

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**MELHORIA DA PRODUTIVIDADE ATRAVÉS DA ANÁLISE DOS PROCESSOS  
DAS ÁREAS DE MARKETING E DE GESTÃO DE PESSOAS**

**IMPROVEMENT OF PRODUCTIVITY THROUGH ANALYSIS OF PROCESSES IN  
THE AREAS OF MARKETING AND PEOPLE MANAGEMENT**

Franciane Cougo da Cruz Ceretta, Cheila Carla Szast, Débora Leticia de Andrade, Bianca Andrioli e  
Sophia Laura Artus Dias

**RESUMO**

O mercado atual condiciona as empresas à otimizarem os processos organizacionais, bem como, a realizarem uma adequação do seu funcionamento visando garantir a estabilidade no segmento mercadológico e a criação de diferenciais competitivos que a destaquem frente aos demais concorrentes. A proposta deste artigo é analisar o processo de gestão nas áreas de marketing e de gestão de pessoas de uma empresa que tem referência no segmento de móveis e eletrodomésticos localizada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul (RS). Metodologicamente, o estudo definiu-se como qualitativo, exploratório, bibliográfico e descritivo. Como instrumento de pesquisa, utilizou-se uma entrevista com trinta perguntas abertas, semiestruturadas, que foi aplicada em outubro de 2015 ao sócio administrador da empresa, no município de São Martinho (RS). Para o tratamento das informações obtidas, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Como resultado da investigação empírica, verificou-se que a empresa possui uma estrutura verticalizada bem definida; o setor de marketing tem ações claras e objetivas quanto as práticas e estratégias de mercado envolvendo os 4P's (produto, preço, praça e promoção); e, a área de gestão de pessoas é considerado essencial para o sucesso da organização, porém carece de um profissional específico com formação na área, para estruturar, consolidar e fortalecer o setor.

**Palavras-chave:** Empresa; Marketing; Gestão de Pessoas; Análise de processos.

**ABSTRACT**

The current market conditions the companies to optimize the organizational processes, as well as, to make an adjustment of its operation in order to guarantee the stability in the market segment and the creation of competitive differentials that stand out against the other competitors. The purpose of this article is to analyze the management process in the areas of marketing and people management of a company that has reference in the segment of furniture and appliances located in the northwest region of the state of Rio Grande do Sul. Methodologically, the study was defined as qualitative, exploratory, bibliographic and descriptive. As a research tool, an interview with thirty open, semi-structured questions was used, which was applied in October 2015 to the managing partner of the company, in the municipality of São Martinho (RS). For the treatment of the obtained information, the technique of content analysis was used. As a result of the empirical investigation, it was verified that the company has a well-defined vertical structure; The marketing sector has clear and objective actions regarding market practices and strategies involving 4P's (product, price, market and promotion); And the people management area is considered essential for the success of the organization, but it lacks a specific professional with training in the area to structure, consolidate and strengthen the sector.

**Keywords:** Organization, Market, Management of people, Presence of Market.

## **1 INTRODUÇÃO**

A pesquisa é uma busca com o objetivo de entender a verdade, procurar por respostas que auxiliam para importantes questões estratégicas, táticas e operacionais. A ciência tenta explicar o mundo que realmente existe, o real, o físico. A pesquisa em administração procura explicar os fenômenos que, tomados em conjunto compreendem o ambiente administrativo sempre em mutação. “É uma função de busca da verdade que reúne, analisa, interpreta, e relata informações de modo que as decisões administrativas se tornem mais eficazes”. Pode ser ampla, formal ou informal, reproduzível e deve oferecer mais benefícios do que custo. É uma investigação científica e deve conduzir a melhores decisões gerenciais e administrativas, e é motivada por uma tentativa em resolver um determinado problema enfrentado por uma organização (HAIR, 2005).

Para os autores, para se fazer ciência é preciso seguir um rigor de procedimentos técnicos (...) e nada disso aconteceria se antes não existisse uma indagação interior no indivíduo, uma curiosidade sobre a verdade, uma imaginação criadora capaz de inovar, fazer diferente para descobrir algo novo e aceito.

A inovação, então, faz toda a diferença uma vez que se não for mudado o que é oferecido ao mundo (produtos e serviços) é bem provável que outros o façam. Inovar e ter novas ideias, está relacionada ao crescimento e a mudança organizacional (BESSANT; TIDD, 2009).

Neste contexto, com o intuito de melhor entender o ambiente organizacional, bem como, visualizar possibilidades de mudança e inovação na gestão, pretendeu-se vincular teorias administrativas com a prática perceptível pelas empresas. Desenvolveu-se a pesquisa que busca obter conhecimento acerca das ferramentas de gestão e sua aplicação, principalmente nas áreas de marketing e gestão de pessoas, como possibilidade para a melhoria da produtividade, uma vez que para galgar o sucesso empresarial todas as áreas devem estar alinhadas, assim como, o processo administrativo da organização.

Os processos desempenham um papel importante dentro do planejamento estratégico das empresas, pois são eles que permitem o controle das ações e o diagnóstico de melhorias a serem implementadas em cada setor da organização. Dessa forma, tem-se como situação problemática da pesquisa: quais são os processos e estratégias de marketing e de gestão de pessoas executados pela empresa de móveis e eletrodomésticos para o aumento da produtividade organizacional? Assim, especificamente buscou-se caracterizar o ambiente e a estrutura organizacional; analisar as práticas da empresa com relação às áreas de gestão de pessoas e de marketing; além de apontar sugestões para a melhoria da gestão.

Dessa forma, as informações foram obtidas mediante duas entrevistas realizadas com um dos sócios proprietários da empresa. Realizou-se um estudo de caso e após, os estudos exploratórios se deram através de documentação indireta e descritiva, foi uma entrevista semiestruturada onde algumas questões já estavam previamente prontas e outras questões surgiram por parte do próprio sócio proprietário. Diante das informações coletadas realizou-se então a análise e a interpretação dos dados, de modo que todas essas informações viessem a agregar valor e conhecimento tanto para os pesquisadores quanto para a empresa.

Quanto à disposição da pesquisa, encontra-se a apresentação da unidade de estudo com informações referentes às atividades desenvolvidas pela empresa e como ocorre o seu processo de gestão. Além disso, o referencial teórico abordando a estrutura organizacional e as áreas de marketing e gestão de pessoas. Seguindo, apresenta-se os procedimentos técnicos utilizados e o método deste trabalho, os resultados da pesquisa, as sugestões, as considerações finais e a base de referências que foram utilizadas no trabalho.

## **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

### 3.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Sabe-se que todas as organizações devem ser estruturadas de forma inteligente e estratégica. Então, segundo Oliveira (2011, p. 63) “a estrutura organizacional é um instrumento essencial para o desenvolvimento e a implementação do plano organizacional nas empresas”.

A estrutura organizacional é de suma importância para que a empresa mantenha o foco nas metas e objetivos depois de definidos a missão, a visão e os valores. Pois, de acordo com Andrade e Amboni (2010, p. 62): “a missão, a visão e os valores contribuem para o alinhamento e a orientação da formulação dos objetivos e escolha das estratégias, planos de ação e mecanismos de implantação, acompanhamento e avaliação”.

Ao dissertar sobre a estrutura faz-se importante definir o conceito de organização da empresa que para Oliveira (2011, p. 63) “é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos”.

Ainda de acordo com o autor citado acima, a estrutura organizacional pode ser formal e informal. A primeira tem seu foco voltado ao organograma, a posições de autoridade e responsabilidades, e a outra possui abordagem nas pessoas e em suas relações, não é planejada e surge naturalmente da interação social dos profissionais de uma empresa.

Diante disso, surgem os grupos informais, que muitas vezes são considerados negativos dentro das organizações, pois esses possuem uma força imensa e quando não estão satisfeitos podem atrapalhar os outros colaboradores, tirarem algum membro ou até mesmo líder. Oliveira (2011), expõe que o gestor deve conservar a estrutura informal secundária à estrutura formal, pois quando a formal falha, a informal é necessária e desejável a fim de manter o grupo trabalhando de maneira adequada.

Ao dissertar a respeito da organização funcional, Gareth (2010, p. 120) exprime que essa é a base ou fundamento da diferenciação horizontal e que a mesma se desenvolve primeiro, pois proporciona às pessoas a chance de compartilharem conhecimentos umas com as outras e de se tornarem mais produtivas e especializadas. Segundo o autor, a estrutura funcional significa: “uma configuração que agrupa pessoas em departamentos e funções separadas porque compartilham conhecimentos e habilidades em comum ou usam os mesmos recursos”.

### 3.2 MARKETING

Popularmente pensa-se que o conceito de marketing restringe-se somente à propaganda de algum produto ou serviço. No entanto, ao observá-lo na prática, é possível perceber que marketing ultrapassa esse conceito, visto que tem relação direta com a busca dos resultados na organização. Segundo Peter e Olson (2009) o conceito de marketing propõem que uma organização deve satisfazer as necessidades e os desejos do consumidor para gerar lucro.

Para Dias (2003) a função de marketing engloba a tomada de decisões, a gestão de recursos, a coordenação de processos e a avaliação de resultados, como qualquer outra função empresarial – conceito esse que vem salientar a inter-relação existente entre os diferentes setores em uma organização.

O planejamento é um fator indiscutível quando trata-se de administração. Na área do marketing não poderia ser diferente, independente da divulgação ser de um lançamento ou não. Sendo assim, com o intuito de advertir acerca da direção do marketing, Kotler (2009) relata a importância do plano de marketing para evitar frustrações no processo de lançamento de produto:

Muita coisa pode dar errado no lançamento de um programa de marketing. O grupo-alvo pode estar errado, bem como a oferta básica, o preço, a distribuição ou a comunicação. Mesmo que fossem corretamente escolhidos, a implementação pode ser ineficiente. Quando nos decepcionarmos com os resultados de marketing, é

importante entender o que saiu errado a fim de atuar com mais sucesso no futuro (KOTLER, 2009, p. 236).

É necessário que os sinais que a empresa recebe do meio externo sejam identificados e analisados, uma vez que através desses que novos produtos e serviços serão elaborados, satisfazendo a demanda do percebida. Posteriormente, o produto deve tornar-se conhecido, para que atraia a atenção dos compradores potenciais. Portanto, vale destacar a importância da captação de informações do mercado, importando-se com as mesmas de forma a produzir novos produtos e serviços a partir delas.

Para Kotler e Keller (2006) os maiores problemas enfrentados pelas empresas atualmente é o fato de não saberem realizar um planejamento de marketing, como se dará a divulgação da marca, com qual frequência será realizada e até mesmo onde será realizada a propaganda. Todas as empresas almejam registrar sua marca na mente do cliente, com o intuito de torná-la conhecida, a fim de que sempre que ele sentir a necessidade ou desejo de algum produto recorde dessa empresa como referência.

### **3.2.1 Os 4 P's do Marketing**

Para os autores Churchill e Peter (2000), através de quatro pontos específicos o marketing pode alcançar bom nível de satisfação perante os clientes, alcançando os objetivos da empresa, ressaltando-se ainda que os quatro pontos são direcionados ao cliente, exercendo assim sobre o mesmo uma grande influência na decisão da compra. É preciso haver um equilíbrio entre ambos para que ocorra bons negócios.

O composto de marketing que segue, segundo Peter, é o modelo de marketing seguido pelas organizações modernas. Dá-se da seguinte forma:

- Produto: Algo oferecido por profissionais de marketing para clientes com propósito de troca.
- Preço: A quantidade de dinheiro ou outros recursos que deve ser dada em troca de produtos e serviços
- Distribuição: Os canais de distribuição usados para levar produtos e serviços ao mercado.
- Promoção: os meios pessoais e impessoais usados para informar, convencer e lembrar os clientes sobre produtos e serviços (CHURCHILL, PETER, 2000, p. 21).

De modo simplificado, pode-se afirmar que esse é a base de marketing das empresas, servindo de norteador para planejamento de ações, com vistas a auferir/maximizar os lucros.

### **3.3 GESTÃO DE PESSOAS**

Gestão de Pessoas, também conhecida como Departamento Pessoal, é a divisão dentro da empresa, encarregada por gerir e administrar o capital humano. Pode-se dizer que este é o coração da organização, em razão de que os processos individuais de todos os colaboradores passam por esta área.

Dentre diversos autores pesquisados, um dos que melhor definiu o conceito de Gestão de Pessoas foi Chiavenato (2010), ele diz que os objetivos da gestão de pessoas são muito variados, e devem trazer contribuições para a eficácia organizacional através de meios que ajudem a empresa a alcançar os seus objetivos e realizar a sua missão, que proporcionem competitividade à organização e possibilitem às pessoas um melhor treinamento e motivação. A partir disso, segundo a visão de Costa (2010), podemos convencionar que a expressão “Gestão com Pessoas” refere-se a todas as decisões e ações de administração admitida por uma organização para gerir a relação entre ela e seus empregados. Isto vai desde: recrutamento,

seleção, contratação, formação, treinamento, desenvolvimento, plano de cargos e salários, remuneração, recompensas, questões trabalhistas e, principalmente, relacionamento com empregados.

Segundo o conceito de Gil (2011, p. 270), “ao gerente de recursos humanos cabe convencer a alta administração de que a qualidade pessoal é a base para qualquer outra qualidade.” É visível que uma pessoa com qualidade de vida no trabalho desenvolve suas tarefas de forma eficiente, maximizando a qualidade da produção. É primordial a inovação dos gestores sobre esta questão através de preparação, treino ou simplesmente, através de leituras reflexivas que coloquem em prática o valor das pessoas no processo produtivo.

No conceito de Bitencourt (2010) que fala sobre a gestão do conhecimento organizacional (GC), nota-se que na abordagem da gestão de pessoas, o conhecimento é entendido como processo resultante de habilidades e competências humanas, e não como objeto. Isso acontece quando o conhecimento é envolvido através das pessoas, e estas pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a para enfrentar novos desafios.

#### **4 METODOLOGIA**

O procedimento técnico utilizado para o método deste trabalho se deu através de um estudo de caso. Segundo Yin (2005), o uso do estudo de caso é adequado quando se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos. O autor assevera que o estudo de caso é uma investigação empírica que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Quanto a forma de abordagem, a pesquisa define-se como qualitativa; quanto ao objetivo geral, exploratória e descritiva; quanto aos procedimentos técnicos, como bibliográfica e de levantamento (survey), e quanto a obtenção dos dados, o estudo ocorreu através de uma entrevista aplicado ao sócio administrador da empresa.

A pesquisa qualitativa exige dedicação e tempo para a coleta e tratamento dos dados, não procura enumerar e/ou medir eventos estudados. Parte de questões ou focos de interesse amplo, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares, processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação de estudo (GODOY, 1995, p. 58).

Em relação a pesquisa descritiva, ou diagnóstica, Garces (2010) a define como sendo o levantamento de dados e informações. Caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Assim, as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população. Neste caso, foi investigada uma empresa do segmento de móveis e eletrodomésticos, escolhida como unidade de análise para esta pesquisa, levando em consideração aspectos como: presença de mercado, origem regional e expansão de seu negócio em diversos municípios da região, além de seu nível de desenvolvimento e gestão.

As informações para a análise deste trabalho foram coletadas na empresa, através da realização de uma entrevista, com 30 questões abertas e semiestruturadas ao sócio administrador que explicou de que maneira acontecem os processos, e como flui o desenvolvimento dentro da empresa. O instrumento foi aplicado no mês de outubro de 2015, no município de São Martinho (RS). Posteriormente, para o tratamento das informações obtidas na entrevista utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, onde os dados foram transcritos e

interpretados de forma prática em comparação com a abordagem teórica proposta pelo estudo.

Bardin (1977), aponta a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Atualmente, a técnica de análise de conteúdo refere-se ao estudo tanto dos conteúdos nas figuras de linguagem, reticências, entrelinhas, quanto dos manifestos. O autor destaca ainda a importância da semântica - a pesquisa do sentido de um texto - para o desenvolvimento do método uma vez que o conteúdo de uma comunicação é rica, apresenta uma visão polissêmica e valiosa, e notadamente permite ao pesquisador qualitativo uma variedade de interpretações sobre limites dos “conteúdos manifestos” e dos “conteúdos latentes” de uma mensagem.

## 5 RESULTADOS DA PESQUISA

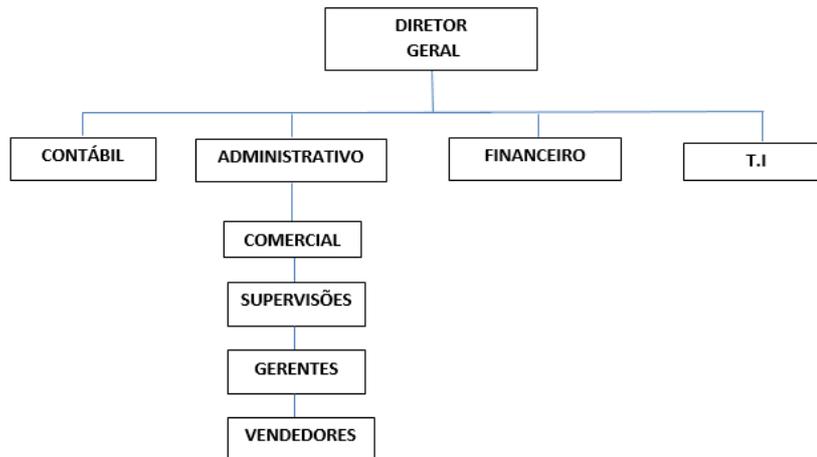
As organizações têm apresentado um grande interesse sobre os processos de mudança organizacional e, por isso, vêm desenvolvendo e aprimorando abordagens e metodologias destinadas ao realinhamento estratégico entre sua estrutura, objetivos e processos organizacionais. Dessa forma, buscou-se analisar a estrutura organizacional, bem como os processos das áreas de marketing e gestão de pessoas de uma empresa do ramo de móveis e eletrodomésticos localizada no município de São Martinho (RS).

Para melhor contextualizar o ambiente de estudo, a empresa definida como familiar foi fundada no ano de 1960 em Boa Vista do Buricá (RS). Surgiu como uma loja especializada em eletrodomésticos, materiais elétricos e prestação de assistência técnica para com os produtos comercializados. Na década de 90 a empresa passou a ser gerenciada pelos filhos do proprietário, que juntos, iniciaram a busca por novos patamares no mercado do varejo iniciando a expansão por meio de novos pontos comerciais. Em meados de 1981 foi aberta uma filial no município vizinho, São Martinho (RS), na qual foram levadas todas as áreas da empresa, setor administrativo, financeiro, etc., fazendo com que a loja de São Martinho virasse matriz e a loja de Boa Vista do Buricá se tornasse filial.

Além da matriz, atualmente a empresa se constitui em onze lojas distribuídas em cidades da região noroeste, sendo: Nova Candelária, Boa Vista do Buricá, Chiapetta, Crissiumal, Sede Nova, Tiradentes do Sul, Três Passos, Esperança do Sul, Santa Rosa e Coronel Bicaco. A empresa está no mercado a mais de meio século e continua evoluindo de uma maneira muito positiva, conquistando respeito e confiança por meio de um trabalho desenvolvido por pessoas que demonstram verdadeira paixão por aquilo que fazem.

Quanto a estrutura organizacional, verificou-se que a empresa possui um organograma bem definido (Figura 1), onde os cargos estão alocados em níveis específicos de acordo com a função de cada colaborador. No topo, encontram-se os sócios-proprietários (acionistas) que constituem a direção geral da empresa. Estes são os responsáveis pelas decisões de maior impacto, aquelas que exigem uma responsabilidade de gestão e também um maior planejamento estratégico.

**Figura 1 - Organograma da empresa de móveis e eletrodomésticos**



Fonte: dados da empresa, 2015.

Em seguida, estão os setores contábil, financeiro, administrativo e o setor de TI (Tecnologia da Informação) da empresa que são do nível intermediário e de grande importância uma vez que devem gerir e organizar os recursos, e as pessoas satisfatoriamente para melhorar a eficiência e os níveis de produtividade da organização, buscando desenvolver os processos otimizados, com a minimização de problemas e falhas, controlando e corrigindo processos a fim de evitar prejuízos para a empresa. O setor comercial, vinculado ao administrativo, compõe-se por colaboradores que devem estar presentes em todas as unidades da empresa. Estes realizam uma análise para verificar como está o funcionamento das lojas, se há algo que possa ser melhorado. Neste caso, conduzem as informações através de relatórios para os sócios administradores e juntos tomam as decisões cabíveis para a melhoria dos processos de cada unidade.

Logo em seguida, no organograma organizacional, têm-se as supervisões, a gerência e os vendedores. Os supervisores dividem-se nas unidades de modo que consigam atender de maneira melhor todas as lojas; analisam os gestores nas unidades, como está sendo realizado o trabalho deles, verificando o que pode ser melhorado de forma que possam prestar apoio aos vendedores das lojas para que todo o ciclo de negociação e venda ocorra da melhor forma possível, alavancando as vendas.

Na parte inferior do organograma, encontram-se os vendedores que com as práticas e habilidades fazem os negócios acontecerem, atendem aos clientes da melhor maneira possível, buscando satisfazê-los em suas necessidades e desejos, entendendo seu comportamento e pensando, juntamente com a gerência, em estratégias de marketing para que seja possível gerar maior lucratividade para empresa, e desta forma, atingir também aos objetivos individuais dos colaboradores.

O setor de TI tem o propósito de habilitar a empresa para o alcance de seus objetivos por meio do uso eficiente dos recursos disponíveis (pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, dinheiro, além da própria informação). O setor busca auxiliar na solução de problemas através do uso correto das informações. Isto proporciona que os gestores tenham uma visão sistêmica dos processos, habilitando para tomadas de decisão mais correta e racional.

Analisando a área de marketing, com o intuito de apresentar a dinâmica da empresa quanto a produtos, pode-se perceber que a referida organização trabalha com um leque de produtos bastante diversificado, que são divididos em departamentos, tais como, casa e lazer, automotivo, eletrodomésticos, eletrônicos, eletro-portáteis, informática, móveis e telefonia, sendo esta a forma de organização das lojas, através de uma departamentalização por produtos. O preço final é calculado pelo próprio sócio com a ajuda de um funcionário, tendo por base um acréscimo de uma margem percentual em cima dos custos do produto. Além disso, é realizada

uma análise para que os produtos não fiquem muito acima, e nem muito abaixo, dos preços praticados pelo mercado, buscando-se assim um equilíbrio. O grande segredo, segundo os gestores, “para vender bem é preciso comprar bem”. Sendo assim, “as compras são bem planejadas de modo que se consiga obter bons preços que são repassados ao consumidor”, definindo-se esta ação como uma estratégia de precificação.

Em entrevista pode-se perceber que empresa se preocupa com a localização de suas lojas, procura sempre pontos bem localizados, ambientes com bastante espaço para poder melhor alocar seus produtos, isto é, a praça. Leva em consideração que a localização tem uma grande influência no momento de uma compra. Para os gestores, “o ponto também é um item estratégico”. A praticidade também é uma das apostas da empresa, pois os produtos são comprados pelos clientes no próprio ponto de venda. No entanto, quando desejado é realizada a entrega no endereço solicitado.

Quanto às promoções, buscam-se divulgar constantemente. Nesta linha, Dias (2003, p. 348), traz o seguinte conceito para promoções de vendas: “é, pois, fomentar, facilitar e favorecer o ato de venda em si. Vendas ‘fecham’ os negócios. Promoções ‘abrem’ essa possibilidade, facilitando a venda”. Alguns produtos são colocados em promoção com descontos maiores do que outros, desta forma, é possível promover um maior giro de estoque.

As promoções, na percepção dos gestores, são divulgadas pelas rádios de cada município onde exista uma loja; em tabloides e nas vitrines; através de vendedores que comentam com os clientes sobre os produtos que se encontram em promoção; através da criação de vídeos que além de divulgar a empresa e os produtos despertam curiosidade e atenção nos clientes, em novos clientes; pelo site da loja onde são divulgados produtos oferecidos, é possível baixar os tabloides com as promoções, assistir vídeos referentes as lojas e também solicitar preços sem precisar sair de casa.

As divulgações ocorrem para todos os tipos de públicos, e não há um público-alvo pré-determinado, uma vez que qualquer indivíduo pode ter interesse em querer adquirir os produtos. Além das anteriores vistas, uma das estratégias de promoção ocorre ao divulgar produtos que já estejam fora de linha ou há um tempo considerável ocioso no estoque da empresa. Esses, portanto, costumam possuir uma margem menor de lucro (maior desconto). As promoções procuram ser bastante divulgadas, pois sabe-se que muitos clientes adquirem produtos apenas por estarem em promoção e não tanto por necessidade e desejo, gerando assim um aumento nas vendas.

Em análise ao setor de Gestão de Pessoas (GP) procurou-se saber sobre a estrutura do departamento; o processo de planejamento estratégico de pessoas; e sobre a necessidade de admissão de novos colaboradores a médio e longo prazo. A partir disso, constatou-se que existe uma deficiência neste setor, admitido pelos gestores. Atualmente, possui um colaborador que é o agente responsável pela área de marketing e de gestão de pessoas, ao mesmo tempo. No entanto, Milkovich e Boudreau (2010, p. 19) comentam que “o setor de recursos humanos é essencial para uma organização, pois traz o brilho da criatividade (...). As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam os recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização”.

Ao encontro do exposto pelo autor, os gestores apontam que a área de GP já era para estar implementada de forma mais profissional, consolidada uma vez que os colaboradores são um fator crítico de sucesso para os negócios, porém a empresa possui uma grande dificuldade para encontrar pessoas adequadas, que estejam qualificadas e que tenham competências para realizar as demandas desse cargo. Dessa forma, a necessidade da empresa em ter um profissional específico e habilitado para trabalhar nessa área é urgente.

Da mesma forma, questionou-se sobre os processos de recrutamento e seleção adotados pela empresa. Verificou-se que esta possui banco de currículos com dados que integram informações de possíveis candidatos; ainda, para o caso de surgir profissionais

experientes da área que venham a ser desligados de alguma outra empresa, os colaboradores da loja vão em busca destes profissionais com o intuito de lhes oferecer emprego, quando há interesse. Há também divulgação de vagas nas redes sociais e por parte dos colaboradores.

Para Boudreau e Milkovich (2010, p. 162), “o recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, dentre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente ser contratados para o emprego”. O recrutamento não é importante apenas para a organização, ele também é um processo de comunicação bilateral. “Depois que o recrutamento externo gerou um grupo de candidatos, certamente, este terá mais indivíduos do que o número de vagas. Terá então que ser tomada a decisão sobre quais deles receberão a oferta de emprego”, sendo então este o processo de seleção (BOUDREAU E MILKOVICH, 2010, p. 208). A seleção é feita através de entrevistas com candidatos; esta, composta por perguntas previamente elaboradas pelos gerentes.

Procurou-se saber também quais são os métodos adotados pela empresa para avaliação de desempenho dos colaboradores. Descobriu-se então que estes possuem metas que devem ser atingidas mensalmente, onde estas são estimativas de valores, baseados na quantidade de vendas do mês anterior. De acordo com Bohlander e Snell (2009, p. 299), “as avaliações de desempenho são uma das ferramentas mais versáteis de que os gerentes dispõem. Elas servem para vários propósitos que beneficiam tanto a empresa quanto o funcionário cujo desempenho está sendo avaliado”. A meta é distribuída entre todos os colaboradores; aqueles que possuem o mesmo tempo de trabalho na empresa recebem metas iguais. O salário base para todos é o mesmo, o que o colaborador irá receber a mais será de acordo com o seu desempenho, por mérito.

Quanto ao treinamento e ao desenvolvimento de pessoal, estas ações são ofertadas para os funcionários durante a prática diária trabalho, atendimento ao cliente e venda. No período em que se encontra a empresa, com um quadro muito enxuto de colaboradores, não é realizado um treinamento específico. Porém, os gerentes recebem um manual que deve ser repassado para todos os colaboradores da empresa, sendo os mesmos responsáveis por treinar seus colaboradores de acordo com a necessidade de cada loja. Para Chiavenato (2010, p. 368), “o treinamento constitui o núcleo de um esforço contínuo desenhado para melhorar as competências das pessoas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional”.

Destaca-se uma ênfase mencionada pelo gestor de que, de tempos em tempos os gerentes e os colaboradores são todos chamados até a matriz onde é realizado um trabalho de reoxigenação. Nesse evento são executadas atividades onde se tem uma abordagem mais específica, na qual os colaboradores são lembrados sobre o que precisam fazer, de suas atribuições e características importantes que devem ser utilizadas para conseguir vender o produto certo, a fim de contornar objeções. O profissional de vendas precisa entender do produto que está vendendo, para isso a empresa possui uma ferramenta que se chama “pizza argumentativa”. Esta é uma ferramenta interna, criada para que o vendedor possa argumentar no momento da venda. Esses levam para casa materiais sobre os produtos para estudar. Após a obtenção destas informações, dentro da própria loja, uns simulam uma venda para os outros, para assim treinar os argumentos. Outra ferramenta é a chamada “anjo da guarda”, que é utilizada quando o vendedor está realizando uma venda, mas seus argumentos já estão acabando, já não sabe mais praticamente o que falar para o cliente, então chega o anjo da guarda para ajudar, que geralmente é o gerente, mas que também pode ser outro colega.

Quando questionado aos gestores sobre a definição de estratégias da empresa para um melhor posicionamento no mercado, foram elencadas algumas visando maiores resultados: primeiro, é a expansão ano após ano do negócio, zelando sempre pela integridade, excelência no atendimento e satisfação dos clientes; segundo, conseguir cada vez mais qualidade, atendimento e uma montagem diferenciada (continuamente a empresa busca captar e reter pessoas qualificadas em montagem de produtos de modo que a margem de erros seja o mais

próximo possível de 0%); terceiro, é a excelência no atendimento, realizando treinamentos com todos os colaboradores explicando a importância de um bom atendimento, de fazer o cliente se sentir bem, satisfazendo as suas necessidades; quarto, prospectar semanalmente parcerias com fornecedores que são destaque em produtos de qualidade; entre outras tantas estratégias que poderiam ser citadas. O objetivo, na percepção do gestor, é fixar a marca na cabeça do cliente fazendo com que estes relacionem os produtos da empresa com maior qualidade, diferenciação, bons preços, etc.

Segundo o gestor, é necessária maior precisão no momento das compras de modo que praticamente tudo o que for comprado seja vendido em pelo menos 2 ou 3 meses, visando diminuição de produtos por grande período de tempo no estoque. Conseguindo-se vender o produto pelo seu preço normal automaticamente a rentabilidade e o crescimento serão gradativos. Visando atingir os objetivos do negócio e interesses do mercado, busca-se fazer análises qualificadas nos momentos de compra de modo que seja possível realizar cada vez melhores negócios tanto com fornecedores quanto com clientes. Além disso, a empresa busca cada vez mais eficiência no relacionamento com a comunidade em geral, porém foca mais no público jovem, ofertando as novidades e o melhor na linha de jogos, celulares, computadores e demais produtos que chamem a atenção desse público, tendo em vista que se eles fidelizarem os clientes na fase jovem, terão um público potencial quando na fase adulta.

Destaca-se que, com a chegada de grandes redes de loja nos municípios, tais como, Becker, Quero-Quero, Walmart, Benoit, entre outras, a empresa sempre pensa em desenvolver estratégias de mercado para que, no momento em que o cliente pense em comprar algum produto para a sua casa, logo venha em sua mente a empresa em análise uma vez que tem a consciência de que não consegue competir nos produtos como geladeiras, freezers e congeladores. Dessa forma, investem mais em produtos como estofados, colchões, camas, armários, etc. Para esses produtos, realizam promoções mais agressivas, desenvolvem tabloides mais direcionados, assim como propagandas, mudam o visual das lojas e, principalmente, investem em ambientes montados para que o cliente imagine como as peças ficariam se estivessem montadas em sua residência.

A empresa não possui um público-alvo definido. No entanto, acreditam que estejam posicionados para classe B e C, porém estas classes não são padronizadas nos diversos pontos. Hodiernamente, a empresa atinge todos os segmentos. Esta informação foi obtida através de um estudo que levanta dados mais estratégicos da realidade e característica dos clientes. Por fim, através de pesquisas de opinião e satisfação realizada com os clientes foi descoberto que as maiores compras são feitas por pessoas com uma faixa etária entre 35 a 50 anos.

## **6 CONCLUSÕES DO TRABALHO**

A realização de pesquisa nas organizações é importante para conhecer melhor o meio empresarial, os agentes envolvidos, assim como, as estratégias de sucesso adotadas pelas empresas. Através deste conhecimento é possível utilizar as teorias e realizar um comparativo dessas com a prática da empresa, descobrindo-se assim como elas se conectam. Dessa maneira foi possível compreender alguns conceitos que, quando não são alocados na prática, muitas vezes ficam vagos sem a devida interpretação.

O trabalho realizado proporcionou aos pesquisadores uma nova visão levando em consideração a amplitude do negócio e o conhecimento do sócio que cedeu informações para o desenvolvimento do trabalho. Analisando-se a estrutura da empresa, de acordo com o que ela planeja para os próximos anos, conclui-se que são necessárias ações que servirão de sugestões de melhorias para a empresa. Essas ações são de ramos bastante distintos, porém se trabalhadas de maneira criativa poderão trazer ótimos resultados:

Uma das ações sugeridas é um estacionamento próprio para os clientes, que servirá

para ocupar os espaços externos disponíveis de modo que os clientes possam realizar as compras mais sossegados, e não precisem se preocupar com os seus meios de locomoção. Além disso, tendo em vista que a maioria das lojas não possuem estacionamento próprio, este poderia ser um diferencial da empresa.

Outra ação sugerida é a readequação dos produtos na loja, que serve para utilizar de maneira mais adequada os ambientes internos das lojas para a alocação dos produtos. Não se deve misturar produtos de sala, por exemplo, com produtos de cozinha; o ideal é separar os ambientes de modo que os produtos fiquem expostos por setores, por agrupamento de produtos da mesma linha, e com isso o ambiente ficará menos “poluído”. Esta ação pode ser realizada aos poucos, e os produtos podem ser realocados diariamente até a sua conclusão.

Também sugeriu-se como ações necessárias, a participação da loja em eventos na comunidade e maior visibilidade em feiras, pois verifica-se que muitos negócios surgem através de relacionamentos duradouros. Com isso a marca seria fixada na mente das pessoas presentes nos eventos de maneira natural e com o aumento do relacionamento com a comunidade surgirão maiores e melhores negócios. Se a empresa preferir pode haver a entrega e ou o sorteio de brindes, e também, alguns modelos de produtos a pronta entrega. O desenvolvimento desta ação deve ser semanal ou mensal, de acordo com o número de eventos dos municípios, realizada através da participação dos colaboradores. E o investimento que a empresa precisa fazer é adquirido com as fichas, entradas, ingressos para quem participará.

E outra sugestão verificada como necessária, seria a criação de métodos que necessitam uma maior análise no momento de contratação, de modo que a empresa consiga repassar para o funcionário o que ela espera dele e de modo que o próprio funcionário entenda qual o seu papel dentro daquela empresa, diminuindo assim os problemas de pessoal e aumentando a produtividade. Ação que deve ser realizada diariamente, através da análise do pessoal e de estudos de métodos mais assertivos de seleção de pessoal, pelo gestor da empresa.

Dessa forma, a partir da realização da pesquisa, foi possível verificar um formato diferenciado de gestão e possibilidades de melhoria de processos, não de forma a identificar apenas os problemas, mas também, de verificar possíveis soluções para resolução destes. Portanto, os objetivos propostos pela pesquisa foram concluídos, tornando assim a pesquisa relevante à organização que cedeu as informações, aos pesquisadores e a um novo modelo de negócio. Trabalhos como este fazem com que os acadêmicos tornem-se pessoas com o pensamento mais crítico, levando-se em consideração os conhecimentos obtidos com essa prática e o cumprimento dos objetivos propostos pela mesma.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. 1Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70; 1977.
- BESSANT, John; TIDD, Joe. **Administração: Inovação e empreendedorismo**. São Paulo: Bookman, 2009.
- BITENCOURT, Cláudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BORNIA, Antonio Cesar. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

- BOUDREAU, John W; MILKOVICH, George T; **Administração de Recursos Humanos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CARVALHO, Maria Cecília M. de. **Construindo o saber: Metodologia Científica - Fundamentos e Técnicas**. 2. ed. São Paulo: Papirus, 1989.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHURCHILL, Gilbert A. PETER, J. Paul, **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva 2.000.
- COACHING, Instituto Brasileiro de. **Conceito de Gestão de Pessoas**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/rh-e-gestao-de-pessoas/conceito-de-gestao-de-pessoas/>> Acesso em: 27 out 2015.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COSTA, Érico da Silva. **Gestão de Pessoas**. Curitiba: Editora do Livro Técnico, 2010.
- DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DIAS, Sérgio Roberto, **Gestão de Marketing**. 2ªed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Luiz Eurico de. **Gestão de Custos e Formação de Preços: conceitos, modelos e instrumentos: abordagem do capital de giro e da margem de competitividade**. 3. ed. - São Paulo: Atlas, 2009.
- DUTRA, René Gomes. **Custos: Uma Abordagem Prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- FOLLAND, Sherman; GOODMAN, Allen; STANO, Miron. **A economia da saúde**. 5ª ed. São Paulo: Editora Bookman, 2008.
- GARCES, S. B. B. **Classificação e Tipos de Pesquisas**. Universidade de Cruz Alta – Unicruz: 2010. Disponível em: <[www.redepoc.com/.../ClassificacaoTiposdePesquisas.doc](http://www.redepoc.com/.../ClassificacaoTiposdePesquisas.doc)> Acesso em: 21 mar. 2017.
- GARETH, Jones R. **Teoria das Organizações**. Tradução Luciane Pauleti e Daniel Vieira; revisão técnica: Luciana Oranges Cezarino. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo. Atlas, 2011.
- GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.
- HAIR, Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IVANCEVICH; John M. **Gestão de Recursos Humanos**. 10 ed. Porto alegre: AMGH. 2011.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing, Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI como criar, conquistar e dominar mercados**, São Paulo: Ediouro, 2009.

MAGALHÃES, Marcos Felipe; Sampaio Rafael. **Planejamento de Marketing conhecer, decidir e agir do estratégico ao operacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MOURA, Benjamim. **Logística: Conceitos e tendências**. 1. ed. Editora: Centro Atlântico, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Veridiane. **Estrutura Organizacional - Influência da estrutura na eficiência da organização de acordo**. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/estrutura-organizacional-influencia-da-estrutura-na-eficiencia-da-organizacao-de-acordo/62071->> Acesso em: 24 out 2015.

PETER, J. Paulo; OLSON, Jerry C. **Comportamento do Consumidor e estratégia de marketing**. 8º ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.