas, os funcionários se manifestaram negativamente a respeito da relação entre o atual administrador com os demais, até sugerindo uma falta de postura e até mesmo de consideração com os funcionários, pois muitas vezes um solicita determinada atividade que seja executada de uma forma e outro solicita de outro, ambos quando questionados acabam por discutir e automaticamente promover uma situação desagradável. Em empresas familiares é normal que existam conflitos entre a antiga e atual geração sendo assim, embora grandes ou pequenos, estes causam desconforto e desacordo com uma postura profissional, visto que conforme abordado pelos funcionários se torna uma situação constrangedora para todos os lados.

6.1 Matriz SWOT

A matriz SWOT - Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) – é também uma importante ferramenta para analisar dentro do ambiente externo e interno das organizações os diferenciais que uma empresa possui, visto que através dela pode-se fazer com fácil clareza a identificação dos pontos fortes e pontos de melhorias, das oportunidades e também das ameaças, promovendo dessa forma um norte para a organização.

A Análise SWOT é também conhecida como Análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) e conforme Casarotto (2019) é uma ferramenta de gestão que serve para fazer o planejamento estratégico de empresas e novos projetos.

Nesse sentido, é perceptível a importância da Matriz SWOT para a tomada de decisões, análise de estratégias e principalmente um braço forte na estrutura de um

bom planejamento. Sendo assim, segue abaixo a Matriz SWOT da Loja de Moveis Prois, identificada após a análise das coletas de dados para essa pesquisa.

FORÇAS	FRAQUEZAS
<p>Empresa bem estruturada;</p> <p>Bom relacionamento de toda a equipe;</p> <p>Boa localização;</p> <p>Marca forte e consolidada;</p> <p>Flexibilidade de pagamento;</p> <p>Agilidade na entrega por também possuir veículo próprio;</p> <p>Atendimento pessoal e personalizado.</p> <p>Alta qualidade de produtos;</p> <p>Mão de obra qualificada;</p> <p>Apesar de uma loja familiar, possui certo flexibilidade no pagamento (não cobra juros até 10x)</p>	<p>Os dois negócios da família possuem o mesmo acesso ao público externo (Loja)</p> <p>Falta de treinamento mais específico na área de vendas;</p> <p>Postura por parte do administrador e fundadores;</p> <p>Colaboradores sobrecarregados em suas atividades;</p> <p>Colaboradores em número insuficiente;</p> <p>Sucessão administrativa lenta no processo de decisão;</p> <p>Não possuir um responsável direto por determinado setor na Loja.</p>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<p>Tempo de mercado;</p> <p>Conhecimento do mercado e dos clientes;</p> <p>Credibilidade e confiança dos clientes;</p> <p>Pesquisa e análise organizacional realizada de forma gratuita a ser aproveitada.</p>	<p>Redes;</p> <p>Não possuir muita diversidade de produtos como nas redes;</p> <p>Pagamento na concorrência ser sem entrada;</p> <p>Problemas ocasionados na agricultura da região pode afetar fortemente as vendas.</p>

7 SUGESTÕES DE MELHORIA

Desenvolver pessoas e tradições ao mesmo tempo é um processo difícil, as pessoas tendem a “enraizar” ao longo do tempo em detalhes, momentos e pessoas, por isso torna-se fundamental que mantenha-se a mesma essência apesar das constantes mudanças.

No decorrer do desenvolvimento do trabalho percebeu-se o amor que o administrador e os fundadores possuem pelo município e pela Região Centro Serra. Por meio desta pesquisa, foi possível conhecer mais sobre as pessoas e a importância do desenvolvimento de cada uma delas, seja como colaborador ou como gestor. Na vida, tudo é um processo, cada dia é uma nova oportunidade, e cada colaborador conta uma história de vida específica e intimidade com a empresa, é pensando em todos que fica subentendido, apesar das muitas necessidades que o relacionamento entre as áreas se encontra sólido.

A seguir encontram-se diversas sugestões de melhorias para desenvolver pessoas e processos, analisadas após as observações, entrevistas realizadas com administrador e análise organizacional, divididas em quatro partes principais: Gestão do Negócio, Layout da loja, Contratação de funcionários e Estratégias de Vendas. Ao final apresenta-se a matriz 5W2H com um resumo das ações necessárias para o aprimoramento da empresa e sua implementação.

7.1. Gestão do Negócio

- a) Na Loja, ainda não estão conseguindo diferenciar situações particulares bem como situações profissionais, então como cerne da questão solicitaria que todos os assuntos pessoais fossem tratados dentro de escritório e não em qualquer ambiente da loja onde possam ser ouvidos por colaboradores e/ou clientes.
- b) O administrador atual se opunha a realizar as atividades dentro da loja como um administrador “que se diga”, sendo assim, todos outros e qualquer outra decisão deve e precisa ser passada por ele.
- c) Se caso o administrador não deseja toda e qualquer informação ser dependente dele, então a sugestão seria, a possibilidade de a loja passar a ter um gerente, que este resolveria todas as questões rotineiras e cotidianas repassando ao administrador o que for mais grave.
- d) Para a questão da administração, os antigos e atual administrador precisam definir limites, “quem é responsável pelo quê”, dessa forma de maneira mais

clara, trazer aos colaboradores quem responderá por determinadas atividades, por exemplo, folga se pede ao fulano, pedido de cama, mesa e banho ao beltrano, pagamentos responsável é X. Dessa forma teria-se um ambiente mais qualificado e não ficaria o “dito pelo não dito”.

- e) O administrador precisa focar mais no mercado externo, visto que até mesmo em função do tempo que ele passa com o foco em resolver coisas do dia a dia, ele poderia fomentar ainda mais a parceria com seus fornecedores desde que eles tragam à seus colaboradores a disponibilidade de treinamentos, nesse sentido fazer parcerias com os fornecedores para treinamentos de seus colaboradores.
- f) Fazer uma junção anual (dezembro), falando um pouco sobre os resultados e parabenizando aos envolvidos, visto que foi sentida uma certa desvalorização por parte dos colaboradores.

7.1.1 Layout e acessórios de trabalho

- a) No ambiente em geral da loja, o seu layout, identifica-se que fazer melhorias na cozinha como tirar o acúmulo de coisas e organizar melhor a limpeza, fornecendo um ambiente mais adequado para os colaboradores fazerem suas refeições e sua pausa.
- b) Fazer a troca de alguns móveis do caixa como a cadeira e também talvez revestir a mesa que é com mármore, sendo mais fria, fornecendo assim mais conforto aos colaboradores.
- c) Fazer a troca dos uniformes para os meninos do depósito proporcionando mais conforto para efetuar o seu trabalho.

7.1.2 Contratação de Funcionários

- a) Fazer a contratação de funcionário para o depósito, visto que ali nota-se o acúmulo de tarefas que com duas pessoas atualmente é extremamente cansativo e com três poderia ser um ambiente mais ameno, dessa forma não seria tão desgastante visto que eles carregam pesos, andam “pra cima e pra baixo”, estão em constante movimento.
- b) Administrador atende na loja, no entanto ele deve estar 100% do seu tempo focado em vender. Mais um motivo para contratar um novo funcionário,

visto que esse poderia vender e também auxiliar a colaboradora do caixa que possui uma grande lista de responsabilidades, sendo assim, com a contratação de um novo colaborador este poderia auxiliar nas vendas, bem como no caixa, e já colaboradora que atua diretamente nas vendas percebeu-se ser bem proativa, sendo assim sugere-se um aumento de salário, como também aumento de responsabilidades, tendo um poder de autonomia para resolver determinadas coisas e repassar somente o que é necessário ao administrador. O administrador com isso teria mais tempo para identificar estratégias de mercado.

7.1.3 Estratégias de vendas

- a) Como estratégia de venda citaria o possível desenvolvimento de um modelo de compra e venda programada, semelhante a um consorcio, o número de pessoas que pagam parcelado no decorrer do trabalho foi me dito que é muito maior do que antes, então sugeriria que eles organizassem um consorcio com valores X (R\$30,00 R\$40,00 R\$50,00 – por exemplo) ou ver com a pessoa a disponibilidade dela, sendo assim todo o mês a pessoas poderia vir até a loja fazer o pagamento do consorcio, sendo assim, todos os meses entrariam valores que poderiam ser reinvestido e ou investido em determinadas poupanças conforme o administrador preferir.
- b) Com a criação de um modelo de negócios programado, com entradas de valores mensais, a empresa poderia regular também a questão de sorteios, fazendo por aniversario e também vendo quem iniciaria e pagaria tudo “certinho”, visto que isso é via de vender mais no feirão natalino, que em dezembro a loja vende com grandes descontos, podendo o valor ser usado para presentear entes queridos, bem como a si próprio, vista estratégia ser definida de acordo com o perfil de cada cliente.
- c) Desenvolver os funcionários com treinamentos e monitorar cada um deles conforme o seu progresso e valorizar isso através de um feedback constante.
- d) Deixar mais claro as informações entre loja e deposito, onde pode-se solicitar que os vendedores no ato façam a descrição mais precisa do local de entrega.

e) Desenvolver mais argumentos para os vendedores através dos treinamentos, para que possam se adequar ainda mais as novas estratégias de como vender os produtos, facilitando aos vendedores as informações necessárias e os possibilitando ainda mais conhecimento sobre tudo o que a loja vende.

7.2 Plano de ação matriz 5W2H

Abaixo tem-se o plano de ação para o desenvolvimento da Loja de Móveis Prois, através da utilização da matriz 5W2H com as principais estratégias a serem realizadas pela organização para melhoria da sua gestão, comunicação e aprimoramento do processo de vendas.

O que	Como	Quem	Quando	Onde	Por que	Quanto
Gestão ADM	Determinar as funções de cada; Respeito de limites de cada um; Desenvolver o líder na tomada de decisão; Auxiliar com reuniões mensais os relacionamentos	Nível gestor	01/01/23	Loja	Porque é organizando a estrutura da gestão empresa que atingiremos os objetivos como liderança e como organização	R\$ -
Gestão de pessoal	Organizar as entregas com 1 dia de antecedência Descrever no pedido corretamente a localização dos clientes	Colaboradores	01/01/23	Loja/Depósito	Para todos possam realizar suas atividades com tempo e clareza tendo objetivo e o que fazer/para onde ir	
Layout/ambiente	Fazer melhorias na cozinha, questão de adequada organização Trocar a mesa e cadeira da colaboradora do caixa	Maurício	01/01/23	Loja	Propiciar mais conforto para os colaboradores fazerem suas refeições e também desenvolver suas atividades	R\$ 2.000
		Maurício	01/01/23	Depósito	Promover conforto para eles	R\$ 500

Unifor mes	Fazer a troca de uniformes para o depósito				desenvolverem suas atividades visto que trabalham usando força física, e no calor, sendo os mais expostos	
Vendas /ADM	Fazer a contratação de dois funcionários: 1 loja e 1 depósito	ADM	01/03/23	Loja/Depósito	Dessa forma podemos auxiliar a grande movimentação do depósito, bem como dividir as atividades da loja Transformando um ambiente mais tranquilo e não ocasionando acúmulo de tarefas para uma pessoa somente Não deixando a organização dependente de 1 pessoas	R\$ 2.600
Vendas ADM	Criar uma venda programada, com forma de aumento de vendas	ADM	ANUAL	Loja	Através da venda programada, pode aumentar as vendas. Quem vem até a loja para fazer o pagamento do carnê, também pode adquirir mais produtos, e a Loja não perde, só tem a ganhar, visto que a pessoa efetua o pagamento para na teoricamente você "guardar" o dinheiro dela. Empresa somente custo do papel (boleto/carnê)	R\$ 0,25 Cada Carnê

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No desenvolvimento deste trabalho, foi possível analisar quanta influência as pessoas exercem no mundo e qual a importância de sua gestão. Mesmo sendo família, ainda temos nossas virtudes, nossa própria essência. Foi com esse pensamento que surgiu a oportunidade de realizar esse trabalho e através de uma análise de uma pesquisa que já havia sido realizada na empresa sobre atual mercado da organização, pode-se concluir que o setor da empresa ainda é mais atrativo e influenciável pelas mulheres, visto elas serem as “donas do lar”.

Quando verificado junto ao administrador questões gerais da organização como dificuldades encontradas na gestão do negócio, pontos fortes e fracos detectados e conhecimento dos clientes, foi importante entender a visão que o gestor possui do negócio, visto ser ele o nível estratégico para a organização, entender seus anseios e suas aspirações foi uma das principais atividades para a resolução deste trabalho, visto também ter sido analisado a percepção dos colaboradores em relação a gestão da loja, a sua estrutura, o conhecimento dos clientes e os processos gerais da organização e através de uma análise organizacional com a elaboração da matriz SWOT, foi possível apresentar sugestões de melhorias para o aprimoramento da organização visando um processo de vendas mais otimizado e um melhor atendimento aos clientes.

Como uma análise geral destaca-se os principais pontos para auxiliar na tomada de decisão para rumos futuros da empresa, apresentados através de um plano de ação para o desenvolvimento da empresa, baseado na matriz 5W2H. Desenvolvendo esse trabalho pode-se identificar que a empresa possui muitos gargalos dentro da gestão, onde praticamente não possuem os responsáveis por determinadas atividades, essa gestão precisa ser melhorada e mais bem administrada.

Ressalta-se ser importante manter os questionamentos com os colaboradores semestralmente, visto dessa forma poder trazer melhorias no meio de trabalho e com já descrito neste trabalho, no decorrer dos dias são os colaboradores que identificam os principais desafios e os devem apontar o que desejam em um ambiente de trabalho.

Para os administradores acredito que será o maior desafio enxergar seus erros e acertos e admiti-los, sendo essa empresa sólida e de anos no mercado observa-se que a resistência pela mudança ainda é grande, embora já tenham sido feitas grandes mudanças é mais do que necessário fazer a introdução e a identificação de quem é responsável por qual atividade e também trazer isso para os seus colaboradores.

Um processo lento e se torna imprescindível no decorrer desse processo que os clientes sejam bem atendidos, que recebam a solução dos seus problemas, pois quando suas necessidades são atendidas a sua satisfação aumenta e isso contribui para bons resultados da organização.

Por fim, procurou-se com essa pesquisa atingir o objetivo geral que era o de propor ações para promover o desenvolvimento da empresa com a introdução e aceitação de uma nova cultura, desenvolvendo funcionários, fortalecendo a motivação da equipe e conseqüentemente sua produtividade e visão da empresa. Sabe-se que esse desenvolvimento não será um processo fácil, mas a partir de janeiro do ano subsequente, este trabalho servirá como apoio a gestão e a organização da equipe.

REFERÊNCIAS

ARROIO DO TIGRE. Site do município. Disponível em <http://www.arroiodotigre.rs.gov.br/site/perfil/>

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

BARROS, A.; DUARTE, J. *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CASAROTTO, C. Como fazer uma análise Swot. Dez 2019. Disponível em <https://rockcontent.com/br/blog/como-fazer-uma-analise-swot/>

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração – teoria, processo e prática*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. *Gestão de pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 9. ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

_____. *Gestão de Pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento Estratégico - Fundamentos e Aplicações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

COCCO, Luciano e TELLES, Renato. *Fundamentos de marketing: conceitos básicos* - 2. ed., 2010

DAYCCHOUW, Merhi. *40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento*. Rio de Janeiro: Brasport, 2007

DEMO, Pedro. *Pesquisa e informação qualitativa: aportes metodológicos*. 5. Ed. São Paulo: Papirus, 2012.

FOCCO, Soluções de Gestão. 2019. Disponível em: <<https://foccoerp.com.br/blog/politica-de-vendas/>>. Acesso em maio de 2022.

GEBER, Cláudia Osna e Farra, Samanta Puglia Dal. *Gestão de vendas: uma visão sobre a arte de vender*. 2020. 1ª Edição. Cap .2.3. Recrutamento e Treinamento.

GHERMANDI, Filippo. *Planejamento Estratégico: o que é e como fazer*. Blog Luz. Dezembro, 2014. Disponível em: <<https://blog.luz.vc/como-fazer/planejamentoestrategico/>>. Acesso em: 12/04/2020.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GOBE, Antônio Carlos, et al. Administração de vendas. Saraiva Educação SA, 2017. <https://br.librosintinta.in/biblioteca/pdf/DczBDsIlgEEXRL4LREjfuaurKsKtr8uxQnQhS6eD3y_qe3JfqdiZC_Tb5ld1GMDjbtu6LfVS6YhonT_fx4sJwODozkC_cUgkn6iH420wZGqsgBRaGylKoH0xGfUeVz9O4yAapG3CxG69_.htx>. Acesso em abril/2022

GRUPO FATOS. *Afinal como se deu a evolução do varejo?* Artigo da área de Marketing & Vendas. Disponível em < <https://blog.grupofatos.com.br/afinal-como-se-deu-a-evolucao-do-varejo/>>. Acesso em maio/2022

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo Pelo Futuro: Estratégias Inovadoras Para Obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã*. 19. ed. São Paulo; Atlas: 2005.

HERRERO F., Emilio. *Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thoson Learning, 2002.

HUNTER, James C. *Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de O monge e o Executivo*. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing* - 7. ed. 1998

_____. *Princípios de marketing* - 12. ed. 2007

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 12ª ed. São Paulo, 2006.

LAS CASAS, Alexandre. *Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações á realidade brasileira*. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. *Administração de vendas* - 5. ed. 1999

_____. *Técnicas de vendas*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004

LORSCH, J. W.; MCTAGUE, E. *Harvard business review Brasil*. v. 95. n. 4. São Paulo, abril 2017.

MAGALHÃES, Gildo. *Introdução à metodologia da pesquisa: caminhos da ciência e tecnologia*. São Paulo: Ática, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas*. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

PASTORE, Ricardo. Mudanças nos formatos das lojas. Disponível em >Mudanças nos formatos de loja - Núcleo de Varejo (espm.br). Acesso em 31 5 2022

PEREIRA, Alexandra. A importância do *marketing* de relacionamento para fidelização de clientes nas empresas. 2012. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-do-marketing-derelacionamento-para-fidelizacao-de-clientes-nas-empresas>>. Acesso em maio/2022

PETER, J.P.; OSOLON, J.C. Comportamento do consumidor.8. ed. São Paulo:McGraw – Hill, 2009.

PRADA, Charles. Plano de ação 5W2H: passo a passo de como implementar na sua empresa. Jul 2022. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2022/06/plano-de-acao-5w2h/>

PORTER, M. E. Competição: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REZ, Rafael. *Marketing* de Relacionamento. Disponível em <<https://novaescolademarketing.com.br/marketing-de-relacionamento/>>. Acesso em abril/2022.

SAMPIERI, H. R.; COLLADO, F. C.; LUCIO, B. M. del P. *Metodologia de pesquisa*. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

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

SBRUZZI, Cássio. A importância da avaliação de desempenho para a estratégia corporativa: um estudo de caso em um banco estatal. Trabalho de conclusão do curso de Administração. Universidade de Santa Cruz do Sul, 2020.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. *Administração e planejamento estratégico*. Curitiba: Intersaberes, 2012.

STONE, Merlin, WOODCOCK, Neil. *Marketing* de relacionamento / 1998

STUMP, Estevão. Afinal, por que a retenção de clientes é mais barata do que a venda?.2018. Disponível em <<https://www.organicadigital.com/blog/por-que-aretencao-de-clientes-e-mais-barata/>>. Acesso em abril/2022

SILVA, R. da; CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZACCARELLI, Sergio B. *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

WRIGHT, Peter; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

APENDICE A – Roteiro de entrevista com administrador

Administrador Loja de Móveis Próis

- 1)O que você identifica como “gargalos” dentro da organização? (Atendimento)

- 2)O que você identifica como “gargalos” nas vendas?

- 3)Quais as principais diferenças que você identifica entre clientes de 5 anos atrás e agora?

- 4)A respeito dos colaboradores, existem atividades/pontos de melhoria que você gostaria de atribuir à sua equipe? (Situações específicas)

- 5)Dentro da estrutura da empresa, quais são aspectos que você definiria como pontos fortes e os pontos fracos?

APENDICE B – Roteiro de entrevista com colaboradores

Entrevista para Colaboradores:

- 1) Dentro da organização, quais são os processos/produtos que você sente mais dificuldade em desenvolver?

- 2) Sobre os clientes quais são os aspectos que você percebe como sendo os maiores desafios?

- 3) A respeito do atendimento quais pontos você apontaria como melhoria dentro da organização? Você tem sugestão de como essas melhorias poderiam ser implantadas?

- 4) A respeito dos administradores, existem atividades/pontos de melhoria que você gostaria de atribuir à sua equipe? (Situações específicas)