

FACER - FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ELIANE CRISTINA PINTO

**ESTRATÉGIA DE VENDAS: UM ESTUDO DE CASO NA CASA  
MINEIRA RUBIATABA**

RUBAIATABA - GO.  
2007.

**ELIANE CRISTINA PINTO**

**ESTRATÉGIA DE VENDAS: UM ESTUDO DE CASO NA CASA  
MINEIRA RUBIATABA**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba - FACER como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração -Linha de Formação: Administração de Empresas, sob a orientação da Profª. Fernanda R. Nascimento.

# FOLHA DE AVALIAÇÃO

ELIANE CRISTINA PINTO

## ESTRATÉGIA DE VENDAS: UM ESTUDO DE CASO NA CASA MINEIRA RUBIATABA

COMISSÃO JULGADORA

MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA FACULDADE  
DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

RESULTADO: \_\_\_\_\_

---

Orientadora: FERNANDA R. NASCIMENTO  
Titulação: Doutora

2º Examinador \_\_\_\_\_  
Prof. MARCOS DE MORAES SOUSA  
Especialista em Gestão em Agronegócios e em Comércio Exterior

3º Examinador \_\_\_\_\_  
Prof.: FRANCINALDO SOARES DE PAULA  
Especialista em Docência Universitária

Rubiataba, 17 de janeiro de 2008.

## DEDICATÓRIA

*Esta monografia é dedicada aos meus pais, que foram os principais incentivadores da minha vida de estudante.*

*Dedico também ao meu namorado que deu muita força e apoio para concluir mais essa etapa, principalmente nos momentos difíceis, e agradeço por tudo o que fez por mim.*

## **AGRADECIMENTO**

*Primeiramente agradeço muito a Deus por ter me dado o dom da vida.*

*Aos meus familiares e meu namorado que me incentivaram nessa jornada de estudos, compreenderam as minhas ausências e contribuíram com ricas reflexões.*

*E a orientadora Dr<sup>a</sup>.: Fernanda que de forma concisa e brilhante contribuiu com o desenvolvimento deste trabalho.*

## **MENSAGEM**

### **A VIDA**

*A vida é dever que nós trouxemos  
pra fazer em casa.*

*Quando se vê já são seis horas!  
Quando se vê já é sexta-feira...  
Quando se vê já terminou o ano...  
Quando se vê passaram-se 50 anos!  
Agora, é tarde demais para ser reprovado...*

*Se me fosse dado um dia outra oportunidade,  
Eu nem olhava o relógio.  
Seguiria sempre em frente  
E iria jogando pelo caminho a casca dourada.  
E inútil das horas*

*Dessa forma eu digo,  
Não deixe de fazer algo que gosta.*

## RESUMO

Sabe-se que a estratégia é um fator muito importante dentro das organizações, e esta deve sempre ser aperfeiçoada visando ao crescimento organizacional. As empresas devem se preocupar com os detalhes para que as mudanças possam acontecer de acordo com o crescimento do mercado, agir antes de construir, e mudar a forma de pensamento. A estratégia refere-se à maneira como uma empresa enfrenta as mais diversas situações que se refere ao seu cotidiano de trabalho. Nos dias atuais, quando se fala em estratégia, não pode desprezar a criatividade e a agilidade na capacidade de pensar rápido e buscar novas soluções, principalmente, porque as variações do mercado são extremamente rápidas e exigem esta postura. Na loja que foi efetuada a pesquisa, a Casa Mineira, não é diferente, seus responsáveis diretos se preocupam e muito em manter as estratégias necessárias no que diz respeito em relacionamento gerente/funcionário/clientes, e sendo assim, ela oferece muitas oportunidades para os seus funcionários crescerem profissionalmente e com isso a loja tende a se expandir e muito.

**Palavras-chave:** Estratégia, Vendas, Organização.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Sexo dos Funcionários. ....	32
Gráfico 02: Faixa Etária dos Funcionários. ....	33
Gráfico 03: Grau de Instrução dos Funcionários. ....	33
Gráfico 04: Estado Civil dos Funcionários. ....	34
Gráfico 05: Renda Familiar dos Funcionários. ....	34
Gráfico 06: Cargo ocupado na empresa. ....	35
Gráfico 07: Classificação dos vendedores quanto às vendas.....	36
Gráfico 08: Relacionamento com seu chefe. ....	37
Gráfico 09: Relação funcionário x cliente. ....	38
Gráfico 10: Comportamento do funcionário na loja Casa Mineira.....	38
Gráfico 11: Opinião dos funcionários quanto às estratégias adotadas.....	39
Gráfico 12: Conhecimento do produto que vende. ....	39
Gráfico 13: Diferencial da loja Casa Mineira. ....	40
Gráfico 14: Estratégia de vendas da loja Casa Mineira.....	40

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	PROBLEMÁTICA .....	10
3	OBJETIVOS.....	11
3.1	Geral.....	11
3.2	Específico.....	11
4	JUSTIFICATIVA.....	12
5	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
5.1	Estratégia .....	13
5.2	Estratégia de Vendas.....	17
5.3	Planejamento Estratégico de Negócios.....	19
5.4	Comportamento dos Funcionários.....	23
5.6	Comportamento dos Consumidores.....	26
5.7	Qualidade.....	27
6	METODOLOGIA.....	29
6.1	Local da Pesquisa.....	29
6.2	Método da Pesquisa.....	29
6.3	Coleta de Dados .....	30
6.4	Análise dos Dados.....	31
7	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	32
8	CONCLUSÕES.....	43
9	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45
	APÊNDICES	

# 1 INTRODUÇÃO

A maioria das empresas hoje, procura destacar-se perante seus concorrentes, tenta atender os desejos e necessidades de seus clientes.

Sabe-se que a concorrência faz com que as organizações busquem a inovação e a criação de estratégias, a qual tem que ser um processo contínuo, para alcançar resultados almejados pela organização. Assim, como as empresas buscam sucesso, as pessoas também buscam satisfazer suas necessidades e desejos.

As empresas devem se preocupar com os detalhes para que as mudanças possam acontecer de acordo com o crescimento do mercado, agir antes de construir, mudar a forma de pensamento. A abordagem de vários conceitos sobre estratégia procura, cada vez mais, encantar os clientes com iniciativas inovadoras.

Ouvir o cliente é uma grande estratégia. A opinião dos clientes deve ser ouvida antes de partir para a melhoria dos serviços. É necessário também que o funcionário tenha um treinamento adequado, uma satisfação para que ele atenda bem seus clientes. Manter um contato direto com o cliente, a empresa passa a conhecê-lo melhor e assim descobre suas reais necessidades, de forma que ele se torne cada vez mais fiel e satisfeito.

A estratégia refere-se à maneira como uma empresa enfrenta as mais diversas situações que se refere ao seu cotidiano de trabalho. Nos dias atuais, quando se fala em estratégia, não pode desprezar a criatividade e a agilidade na capacidade de pensar rápido e buscar novas soluções, principalmente, porque as variações do mercado são extremamente rápidas e exigem esta postura.

Por outro lado, a empresa precisa direcionar seus produtos e serviços para o consumidor adquirir um perfeito atendimento, vivenciar no dia-a-dia quais são as estratégias que a empresa usa para conquistar seus clientes, analisar os pontos fortes e fracos, com o objetivo de desenvolver meios que ajudarão a melhorar a relação comercial.

## **2 PROBLEMÁTICA**

Atualmente, um dos maiores problemas das lojas de Rubiataba é justamente a forma de atender seus clientes. A Loja Casa Mineira também passa por essa dificuldade, esse problema nos leva a pensar de que maneira, pode ser solucionado esse ponto importante, que mal trabalhado pode comprometer muito o crescimento e o sucesso da loja. Deve ser observado cada detalhe que acontece no ambiente da loja. Nesse sentido, descobrir qual a estratégia mais adequada para aumentar o número de clientes, e conseqüentemente aumentar o volume de vendas, além disso, conseguir vislumbrar meios para fidelizar o cliente, torna-se essencial e ao mesmo tempo, um diferencial, uma vez que o mercado é cada vez mais competitivo e, inserido num processo dinâmico de evolução.

## **3 OBJETIVOS**

### **3.1 Geral**

- Fazer um levantamento e verificar se a empresa utiliza alguma estratégia de venda para conquistar seus clientes.

### **3.2 Específico**

- Analisar as estratégias mais adequadas para esse tipo de comércio;
- Identificar qual o papel do funcionário dentro da estratégia da empresa;
- Verificar se a empresa possui algum tipo de planejamento e organização para a empresa na implantação de suas estratégias;
- Identificar quais as estratégias utilizadas para fidelizar seus clientes.

## **4 JUSTIFICATIVA**

Hoje, para uma empresa ter disponível um produto de qualidade é um fator de grande importância e, muitas vezes, esse fator é decisivo para se fazer um bom negócio. Por isso, ter uma estratégia de marketing, que apresente os produtos e serviços que se tem a oferecer ao cliente, é algo de fundamental importância, pois está cada vez mais difícil encontrar empresas que invistam em produtos específicos que realmente tragam comodidade e satisfação aos consumidores. Ter produtos e serviços exclusivos e que chame a atenção para a preferência do cliente, mais do que nunca, é necessário para a Casa Mineira. A Loja oferece aos seus clientes grandes variedades em produtos e sempre está se preocupando com o bem estar e a satisfação dos seus clientes. Este fator contribui para vinda dos clientes à loja e, assim aumenta seu potencial e estabelece um relacionamento emocionalmente satisfatório entre a empresa e seus concorrentes.

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

### 5.1 ESTRATÉGIA

A palavra estratégia vem do grego “strategos”: a arte do general. Para Oliveira (1988) o conceito de estratégia é “conceito básico de estratégia está relacionado à ligação ao seu ambiente. E, nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida”.

Estudos de estratégia fundamentam-se historicamente nos conceitos militares como vencer os inimigos. Esses conceitos foram incorporados aos métodos de gestão quando se trata de estabelecer estratégias para vencer a “batalha do mercado”.

Segundo Mintzberg, estratégia é “o padrão ou plano que integra as principais metas políticas e seqüência de ações de uma organização em todo coerente”. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências internas relativas, mudanças e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipada e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos e maximizar lucros, da melhor forma possível analisa os ambientes internos e externos da empresa com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no seu ambiente para definição de estratégias, ou seja, o caminho que a empresa vai seguir para alcançar seus objetivos.

“A estratégia evolui e muda com o tempo, à medida que os executivos da alta administração tomam as decisões significativas para seu futuro, lançando novas luzes para seu horizonte estratégico da empresa” (REBOUÇAS, 2001, p. 59).

“A empresa é como a guerra em certos aspectos: se a estratégia adotada for correta, muitos erros táticos podem ser cometidos e a empresa ainda sairá vitoriosa”. (CHANDLER Jr., 1962 apud OLIVEIRA, 1999, p.179).

A estratégia deve equilibrar o risco mínimo com máximo potencial de lucros, consistente com os recursos e perspectivas da empresa. (OLIVEIRA, 1999, p. 203)

Kotler (2001) diz ainda que “fazer planos é conhecido pelo homem desde que ele descobriu com capacidade de pensar antes de agir, ou seja, uma ação planejada é uma ação não improvisada”.

A administração estratégica organizacional abrange toda a organização, sendo distribuída nos seguintes níveis: estratégico, tático e operacional, onde as decisões estratégicas são tomadas pelo grupo diretivo, presidente e seus diretores, enquanto as decisões táticas se dão normalmente no nível gerencial.

A estratégia é importante para:

- tomada de decisão; motivação organizacional; dar rumo à organização;
- dar coerência às decisões internas; concentrar os esforços na realização de metas e resultados;
- definir recursos e competências necessárias ao desenvolver suas atividades.

Orientar ações empregadas pela empresa em suas relações com o ambiente, sendo imprescindível para qualquer tipo de empresa, de maneira que possa ser percebida pelo cliente como diferencial que a empresa tem em relação às demais. (CHIAVENATO, 2004, p. 56)

A orientação de marketing sustenta que a chave para alcançar as metas organizacionais está no fato da empresa ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente de seus mercados-alvos selecionados. A orientação de marketing tem sido apresentada de muitas maneiras interessantes:

- Atender as necessidades de maneira lucrativa;
- Identificar desejos e atendê-los;
- Amar o cliente, não o produto;
- Como você quiser;
- Você é quem manda;
- Pessoas em primeiro lugar;
- Parceiros no lucro.

A orientação de vendas adota uma perspectiva de dentro para fora. Começa com a produção concentra-se nos produtos existentes e exige ênfase e promoção para gerar vendas lucrativas. A orientação de marketing adota uma perspectiva de fora para dentro. Começa com um mercado bem definido, focaliza as necessidades dos clientes, coordena todas as atividades que os afetarão e produz lucros satisfazendo-os. (KOTLER, 2000, p.41).

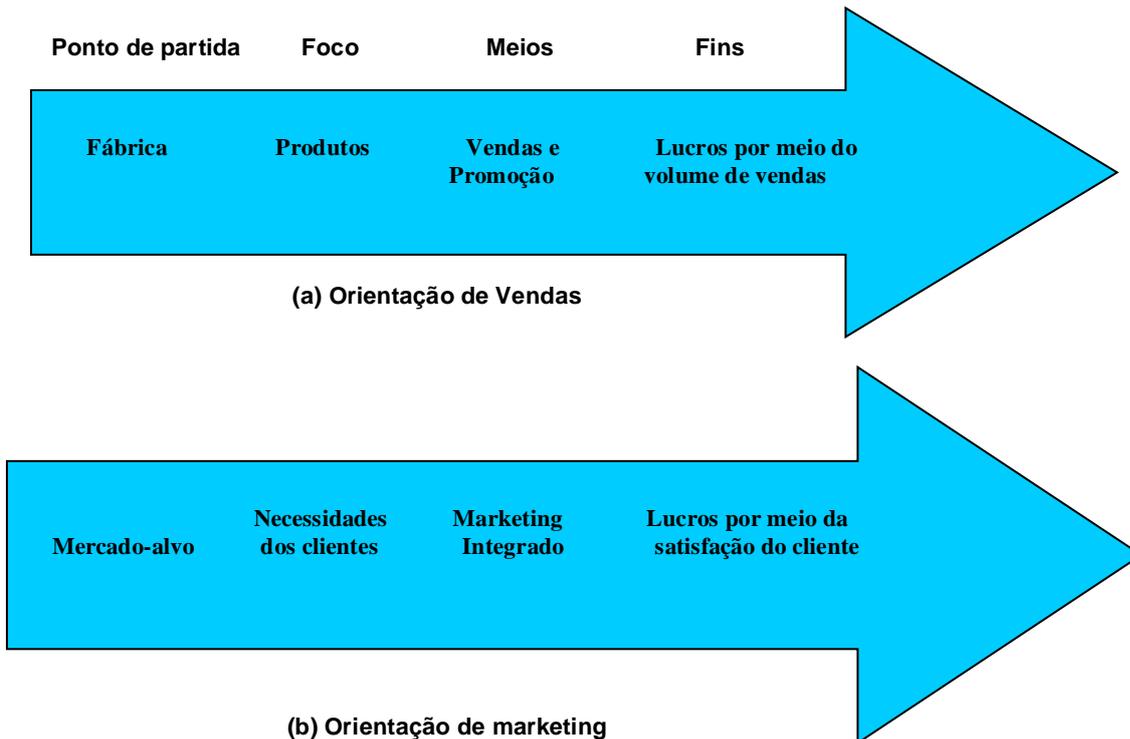


Figura 01: Comparação entre a orientação de vendas e a de marketing.  
Fonte: Kotler, 2000.

Para Chiavenato (2000), “a organização depende de outras organizações para seguir o seu caminho e atingir os seus objetivos. A interação entre a organização e o ambiente torna-se fundamental para a compreensão do estruturalismo”. A sociedade moderna é uma sociedade de organizações. Os estruturalistas criticam o fato de que conhecemos muito a respeito de interações entre pessoas, alguma coisa sobre a interação entre grupos e pouquíssimos sobre a interação entre organizações e seus ambientes.

Moysés (2003) diz que “uma organização pode escolher uma ampla variedade de estratégia”, como:

**Estratégia de concentração** - é aquela em que uma organização se concentra em uma única linha de negócios.

**Estratégia de estabilidade** - é aquela onde a organização se concentra em uma linha ou linhas de negócios existentes e tenta mantê-las.

**Estratégias de crescimento** - podem ser perseguidas através de recursos como a integração vertical, integração horizontal, diversificação e fusões, em busca de crescimento nas vendas, lucros e participação no mercado.

**Estratégia de redução de despesas** - é usada quando a sobrevivência de uma organização está ameaçada e ela não está competindo com eficiência.

Os três tipos básicos de redução de despesas são: rotatividade, desinvestimento e liquidação.

O imenso aumento do nível de concorrência entre as empresas, provocado, principalmente, pela globalização, pela forte evolução tecnológica e pelo maior nível de exigência dos clientes, tem elevado a intensificação no uso de estratégias pelas empresas. (REBOUÇAS, 2001, p.58)

Oliveira (1999) muitas empresas de sucesso não estão conscientes das estratégias que sustentaram seu sucesso.

“Hoje em dia 94,85% das empresas utilizam estratégia em sua empresa. A internet é uma das estratégias bastante usada nas empresas”. Na maioria dos segmentos industriais, as empresas utilizam estratégias competitivas distintas. (<http://blog.plugweb.com.br/> disponível na internet em: 14-08-2007)

Varejistas de pequeno porte utilizam-se da estratégia da especialização para atingir o seu público. Muitas empresas utilizam a estratégia de oferecer maior desconto no comércio eletrônico porque os pedidos podem ser feitos a qualquer momento.

As empresas estão-se especializando em vários nichos de mercado e os seus parceiros e colaboradores têm que ser motivados a acompanhar a velocidade com que as coisas estão ocorrendo. (<http://blog.plugweb.com.br/> disponível na internet em: 14-08-2007)

Uma empresa deve planejar continuamente suas próprias estratégias para conquistar o cliente. Na medida em que seus produtos e serviços tornam-se mais e mais parecidos, é que as empresas devem melhorar. O diferencial que uma empresa tem para ganhar da concorrência é o atendimento ao cliente. Isto requer do executivo de vendas atenção total e foco nitidamente voltado para o cliente na

elaboração das estratégias de vendas. Empresas que ainda relutam em fazer isso estão todo dia perdendo participação para o concorrente, quando não quebra, ou sai do mercado, sendo adquirida por outra empresa.

O mercado é extremamente dinâmico e está constantemente oferecendo novos nichos de mercado para aqueles que são pró-ativos na capitalização das oportunidades, saem na frente e depois à concorrência tem dificuldade em alcançá-los.

Poucas empresas efetivamente praticam essa orientação de marketing. Essas empresas centram-se no cliente e estão organizadas para responder a mudanças nas necessidades dos clientes com eficácia. (KOTLER, 2000, p.45).

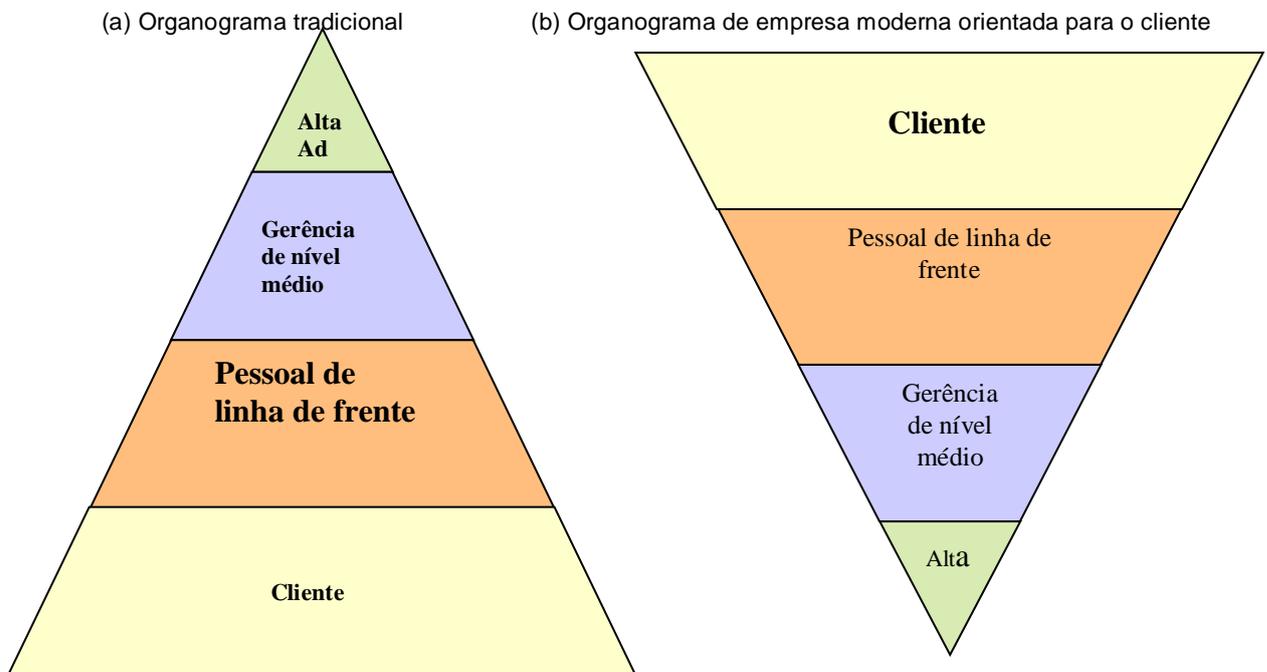


Figura 02: Organograma tradicional x organograma de empresa moderna orientada para o cliente. Fonte: Kotler, 2000.

## 5.2 ESTRATÉGIA DE VENDAS

A estratégia de vendas visa dar à empresa a oportunidade e condições de se tornar competitiva, através de um atendimento de qualidade um conhecimento mais aprofundado das necessidades do cliente, o que exige uma capacitação por parte da empresa.

O estabelecimento de uma estratégia não é algo definitivo, apenas procura-se traçar os caminhos que valorizem a utilização dos pontos fortes para o crescimento da empresa e evitar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

Para Oliveira (1988), as estratégias podem ser:

- Quanto à amplitude, a macroestratégia, estratégia funcional e a microestratégia;
- Quanto à concentração, que é a estratégia pura, e estratégia conjunta;
- Quanto à qualidade dos resultados, que são divididos em estratégias fortes e estratégias fracas;
- Quanto à fronteira, que são as estratégias internas e externas à empresa;
- Quanto aos recursos aplicados, são as estratégias de recursos humanos e não humanos, ou também financeiros, materiais, equipamentos e tecnológicos;
- Quanto ao enfoque, estratégias pessoais e empresariais;
- Quanto à postura estratégica, é nessa etapa que será estabelecida a estratégia de acordo com a substituição da empresa, sendo a forma mais completa de classificar estratégia empresarial.

A estratégia de vendas visa dar à empresa oportunidade e condições de se tornar competitiva, através de um atendimento de qualidade e um conhecimento mais aprofundado das necessidades do cliente, o que exige uma capacitação da empresa. Conhecer com detalhes o cliente, seus desejos e suas necessidades, é de vital importância para programar uma estratégia adequada de atendimento.

O planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados.

A empresa deve desenvolver um plano de ação para cada um de seus negócios, a fim de atingir seus objetivos de longo prazo. Cada empresa deve determinar o que tem mais sentido à luz de sua posição, no setor, de seus objetivos, de suas oportunidades, de suas habilidades e de seus recursos. (KOTLER, 2000, p.86)

### 5.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE NEGÓCIOS

A preparação do plano estratégico começa com o estudo do futuro dos objetivos da organização.

De acordo com Maximiano (2000, p. 203): o Planejamento Estratégico é o processo de elaborar uma estratégia (ou plano estratégico) com base na análise do ambiente e nos sistemas internos da organização. Administração estratégica é o processo que compreende planejamento, implantação e controle da execução da estratégia.

Para Kotler (2000, p. 98),

cada unidade de negócios precisa definir sua missão específica dentro da missão corporativa". A análise do ambiente externo e interno melhor dizendo Análise de SWOT, observam a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são denominadas Análise de SWOT. O sucesso de uma organização depende não só das características de seus negócios atenderem aos requisitos-chave de êxito na operação em mercados-alvo, mas também de superarem os pontos fortes dos concorrentes. Cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas.

A análise SWOT é a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. É uma ferramenta usada para examinar uma organização de seu ambiente interno e externo. E também muito utilizada por empresas privadas como parte do planejamento estratégico dos negócios. O termo SWOT vem do inglês e representam as iniciais das palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

A análise SWOT começou a ser desenvolvida nos anos 60, nas escolas americanas da administração. O objetivo inicial era focalizar a combinação "forças e fraquezas" de uma organização com as "oportunidades e ameaças provenientes do mercado".

Desenvolvida em Harvard, essa técnica está relacionada à avaliação do ambiente interno da empresa, mediante a análise de suas forças e fraquezas, e do ambiente externo, e suas oportunidades e ameaças.

Depois de ter realizado uma Análise de SWOT, a empresa desenvolve metas para descrever os objetivos para facilitar o planejamento, a implementação e o controle. Para que o sistema (APO) administração de objetivos funcione devem atender a quatro critérios: os objetivos devem ser organizados hierarquicamente, do

mais para o menos importante; os objetivos devem ser estabelecidos quantitativamente sempre que possível; as metas devem ser realistas; os objetivos devem ser consistentes.

De acordo com Maximiano (2000 p.159)

dentro da análise interna da empresa, a identificação de pontos fortes e fracos dentro da empresa é parte importante de qualquer processo de formulação de estratégia. Consiste em estudar as principais áreas funcionais da organização, a avaliação pode ser feita por meio de processos sistemáticos de levantamento de informações, consulta aos funcionários e executivos, e pesquisas de opiniões dos clientes.

De acordo com Mintzberg (1995) “ambiente interno é o nível organizacional que está dentro da própria organização e tem implicação imediata sobre a sua administração. São aspectos importantes desse ambiente: pessoal, marketing, produção e organizacional”.\

De acordo com Chiavenato (2000), “a análise organizacional deve levar em conta aspectos internos da empresa, referentes a suas forças e as suas fraquezas, tais como: a missão e visão organizacional, os objetivos empresariais e sua hierarquia de importância; os recursos humanos disponíveis, as pessoas, suas habilidades, talentos, capacidades e aptidões; o estilo de administração, envolver a cultura organizacional, o estilo de liderança e demais aspectos internos”.

Para Kotler (2000), “é necessário que a empresa avalie periodicamente as forças e fraquezas de cada negócio, a fim de aproveitar bem as oportunidades, destaca a importância de avaliarem-se os relacionamentos interdepartamentais como parte da auditoria ambiental interna”.

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da organização deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado.

Segundo Kotler (2000), “a decisão mais importante de um varejista diz respeito ao mercado-alvo”. Até que se este seja definido e tenha seu perfil avaliado, o varejista não pode tomar decisões consistentes sobre o sortimento de produtos, a decoração da loja, a propaganda, a mídia, os preços e os serviços.

“É fundamental que o profissional de vendas utilize uma posição ética profissional, refletindo uma imagem positiva, pois ele representa diretamente a empresa em que trabalha”. (FUTRELL, 2003, p. 78)

Para Kotler (1993), manter o cliente é cinco vezes ou sete vezes mais barato que conseguir um novo cliente ou recuperá-lo após uma experiência negativa.

“A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende da oferta atender ou não a essa expectativa de valor. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço”. (KOTLER, 2000).

A estratégia adotada depende muito de cada situação que a empresa está passando, a partir do momento que se descobre a necessidade de melhoria, é elaborada uma maneira de resolver o ponto que deve ser melhorado, sendo assim analisar qual estratégia pode ser usada.

Para Mintzberg (2000, p. 17), estratégia pode ser dos seguintes tipos:

**Estratégia como Plano:** onde a estratégia é entendida como sendo um curso de ação, algo intencional e planejado, através do qual se buscam objetivos pré-determinados.

**Estratégia como Pretexto:** a estratégia pode ser aplicada com a finalidade de confundir, iludir, enganar ou comunicar uma mensagem falsa ou não aos concorrentes;

**Estratégia como Padrão:** quando um determinado curso de ação traz resultados positivos, a tendência natural é incorporá-lo ao comportamento. Se como os planos, as estratégias, são propositais ou deliberadas, como padrão as estratégias são emergentes, surgem sem intenção;

**Estratégia como Posição:** é quando a organização busca no nicho, ou indústria em que atua um posicionamento que lhe permita sustentar se e defender sua posição dentro desta indústria. Refere-se como a empresa é percebida externamente pelo mercado;

**Estratégia como Perspectiva:** refere-se ao modo como a organização se percebe frente ao mercado. Têm relação com a cultura, a ideologia e percepção interna da organização.

Nesse âmbito, formular uma estratégia implica optar um determinado curso de ação, com base na coleta, seleção e checagem de informações acerca de ameaças ou oportunidades ambientais.

Para enfrentar as cinco forças de Porter, ele apresenta três estratégias genéricas, que são:

**Liderança no custo total** - Conjunto de políticas adotadas por toda a empresa orientada para baixar os custos, em áreas como pesquisa e desenvolvimento, publicidade, assistência, etc. Sem abrir mão da qualidade, de maneira que a concorrência possa ser vencida no controle eficiente dos custos;

**Diferenciação** - Apresentar um produto ou serviço distinto dos oferecidos no mercado. Apesar de ser uma estratégia interessante, que pode trazer resultados acima do esperado, pode levar a um isolamento na questão da rivalidade dos preços;

**Enfoque** - Esta estratégia tem como base a seleção de um grupo de compradores, a segmentação de linhas de produtos ou mercados geográficos. Baseia-se na premissa de que se a empresa que atua em um mercado amplo, não conseguirá atender com eficiência todos os clientes, ao passo que aquela que atende um grupo selecionado terá mais possibilidades de satisfazer suas necessidades, por ter um relacionamento mais próximo com ele, e por consequência um estreitamento da relação.

De acordo com Oliveira (1999): Para desenvolver uma estratégia faz-se uma análise do objetivo e incorporar ao processo a máxima aplicação de imaginação criatividade.

Cada escolha estratégica é feita com informações novas e incertas, podendo avaliar as oportunidades de acordo com sua visão das coisas. (OLIVEIRA, 1999, p. 196).

Porter (1980, apud KOTLER, 2000, p. 9), define cinco forças que dirigem o mercado, que envolvem a empresa e seus competidores:

**As cinco forças competitivas** - entrada ameaça de substituição, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes no mercado, podendo ter maior ou menor importância.

**A entrada de novos concorrentes** - é uma importante força que leva a empresa a buscar vantagem competitiva. A ameaça existe até quando pode entrar no setor de uma empresa, trazer novidades, tecnologia avançada e desejo dos consumidores e deseja conquistar o mercado já existente. Com isso, força os preços para baixo e reduz assim, a lucratividade da empresa.

**Ameaças de substitutos** - Quanto mais os clientes forem capazes de obter produtos e serviços similares que satisfaçam suas necessidades, mais provavelmente as empresas estarão tentando estabelecer uma vantagem competitiva, quanto mais atrativa for a opção do preço oferecida ao mercado pelos substitutos mais ameaçados será a lucratividade.

**Poder de negociação dos compradores** - Os grandes compradores tendem a exercer forte influência, forçam os preços para baixo, lutam por maior qualidade ou mais serviços, colocam os concorrentes uns contra os outros, tudo isso para obter maior lucratividade.

**Poderes de negociação dos fornecedores** - Os fornecedores podem ajudar uma organização a obter uma vantagem competitiva, aumentam os preços ou reduzem a qualidade. Os fornecedores, em alguns casos, firmaram alianças estratégicas com as empresas, atuam como parte integrante, diminuem a lucratividade de alguns produtos que não podem ser repassados e aumentam em outros produtos.

**Rivalidade entre os concorrentes** - Leva as empresas a buscarem vantagem competitiva. As organizações competitivas são caracterizadas por altos custos fixos de entrada ou de saída, baixo grau de diferenciação de produtos e muitos concorrentes. Os setores com maior número de concorrentes tendem a ter mais empresas e buscam vantagem competitiva.

## **5.4 COMPORTAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS**

A capacitação profissional dos funcionários é de fundamental importância para que o sucesso da empresa e todos os seus esforços sejam reconhecidos pelos seus clientes.

“Ao desenvolver programas de capacitação profissional, a empresa estará beneficiando seus colaboradores e se qualificando para enfrentar os desafios do mercado”. (FUTREL, 2003)

Nenhuma empresa perde em manter seu funcionário bem informado e capacitado para o mercado dinâmico que presenciamos a cada dia que passa, o funcionário deve estar sempre preparado para enfrentar qualquer obstáculo que pode aparecer durante seu trabalho.

“Os vendedores precisam ser recrutados e selecionados, treinados, alocados em territórios de vendas, remunerados e avaliados”. (COBRA, 1994, p.271).

A seleção dos funcionários também é um detalhe muito importante para que ele desenvolva um bom trabalho na empresa em que presta seus serviços, esse detalhe vai ajudar também, a saber, quais os interesses profissionais do funcionário quanto à empresa.

“Quanto maior a motivação do vendedor, maior seu esforço; maior esforço levará o melhor desempenho; melhor desempenho levará as maiores recompensas; e maior satisfação reforçará a motivação”. (CHURCHILL; FORD; WALKER, 1998, apud KOTLER, 2000, p. 608).

“É vital entender primeiro os problemas que eles estão enfrentando e, depois, desenvolver um sistema de automotivação que resolva esses problemas”. (KOTLER, 2000, p. 609).

Deve-se investir na capacitação dos vendedores, pois, estes, são os cartões de visita de sua empresa. Ao se tornar uma alavancagem de vendas seus esforços tornam-se altamente eficazes.

“É vital entender primeiro os problemas que eles estão enfrentando e, depois, desenvolver um sistema de auto-motivação que resolva esses problemas”. (KOTLER, 1998, p. 609)

Além da auto-motivação, o profissional de vendas deve estar feliz em poder estar atendendo o cliente, independentemente da realização da venda ou não.

Deve-se investir na capacitação dos vendedores, pois, estes, são os cartões de visita de sua empresa. Ao se tornar uma alavancagem de vendas seus esforços tornam-se altamente eficazes.

“Um bom ponto de partida é perguntar aos clientes quais os traços preferidos em um vendedor. A maioria dos clientes responderia que o vendedor

deve ser honesto, confiável, conhecedor do produto e prestativo”. (KOTLER, 1998, p.604).

Para Goldberg (apud GRONROOS, 2003, p. 2), é importante considerarmos cuidadosamente a preparação e utilização das equipes de venda pessoal, pois na verdade quando estamos vendendo um produto, a imagem da empresa é imediatamente associada a seu desempenho e comportamento.

Motivação é o processo de induzir uma pessoa ou um grupo, sendo que cada pessoa possui necessidades e personalidades distintas. Há, assim, uma grande diversidade de objetivos e anseio das organizações, e para que todos ganhem, é necessária uma adequada administração dos fatores motivacionais. (CHIAVENATO, 2002, p.79)

Os principais objetivos do treinamento são:

- Capacitar o pessoal para o exercício imediato da função;
- Desenvolver o pessoal não somente para os cargos atuais, mas para outras oportunidades que poderão surgir;
- Proporcionar mudanças nas atitudes das pessoas, motivá-las para maior satisfação no trabalho e melhor aceitação das técnicas gerenciais. (CARVALHO, 1988, p. 48),

O levantamento das necessidades de treinamento se trata de reunir informações diversas que irão embasar a elaboração do programa de treinamento:

O que deve ser ensinado?

Quem deve aprender?

Quando deve ser ensinado?

Onde deve ser ensinado?

Como se deve ensinar?

Quem deve ensinar? (CHIAVENATO, 2000, p.508).

Chiavenato (1988) relata que: “se pretendermos modernizar nossas empresas, devemos começar pelas pessoas que nela trabalham”.

Segundo Chiavenato (2004), “treinamento adapta pessoas para um cargo, prepara um homem para um cargo específico em curto prazo. É uma forma de orientação e experiências de aprendizado no sentido positivo que direciona para o melhoramento do próprio funcionário e da empresa”.

Além disso, o treinamento é o processo educacional, aplicada de maneira sistemática organizada, através dos quais as pessoas adquirem conhecimento, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”. (CHIAVENATO, 2004)

Conforme Boog (1994, p. 451), “os responsáveis pelo treinamento estarão na fase definitiva da programação”.

Para Boog (1994, p. 325), o treinamento: “é um investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho a reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos de realizações propostos”.

Marello (1988), “treinamento é o processo que levam os empregados a adquirirem eficiência no trabalho pelo desenvolvimento de hábitos, habilidades e atitudes produtivas”.

Para Werther Jr. e Davis (1983, apud GRONROOS, 2003), “o treinamento oferece benefícios para toda a empresa, ajuda a desenvolver os empregados em treinamento para responsabilidades futuras”.

## **5.6 COMPORTAMENTO DOS CONSUMIDORES**

O consumidor é de fundamental importância para a empresa, sendo assim é necessário prestar atenção a cada detalhe que o cliente nos passa durante um serviço prestado, é através desse detalhe que se pode descobrir qual a melhor maneira de satisfazer as necessidades do cliente.

Um cliente é a pessoa mais importante do mundo nesse escritório... Quer ele se comunique pessoalmente ou por carta. Um cliente não depende de nós... Dependemos dele.

Um cliente não interrompe nosso trabalho... E a finalidade dele. Não estamos fazendo um favor ao servi-lo... Ele está nos fazendo um favor dando a nos uma oportunidade de fazê-lo.

Um cliente não é alguém com quem discutir ou debater. Ninguém jamais venceu uma discussão com um cliente.

Um cliente é uma pessoa que nos traz seus desejos. É nossa obrigação lidar com eles de maneira lucrativa para ele e para nós. (KOTLER, 2000, p. 71).

Kotler (1994, p. 541), fala que a “satisfação é o nível de sentimento de uma pessoa resultante da comparação do desempenho (ou resultado) de um produto em relação a suas expectativas”.

Muitas empresas visam à alta satisfação porque os consumidores que estiverem apenas satisfeitos estarão dispostos a mudar quando surgir uma melhor oferta. Os plenamente satisfeitos estão menos dispostos a mudar.

A satisfação do consumidor traz ao estabelecimento uma série de modificações em sua rotina, pois com uma conscientização da importância do cliente consumidor os estabelecimentos diferenciam parte de seus investimentos de forma mais eficiente e eficaz, no atendimento ao cliente, busca como resultado a fidelidade por meio da satisfação.

Segundo Futrell (2003), bons profissionais de vendas são bons ouvintes. Eles fazem perguntas para descobrir as necessidades e depois escutam atentamente suas respostas. A capacidade de identificar e atender as necessidades do cliente é o que separa o profissional de vendas de sucesso do profissional de vendas mediano.

FUTRELL (2003, p.19), diz que os clientes precisam acreditar que você se preocupa com eles e com seu bem-estar. Profissionais de vendas de sucesso respeitam os clientes, tratam-nos de forma justa, gostam deles e desenvolver com eles um bom relacionamento de trabalho, semelhante a uma parceria.

Para Kotler (1998), “os consumidores formam suas expectativas baseando-se nas mensagens recebidas dos vendedores, amigos e outras fontes de informações. Se o vendedor exagerar nos benefícios, os consumidores experimentarão falsas expectativas que levam a insatisfação”.

## **5.7 QUALIDADE**

“Qualidade é freqüentemente considerada como uma das chaves do sucesso. Afirma-se que a vantagem competitiva de uma empresa depende da qualidade, e o valor de seus bens e serviços”. (GRONROOS, 2003, p. 89)

Para Gronroos (2003), “uma estratégia de qualidade técnica é bem-sucedida se a empresa tiver êxito em obter uma solução técnica que a concorrência não consegue igualar”.

De acordo com Kotler (1998), “uma das principais maneiras de uma empresa de serviços diferenciarem-se de concorrentes é prestar serviços de alta qualidade. A chave é atender ou exceder as expectativas de qualidade dos consumidores-alvos”.

“Qualidade é uma palavra que faz parte do dia-a-dia e desempenha papel importante em todos os tipos de organização e em muitos aspectos da vida das pessoas”. (MAXIMIANO, 2004, p.175)

De acordo com Maximiano (2004), quando se fala em qualidade como sinônima de melhor, ou de nível mais alto de desempenho, usam conceitos que continuam atuais há mais de 25 séculos.

- Qualidade significa a aplicação dos melhores talentos e esforços para produzir os resultados mais elevados. Você faz as coisas bem-feitas ou faz pela metade.
- Qualidade é alcançar ou procurar alcançar o padrão mais alto, em lugar de contentar-se com o que é frágil ou fraudulento. A qualidade não admite compromisso com a segunda classe.

Segundo Maximiano (2004), “a contrapartida da qualidade planejada é a qualidade que o cliente recebe. É a qualidade real, que pode estar próxima ou distante da qualidade planejada. Quanto mais próxima, mais alta qualidade do produto ou serviço”.

Para Maximiano (2004), “custando mais ou menos, a qualidade dos produtos e serviços requer investimentos para ser alcançada e mantida. Esses investimentos compõem os custos da qualidade, necessários para manter funcionando o sistema da qualidade e evitar custos da não-qualidade”.

No início do século XX, as grandes empresas que então começavam a surgir substituíram o supervisor de produção, como agente do controle de qualidade pelo inspetor da qualidade”. (MAXIMIANO, 2004, p.184)

Para Maximiano (2004), a administração da qualidade começa na administração superior de onde vem a inspiração e a coordenação do sistema da qualidade.

A qualidade de uma venda pode ser a razão do sucesso ou do fracasso de uma empresa. E para evitar surpresas desagradáveis é preciso a adoção de uma estratégia de vendas suportada por uma excelente organização de vendas que proporcione serviços de qualidade aos clientes. (COBRA, 1994)

Para Cobra (1994), “a qualidade de venda está sujeita a uma abordagem científica quanto a sua estratégia empregada e a um trabalho equipe bem entrosado entre vendedores, serviços aos clientes e a administração de vendas entre outras áreas voltadas para o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes. Depende dos dois lados: de um lado a abordagem científica na venda e de outro o espírito de equipe do pessoal de vendas, para juntos formarem a qualidade”.

## **6 METODOLOGIA**

### **6.1 LOCAL DA PESQUISA**

O estudo foi realizado na “Casa Mineira”, cuja loja atua no ramo de vendas, no varejo de produtos de vestuário, cama, mesa, banho e calçados; em Rubiataba /GO.

Foi realizada na loja uma pesquisa qualitativa, com elaboração de questionários para os funcionários e o gerente.

A pesquisa qualitativa é realizada a partir de entrevistas individuais ou discussões em grupo, e sua análise verticalizada em relação ao objeto em estudo permite identificar pontos comuns e distintos, presentes na amostra escolhida. (SÂMARA; BARROS, 2002).

Na pesquisa qualitativa é possível conhecer a opinião dos consumidores sobre os produtos, seus hábitos de compra, consumo, assim como avaliar o uso de detectar sugestões para novos produtos, entre outras situações de consumo que exijam análise qualitativa e não quantitativa.

É um termo usado com alguma liberdade. Significa que os resultados da pesquisa não estão sujeitos a uma análise de quantificação ou quantitativa, em segundo lugar não existe maneira melhor do que a pesquisa qualitativa para compreender a fundo as motivações e os sentimentos dos consumidores. (MC DANIEL, GATES, 2003, p. 120).

### **6.2 MÉTODO DE PESQUISA**

A Pesquisa Exploratória proporciona maiores informações sobre determinado assunto; facilita a delimitação de um tema de trabalho; define os objetivos ou formula as hipóteses de uma pesquisa ou descobre novo tipo de enfoque para o trabalho que tem em mente. (ANDRADE, 2005, p.124)

Segundo Lakatos e Marconi (1998, p.188), o estudo exploratório tem por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como por exemplo, o método de estudo de caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas.

Conforme Gil (2002), “através do estudo de caso conhece a fundo a rotina da empresa, seus procedimentos e planejamento de suas atividades”.

O método de pesquisa é um estudo de caso que de acordo com Yin (2001), para se definir o método a ser usado “é preciso analisar as questões que são colocadas pela investigação”.

Foi utilizada também a observação participante.

De acordo com Gil (2002), a observação participante consiste na participação real do conhecimento, na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. O observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo. Daí porque se pode definir observação participante como técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de que um grupo a partir do interior dele mesmo.

Foi feita também uma pesquisa sobre a análise documental da loja, onde se verifica a parte dos documentos existentes por parte da loja.

De acordo com Sâmara e Barros (2002, p. 31), “a pesquisa qualitativa busca maior informação e compreensão das razões para a análise do assunto investigado. Em seguida, a mesma autora ressalta que esta pesquisa tem como característica principal compreender as relações de consumo”.

### **6.3 COLETA DE DADOS**

Os dados foram coletados através da aplicação de um questionário com perguntas fechadas para os funcionários, que conforme Lakatos e Marconi (2002, p. 195), “a entrevista é um encontro de duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

O questionário com 20 questões foi aplicado para nove pessoas, três caixas, um cinco vendedores e um auxiliar de vendas, no total de nove funcionários. Foi aplicado um questionário para o gerente com 17 perguntas. A entrevista foi feita um a uma os dados e informação também foram coletados, através de observação participante e análise documental, também através de conversas informais com os colegas de trabalhos.

De acordo com Gil (1999), a observação participante consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. O observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo. Daí, porque se pode definir observação participante como

técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de que um grupo a partir do interior dele mesmo. O observador participante enfrenta grandes dificuldades para manter a objetividade, pelo fato de exercer influenciado por antipatias ou simpatias pessoais. Em geral, são apontadas duas formas de observação participante. Natural: o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga. Artificial: o observador integra-se ao grupo com a finalidade de obter informações.

#### **6.4 ANÁLISE DOS DADOS**

Os dados foram, previamente, tabulados para a construção dos gráficos demonstrados no modelo de pizza. A tabulação, segundo Gil (2002), é o processo de agrupar e contar os casos que estão nas várias categorias de análise. Os dados e informações obtidas, através do questionário, foram cruzados e analisados, utilizando-se também, para complementação, as informações obtidas através da observação participante, a qual auxiliou no melhor entendimento do processo.

## 7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A loja Casa Mineira tem uma filial em Nerópolis, chamada Ana Terra. Administrada pelo Sr<sup>o</sup>. Luiz, que analisando o mercado resolveu abrir uma loja chamada Casa Mineira em homenagem aos Mineiros da cidade que é administrada pelo Sr<sup>o</sup>. Samuel Tomaz que é uma pessoa de total confiança do Sr<sup>o</sup>. Luiz.

A Casa Mineira é uma loja grande na área de varejo que trabalha com calçados, confecções e acessórios. Com nove funcionários, três caixas e dois gerentes.

De acordo com o cruzamento das informações obteve-se os seguintes resultados:

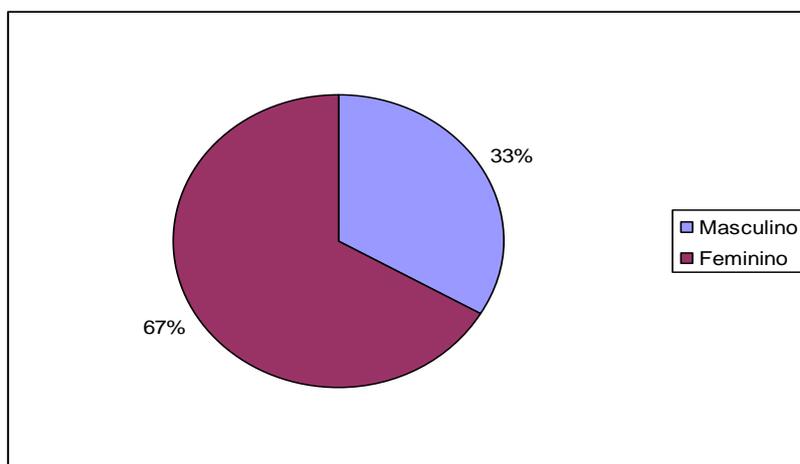


Gráfico 01: Sexo dos Funcionários.  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2007.

Nota-se que, no gráfico 01, 67% dos funcionários são do sexo feminino e 33% do sexo masculino. Esse resultado se deve ao fato de que a Casa Mineira necessita mais do atendimento das mulheres, pois a maioria dos clientes gostam de ser atendidos pelas mulheres, por serem mais atenciosas e entendidas das opiniões.

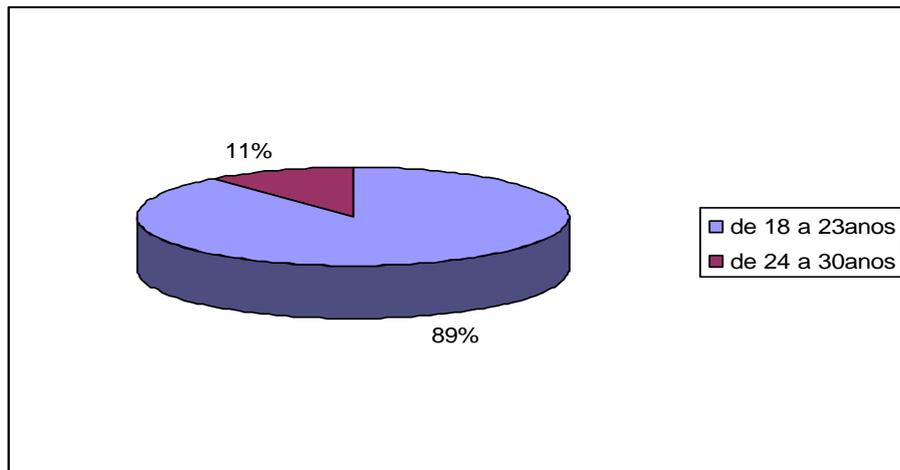


Gráfico 02: Faixa Etária dos Funcionários.  
Fonte: Elaborado pela autora, 2007.

De acordo com o gráfico 02, 89% dos funcionários têm 18 a 23 anos, 11% dos funcionários têm de 24 a 30 anos. Isso se dá pelo fato de que a maioria dos funcionários são jovens, e a empresa valoriza muito essa faixa etária.

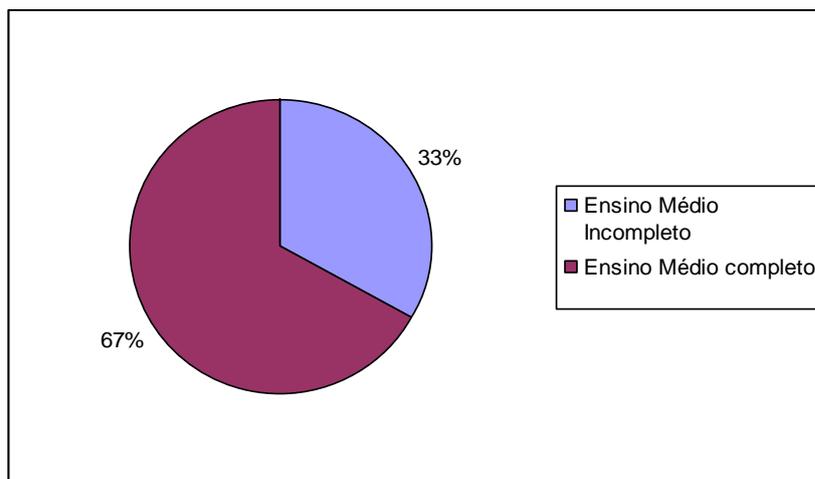


Gráfico 03: Grau de Instrução dos Funcionários.  
Fonte: Elaborado pela autora, 2007.

O gráfico 03, nos mostra que 67% dos funcionários têm o ensino médio completo, e 33% têm o ensino médio incompleto, de modo que a maioria ainda não se interessa muito em continuar os estudos ou não têm condições suficientes para continuar e partir para o ensino superior.

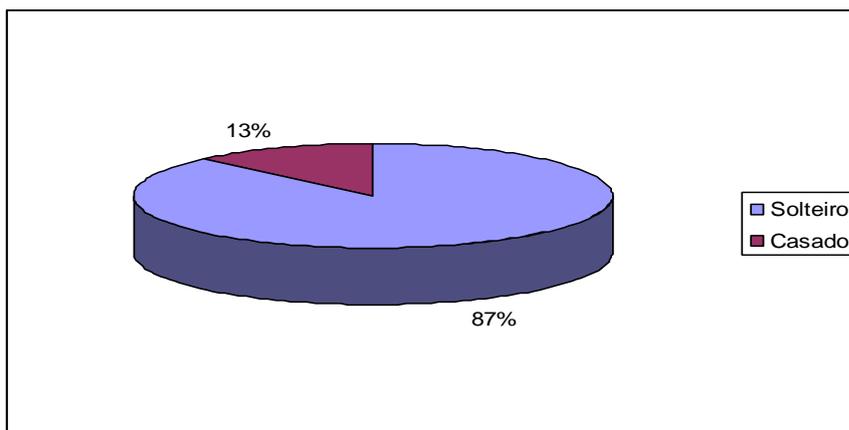


Gráfico 04: Estado Civil dos Funcionários.  
 Fonte: Elaborado pela autora, 2007.

Observa-se que 87% dos funcionários são solteiros e 13% dos funcionários são casados. Podemos observar que, na loja, a procura maior para este tipo de emprego é os solteiros que procuram.

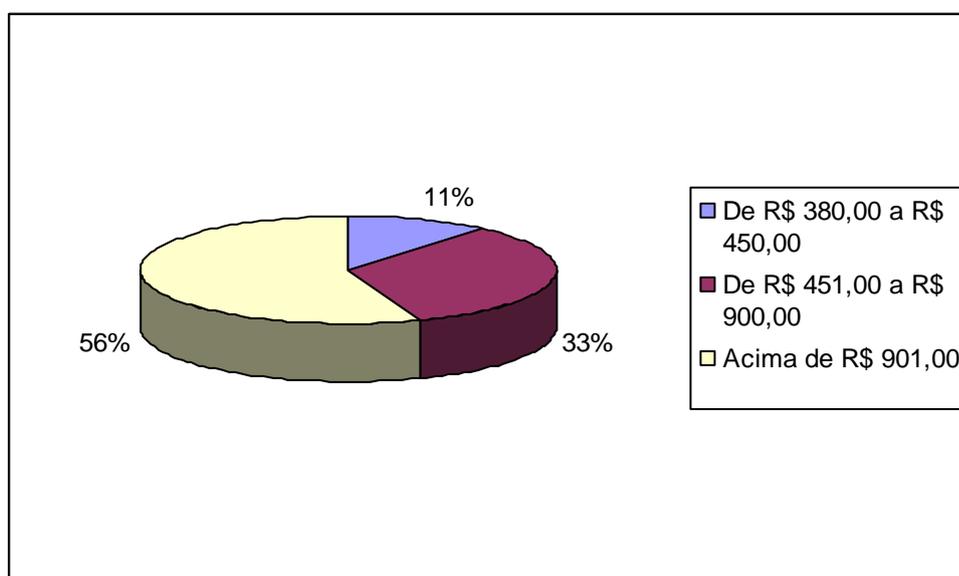


Gráfico 05: Renda Familiar dos Funcionários.  
 Fonte: Elaborado pela autora, 2007.

Nota-se, no gráfico 05, que 56% dos funcionários têm uma renda familiar acima de R\$ 901,00 devido aos cargos de mais responsabilidade e importância, 33% têm uma renda familiar entre R\$ 401,00 a R\$ 900,00, e 11% dos funcionários entre R\$ 380,00 a R\$ 450,00, para a região de Rubiataba é uma renda satisfatória, pois poucas empresas pagam esse salário. E também muitos recebem o salário

maior devido a uma faixa de vendas superadas, isto é, um critério que a empresa utiliza.

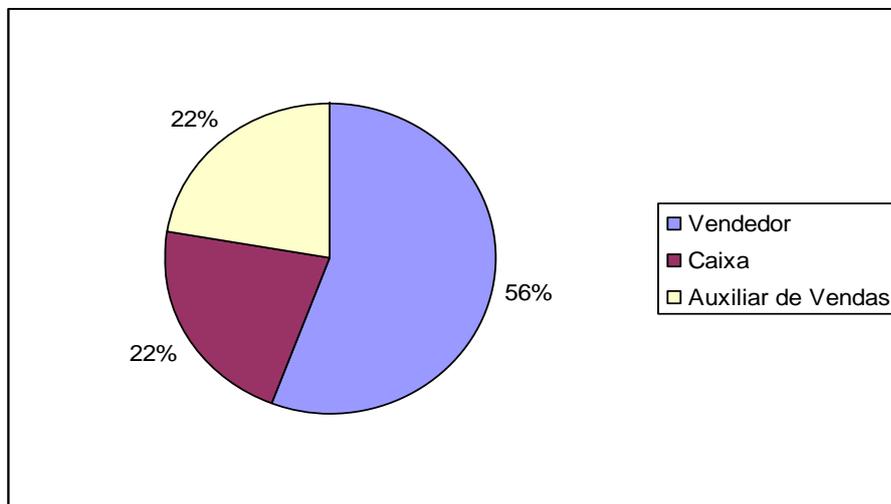


Gráfico 06: Cargo ocupado na empresa.  
Fonte: Elaborado pela autora, 2007.

De acordo com o gráfico 06, 56% dos funcionários são vendedores e 22% são caixa e auxiliar de vendas. Atualmente, a Casa Mineira, necessita de um número maior de vendedores para atender melhor seus clientes, dando a assistência necessária para suas compras.

De acordo com os entrevistados, pode-se observar que todos os funcionários recebem treinamento adequado. A Casa Mineira se preocupa muito em dar um atendimento de boa qualidade para seus clientes, dando garantia de boa satisfação nas compras. Mas, para se chegar a esse resultado de satisfação, é necessário que os vendedores absorvam e pratiquem os treinamentos dados pela Casa Mineira. O treinamento é o processo que leva seus funcionários a adquirirem eficiência no trabalho.

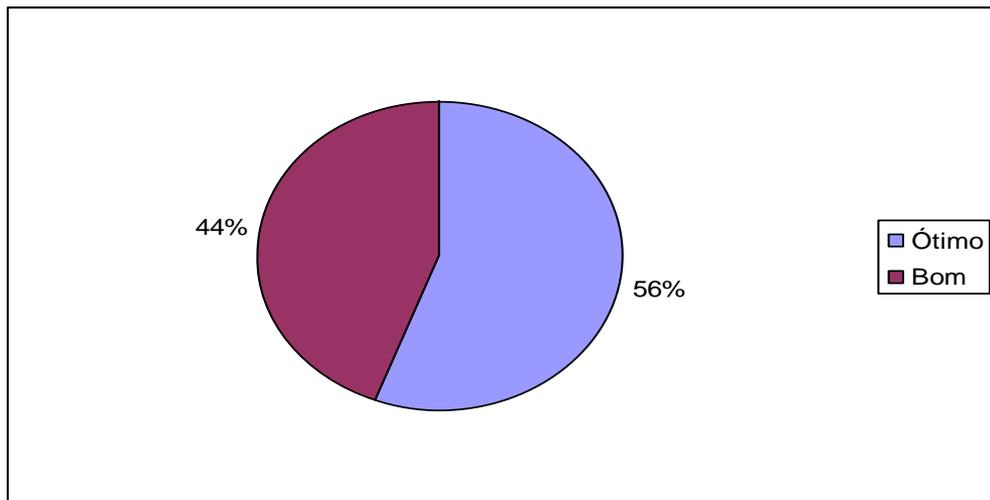


Gráfico 07: Classificação dos vendedores quanto às vendas.  
Fonte: Elaborado pela autora, 2007.

Nota-se que, o gráfico 07, nos passa uma imagem de que 56% dos vendedores se classificam como ótimos em atender seus clientes, e 44% dos vendedores se classificam como bons funcionários. Isso nos mostra que a maioria dos vendedores são excelentes nas vendas e outros vendedores estão, se esforçando cada dia mais para atingir o nível de vendedores excelentes.

De acordo com os entrevistados, pode-se observar que os funcionários estão sempre sendo enriquecidos com palestras e cursos com especialização em vendas e atendimento oferecidos pela loja, o que ajuda os funcionários a estar bem atentos para o atendimento com os clientes. Para Kotler, (2000), deve-se investir na capacitação dos vendedores, pois, estes, são os cartões de visita de sua empresa. Ao se tornar uma alavancagem de vendas, seus esforços tornam-se altamente eficazes.

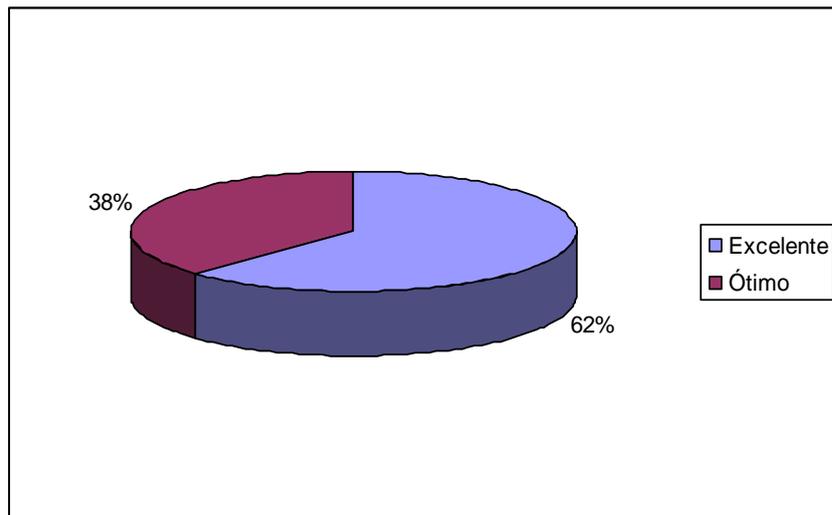


Gráfico 08: Relacionamento com seu chefe.  
Fonte: Elaborado pela autora, 2007.

Observa-se, que no gráfico 08, que 62% dos funcionários têm um excelente relacionamento com o gerente, e 38% dos funcionários têm um relacionamento ótimo com o gerente. O clima organizacional na Casa Mineira é muito satisfatório, dentro de qualquer empresa conta muito como ponto positivo a relação entre o gerente e o funcionário, pois quando o gerente não se relaciona bem com seus funcionários fica mais difícil o diálogo dentro da empresa e isso pode até afetar no atendimento. De acordo com Maximiano (2000), “entender, comunicar e interpretar a política da organização, assegurando que os funcionários a entendam”.

De acordo com os entrevistados, 100% dos funcionários são unânimes no que se refere à discussão das estratégias de vendas existentes na empresa. A Casa Mineira valoriza muito a opinião de seus funcionários para as estratégias de vendas, pois eles conhecem mais a fundo os clientes que freqüentam e recebem as opções que a loja oferece. De acordo com Las Casas (2002), em qualquer caso, o profissional de vendas deve ter consciência de seu profissionalismo e procura constantemente melhorar seu conhecimento, aperfeiçoando sua capacidade de obter mais negócios.

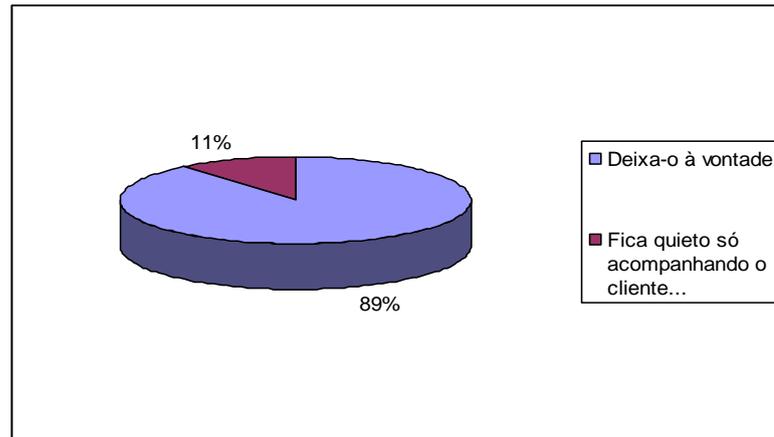


Gráfico 09: Relação funcionário x cliente.  
 Fonte: Elaborado pela autora, 2007.

No gráfico 09, percebe-se que 89% dos vendedores deixam o cliente à vontade, e 11% ficam quietos só acompanhando o cliente. A maioria dos vendedores tem o conhecimento de que o cliente fica mais satisfeito tendo liberdade de fazer suas escolhas. De acordo com Cassaro (1993 apud FUTRELL, 2003), “atender bem é receber o cliente com dedicação e dar-lhe total atenção, para que o atendimento seja de qualidade é necessário que o cliente se sinta à vontade dentro da empresa”.

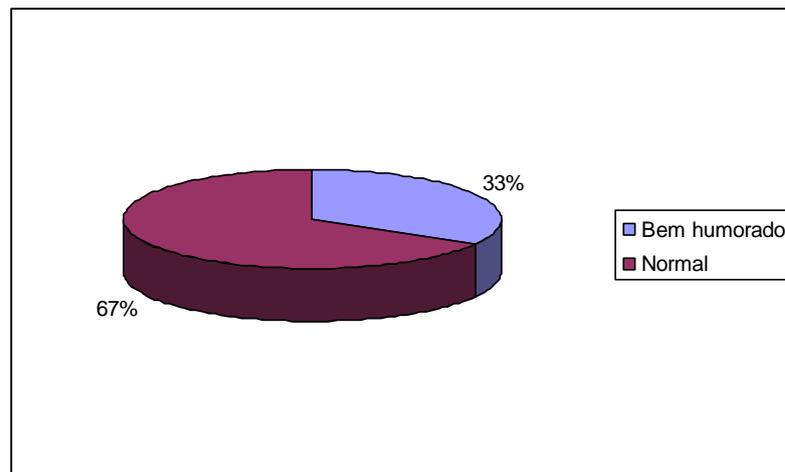


Gráfico 10: Comportamento do funcionário na loja Casa Mineira.  
 Fonte: Elaborado pela autora, 2007.

Nota-se que, no gráfico 10, que dos funcionários 67% têm um comportamento normal, e 33% têm um comportamento bem humorado. A maioria dos funcionários se comporta de acordo com cada momento.

De acordo com Las Casas (2002), “o vendedor é um elemento que presta serviços necessários a seus clientes e por isto ele deve desenvolver a capacidade de auxiliá-los sempre que possível com seus conselhos e sugestões, desempenhando uma dupla função: a preocupação com a lucratividade de sua empresa e de sua clientela”.

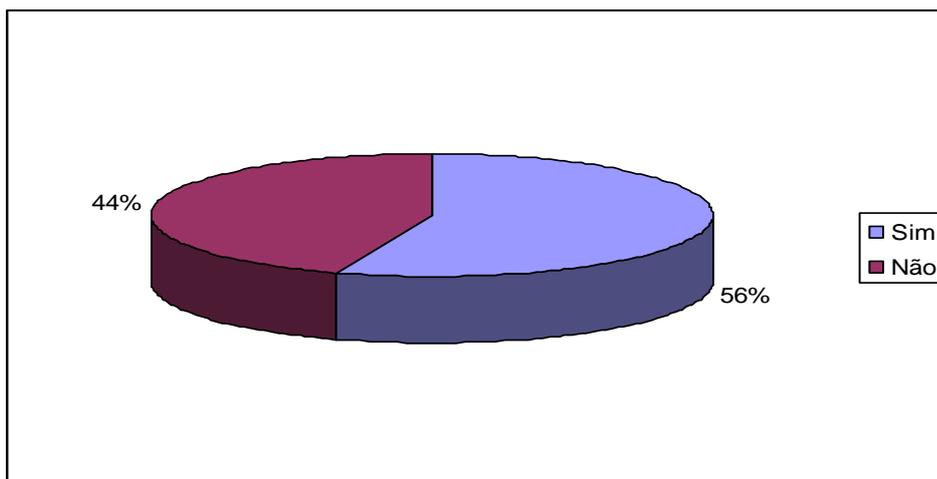


Gráfico 11: Opinião dos funcionários quanto às estratégias adotadas.  
Fonte: Elaborado pela autora, 2007.

De acordo com o gráfico 11, 56% dos funcionários opinam sobre as estratégias de dentro da empresa e 44% não opinaram. A maioria dos funcionários está sempre buscando maneiras de enriquecerem as estratégias discutindo-as com o gerente. De acordo com Maximiano (2004), “devem incentivar seus colaboradores a apresentar-lhes idéias e sugestões”.

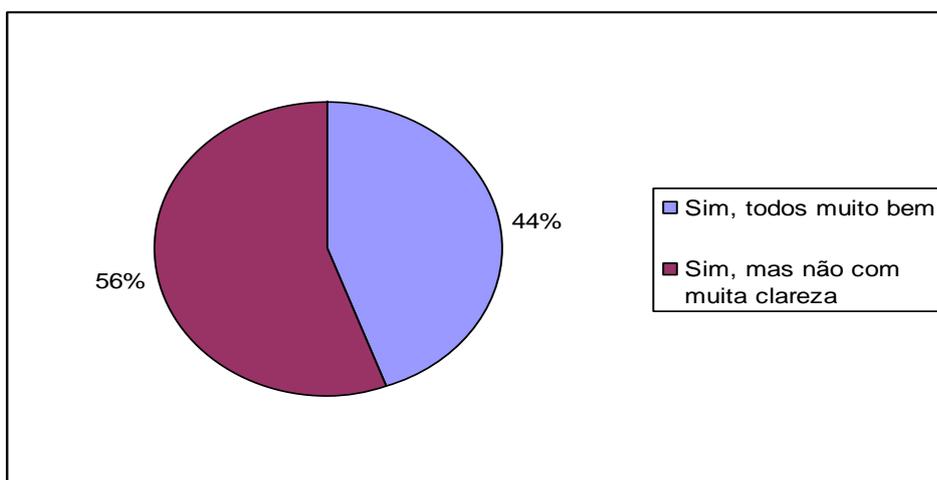


Gráfico 12: Conhecimento do produto que vende.  
Fonte: Elaborado pela autora, 2007.

No gráfico 12 percebe-se que, 56% dos funcionários conhecem os produtos que vendem, e 44% não conhecem o produto que vendem.

Conforme Cobra (1994), “o vendedor deve conhecer detalhadamente os produtos e dominar as técnicas de vendas, elaborar estratégias de campo, planejar e tomar decisões”.

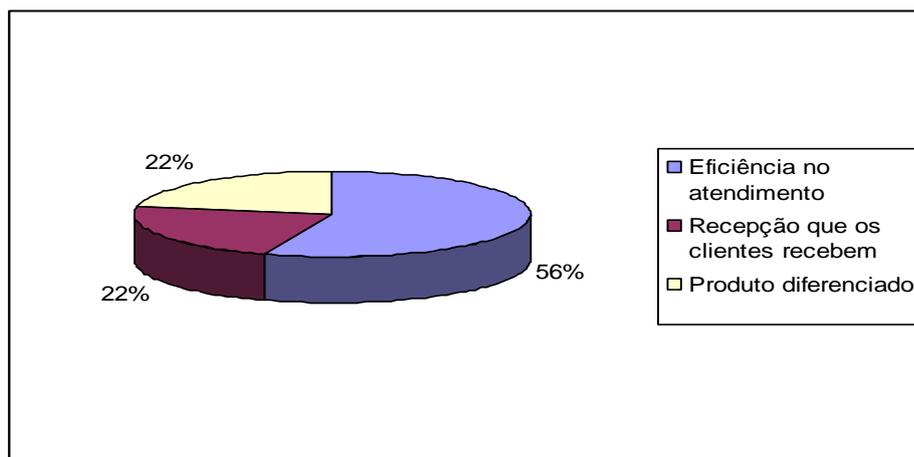


Gráfico 13: Diferencial da loja Casa Mineira.  
Fonte: Elaborado pela autora, 2007.

No gráfico 13, percebe-se que, do total de funcionários entrevistados 56% diz que o diferencial é a eficiência do atendimento, e 22% dizem que é o produto diferenciado e o ambiente agradável. Para Kotler (2000), “a qualidade do atendimento é que se conquista o cliente e o mantém na empresa. Os clientes de hoje estão mais exigentes, espertos e querem mais benefícios”.

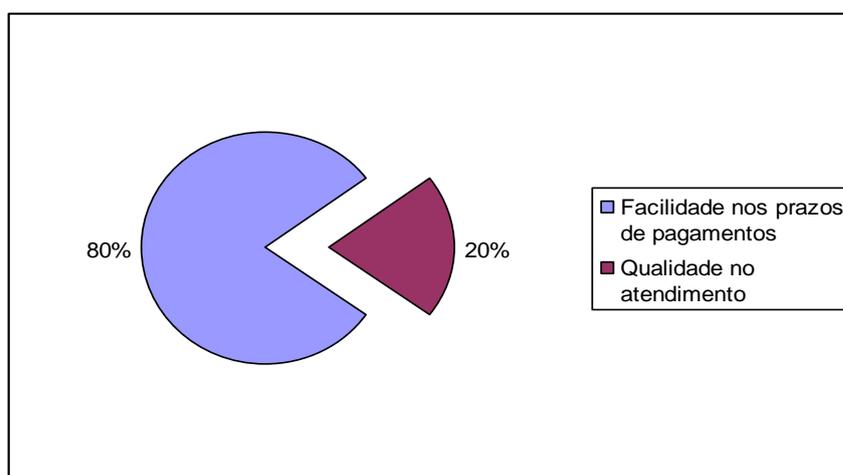


Gráfico 14: Estratégia de vendas da loja Casa Mineira.  
Fonte: Elaborado pela autora, 2007.

Nota-se que no gráfico 14 que, 80% dos funcionários dizem que a principal estratégia da empresa é a facilidade nos prazos de pagamentos, e 20% dos funcionários dizem que é a qualidade no atendimento. A estratégia que se destaca mais na empresa é a facilidade nos prazos de pagamentos, pois muitos clientes elogiam muito esta estratégia da empresa.

De acordo com os entrevistados a 100% dos funcionários levam sugestões dos clientes para seu chefe. As sugestões dos clientes são muito importantes para o atendimento da loja, pois o cliente é o ponto principal, que a loja sempre está buscando atingir de maneira satisfatória.

De acordo com os entrevistados, 100% dos funcionários dizem que fazem reuniões para discutirem sobre como está indo a estratégia de venda ou se precisa melhorar. Essas reuniões são de total importância para que as estratégias sejam corrigidas, se necessário.

De acordo com os entrevistados, 100% dos funcionários gostam do que fazem. Esse detalhe é de grande importância para o andamento da empresa, é necessário também que se aperfeiçoem cada dia mais suas habilidades.

Diante dos resultados tabulados podemos observar que empresa procura atender a seus clientes de maneira diferenciada de seus concorrentes, pois está sempre criando formas de oferecer um atendimento de qualidade, colocando sempre algo a mais para seus clientes. Passamos a perceber que vendas iam muito além de ter produtos e também atendimento e foi a partir daí que começamos a perceber que os clientes queriam muito mais e teríamos que ser diferentes e até ousados.

Segundo Potter (1992, p. 52), “o lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores”.

Já a estratégia de diferenciação visa à diferenciação, por meio da atuação em um alvo estratégico como um todo, e a busca de vantagem estratégica na unicidade observada pelo cliente.

Estratégias de enfoque concentram se em um conceito essencialmente direcionado a demanda e relacionada ao mercado, porém adota a perspectiva da organização.

Essa estratégia baseia-se no pressuposto de que a organização é capaz de atender seu alvo estratégico de forma mais eficaz que os concorrentes, tanto na liderança, no custo total, quanto na diferenciação.

A Loja Casa Mineira tem como estratégia oferecer vários serviços, que fazem o diferencial da nossa empresa, dentre eles, podemos citar:

- utilizar a estratégia de ligar para os clientes avisando a chegada de novos produtos;
- oferecer um atendimento de qualidade;
- fazer o pós-venda para saber sobre a satisfação do cliente em relação ao produto adquirido e também ao atendimento;
- flexibilidade em prazos oferecidos;
- opções de crédito através de pagamento com: cartão de crédito, boleto bancário ou cheque pré-datado.

A loja Casa Mineira sempre utiliza a estratégia de estar sempre resgatando a satisfação do cliente em receber os serviços prestados pela mesma. Assim o cliente sempre vai ter o interesse e a segurança de bons serviços.

Através do questionário aplicado ao gerente obteve-se as seguintes respostas: sexo masculino, o gerente tem 55 anos, cursou ensino fundamental, é casado, recebe acima de R\$ 1.500,00. No que diz respeito à estratégia de vendas, sendo analisada a visão da empresa em estudo pôde-se perceber, que a Casa Mineira considera-se como diferencial em relação às outras empresas, flexibilidade em prazos oferecidos, preços acessíveis. O gerente respondeu também que os funcionários têm dificuldades em acolher as estratégias já existentes na empresa. A Casa Mineira têm uma ótima qualidade de vendas. O ponto mais forte de sua empresa é a qualidade dos produtos. No entanto com relação às vendas tem uma ótima classificação. Os seus funcionários não recebem nenhum prêmio por seu desempenho, uma característica importante é que os funcionários devem trabalhar com: honestidade, conhecer o produto, ser prestativo e ser comunicativo. O gerente sempre realiza reuniões com seus funcionários, os quais não aceitam bem as instruções passadas pelo mesmo, pois estes estão pouco interessados em enriquecer suas habilidades de vender e também existe uma certa dificuldade de entendimento por falta dos clientes quanto às estratégias adotadas pela loja. As estratégias são: as formas de pagamento, atendimento especializado, qualidade dos

produtos e o comprometimento com os clientes em satisfazer suas necessidades. Os funcionários não recebem horas extras, eles recebem folgas pelas horas que trabalham a mais. A Casa Mineira é uma loja que foca muito seus clientes preocupando sempre com o bem estar dos mesmos.

## 8. CONCLUSÕES

Ao concluir este trabalho, observou-se que existem vários pontos importantes na empresa Casa Mineira, alguns que demonstram aspectos positivos e outros pontos necessitam de alguns reparos. Através desta pesquisa constata-se que as estratégias de vendas são fundamentais para sobrevivência de qualquer empresa.

Este trabalho foi de fundamental importância, tanto para os futuros administradores, quanto para os empresários que lidam diariamente com clientes direta e indiretamente, pois lhe fornece uma base sólida de como deve ser um atendimento desejável e possíveis estratégias para que o mesmo possa ser melhorado. Além disso, evidencia o foco no cliente que é o alicerce que sustenta toda e qualquer empresa, estar sempre atento para tudo que o cliente falar se preciso fazer anotações de cada observação feita pelos clientes. Prestar mais atenção nas vendas oferecidas para o cliente em casa, esse é um serviço bastante satisfatório para o consumidor que bem feito será novamente procurado.

Portanto, a empresa deve melhorar a sua estratégia de venda, pois mediante o resultado da pesquisa efetuada pode-se observar que a empresa conquistou um espaço no comércio de Rubiataba, pois seus proprietários são pessoas educadas e procuram agradar seus clientes em todos os meios possíveis.

Todos os estudos feitos para a conclusão desse trabalho foram de grande valia para meus conhecimentos, foi estudado e entendido a importância de uma estratégia dentro de uma empresa que bem analisada terá sucesso quando aplicada.

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOOG, Gustavo. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CARVALHO, Antônio Vieira. **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2004.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FUTRELL, Charles M. **Vendas**: fundamentos e novas práticas de gestão: São Paulo. Saraiva, 2003.

GATES, Roger; MCDANIEL, Carl. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRONROOS, Christion. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisas**. 4ª ed. rev. Ampl. São Paulo: Atlas, 2002

MARELLO, Sérgio, Murilo. **Administração de pessoal**. São Paulo: Ática, 1988.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 5 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, Henry. E QUINN, James Brian: **O Processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações** São Paulo: Atlas, 1995.

MOYSES FILHO, Jamil et al. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas. 1988.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMARA, Beatriz Santos e Barros, José Carlos de. **Pesquisas de marketing: conceitos e metodologias**. 3. ed. São Paulo. Prentice Hall. 2002.

YIN, Robert, K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Revisado por

*Célia Romano do Amaral Mariano*  
Biblioteconomista CRB/1-1528

## DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP com diploma registrado no MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas da monografia de **ELIANE CRISTINA PINTO** da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba.

Rubiataba, 27 de janeiro de 2008.

Célia Romano do Amaral Mariano  
Biblioteconomista – FACER  
CRB/1- 1528

## APÊNDICE A CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Casa Mineira passou a surgir quando o senhor Luiz Rodrigues, que vive na cidade de Nerópolis-GO, onde também tem uma grande loja chamada Ana Terra Calçados e Confeções. Então, pensou em abrir uma loja em outra cidade, pesquisou várias cidades vizinhas, viu que Rubiataba estava precisando de uma loja como esta. Veio visitar a cidade e gostou da sociedade, e a quantidade da população. No mesmo dia comprou o lote situado na Avenida Aroeira. Logo escolheu um funcionário (gerente Samuel Tomaz) de muita confiança e competência da Ana Terra para organizar sua administração, começando pela construção até os dias de hoje. A Casa Mineira é uma grande loja, com nove funcionários.

A Casa Mineira é uma loja grande, na área de varejo, que trabalha com calçados, confeções e acessórios. Razão Social: 068724250001-77 está instalada na avenida: aroeira Qd: 57 Lt: 17 \_Centro Rubiataba-GO. A loja conta com nove funcionários, três caixas, cinco vendedores e um auxiliar de vendas. A empresa está dividida da seguinte maneira:

Organograma da Empresa

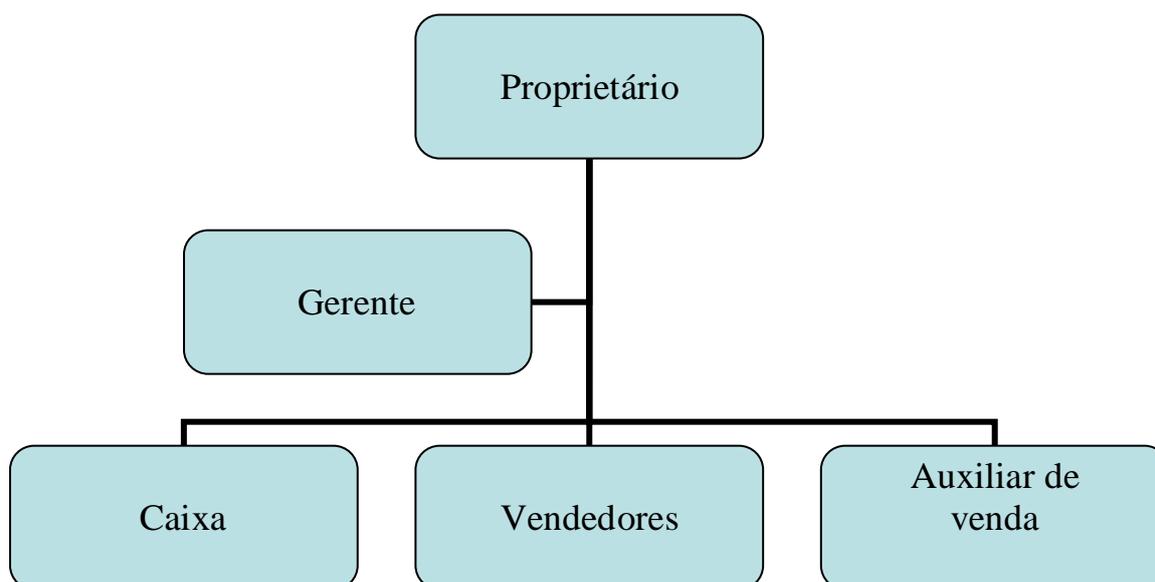




FOTO DA FACHADA DA LOJA

**APÊNDICE B**  
**QUESTIONÁRIO PARA OS FUNCIONÁRIOS**

1- Sexo:

- Masculino  
 Feminino

2-Faixa Etária:

- de 18 a 23 anos  
 de 24 a 30 anos  
 acima de 31 anos

3- Grau de Instrução:

- Ensino Fundamental  
 Ensino Médio Incompleto       Ensino Médio Completo  
 Superior Incompleto       Superior Completo  
 Pós-Graduado

4- Estado Civil:

- Solteiro  
 Casado  
 Outros.

5-Renda Familiar:

- < R\$ 380,00  
 de R\$ 380,00 a R\$ 450,00  
 de R\$ 451,00 a R\$ 900,00  
 acima de R\$ 901,00

6-Qual o cargo que você ocupa na empresa?

- Vendedor  
 Caixa  
 Auxiliar de Vendas

7-A empresa oferece treinamento adequado ao cargo que você ocupa?

- Sim.  
 Não.

8-Como você, vendedor, se classifica nas vendas?

- Excelente 100%  
 Ótimo 80%  
 Bom 60%  
 Ruim 40%  
 Péssimo 20%

9- A empresa se preocupa em sempre estar reciclando o conhecimento dos seus funcionários com palestras, cursos, etc.

- Sim.

Não.

10- Qual o seu relacionamento com seu chefe?

Excelente

Ótimo

Bom

Ruim

11- A empresa realiza reuniões periódicas, para discutir e informar suas estratégias de venda?

Sim.

Não.

12- Qual sua relação com o cliente na hora das vendas:

Deixa-o à vontade

Dá opinião sem ele pedir

Fica quieto só acompanhando o cliente e quando ele tiver alguma dúvida ele pergunta.

Outros. Qual: \_\_\_\_\_

13- Como você se classifica com relação ao seu comportamento dentro da loja?

Muito bem humorado

Bem humorado

Normal

Mal humorado

Indiferente

14- A empresa pede sua opinião sobre estratégias de venda adotada?

Sim.

Não.

15- Você conhece o produto que você vende?

Sim, todos muito bem.

Sim, mas não com muita clareza.

Não.

16- Qual o diferencial que a sua empresa tem em relação às outras?

Eficiência no atendimento

Recepção que os clientes recebem

Produto diferenciado

Mantém sempre os clientes informados das novidades.

Ambiente agradável

Outros. Qual: \_\_\_\_\_

17- Na sua opinião qual a principal estratégia de venda adotada pela empresa onde você trabalha?

Facilidade nos prazos de pagamentos

Marcas exclusivas

Funcionários bem treinados

Preço

Qualidade no atendimento

Produtos variados

18- Você leva até seu chefe aquilo que você ouve do cliente como sugestão?

Sim.

Não.

19- A empresa realiza reuniões, periodicamente, para obter informações e sugestões de como está indo suas estratégias de venda e se precisa melhorar em algo?

Sim.

Não.

20- Você gosta do que você faz?

Sim.

Não.

**APÊNDICE C**  
**QUESTIONÁRIO PARA O GERENTE**

1- Sexo:

Masculino  Feminino

2- Faixa Etária:

de 30 a 45 anos  de 46 a 60 anos  acima de 61

3- Grau de Instrução:

Ensino Fundamental  
 Ensino Médio Incompleto  Ensino Médio Completo  
 Superior Incompleto  Superior Completo  
 Pós-Graduado

4- Estado Civil:

Solteiro  Casado  Outros

5- Renda Familiar:

de R\$ 380,00 a R\$ 550,00  de R\$ 551,00 a R\$ 850,00  
 de R\$ 851,00 a R\$ 1.500,00  acima de R\$ 1.500,00

6- Qual o diferencial da Casa Mineira em relação as outras empresas?

Flexibilidade em prazos oferecidos  Preços acessíveis  
 Ambiente agradável  
 Atendimento  Variedades de produtos  
 Outros. Qual (is): \_\_\_\_\_

7- Como os funcionários se comportam diante das estratégias de vendas já existentes na empresa?

Acolhem com Facilidade  Sugerem algumas idéias  
 Acolhem com Dificuldade  Discutem sobre as estratégias

8- Como se classifica a qualidade de vendas na empresa?

Excelente  Ótimo  
 Bom  Ruim

9- Quais os pontos fortes de sua empresa no mercado?

Produtos de qualidade  Produtos de baixo preço  
 Produtos diferenciados  Outros.

Qual: \_\_\_\_\_

10- Como você classifica as vendas na sua empresa?

Excelente  
 Ótimo  
 Bom  
 Ruim

11- Os melhores funcionários recebem algum prêmio, incentivo ou elogio por seu desempenho?

Sim

Não

12- Com relação ao comportamento dos funcionários, qual a característica mais importante que o funcionário deve trabalhar na empresa?

Honestidade

Conhecer o produto

Ser prestativo

Ser comunicativo

13- Você realiza reuniões com seus funcionários, periodicamente, para saber como está se desenvolvendo as atividades da loja?

Sim

Não

14- Os funcionários de maneira geral, aceita bem as instruções e informações que lhe são passadas, em relação as estratégias de vendas, durante as reuniões?

Sim

Não

15- Na sua opinião, qual a maior dificuldade enfrentada pela Casa Mineira, com relação às estratégias de vendas voltadas para os funcionários e para os clientes?

16-Quais as estratégias que a empresa utiliza para as vendas?

17- A empresa paga hora extra para seus funcionários?

Sim

Não

**APÊNDICE C  
DADOS DO ALUNO**

Nome: Eliane Cristina Pinto

Nº: de Matrícula: 0209700401

Endereço: Avenida Saranhão, nº 96 – Setor Bela Vista

Cep: 76.350.000 \_ Rubiataba \_ GO.

Celular: (62) 8417-6387

Estágio realizado na área: Estratégia de Vendas

Empresa: Casa Mineira

Responsável pelo Estágio: Samuel Tomaz

Endereço: Avenida Aroeira Qd: 57 Lt:17 \_ Centro

Cep: 76.350.000 \_ Rubiataba \_ GO.

Telefone (62) 3325-1496