

## **ALINHAMENTO DAS ESTRATÉGIAS DE VENDAS EM EMPRESAS DO SETOR VAREJISTA DA CIDADE DE SANTA MARIA/RS<sup>1</sup>**

### *SALE STRATEGY ALIGNMENT OF RETAIL COMPANIES IN THE CITY OF SANTA MARIA, RS*

**Verônica Oliveira<sup>2</sup> e Greice de Bem Noro<sup>3</sup>**

#### **RESUMO**

O varejo tem papel fundamental nas empresas globalizadas, as quais têm adotado estratégias para adaptarem-se as novas tendências de mercado. Neste sentido, na presente pesquisa, buscou-se analisar o alinhamento da estratégia de vendas ao foco do consumidor para um crescimento rentável. Para tanto, utilizou-se de pesquisa de campo de natureza quantitativa, através do desenvolvimento de um questionário dividido em duas partes distintas: a primeira parte, com questões de múltipla escolha, focado no modelo de arquétipos e a segunda parte, com base no modelo de alinhamento de estratégias de vendas. O questionário foi aplicado a 12 empresas da região centro da cidade de Santa Maria-RS. Como resultado obteve-se os possíveis problemas dos fracassos comerciais, relacionados ao alinhamento da força de vendas às metas estratégicas e avaliação do alinhamento das estratégias de venda.

**Palavras-chave:** gestão, comércio, varejo.

#### ***ABSTRACT***

*Retail plays a fundamental role in global companies which have adopted strategies to adapt to new market trends. In this sense, the present study sought to examine the alignment of sale strategies with the focus of the consumers in order to have a profitable growth. For this purpose, a field research of a quantitative nature was performed*

---

<sup>1</sup> Trabalho Final de Graduação - TFG.

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Administração - UNIFRA.

<sup>3</sup> Orientadora - UNIFRA.

*by developing a questionnaire divided in two distinct parts: the first part has multiple choice questions focused on the model of archetypes, and the second part is based on the model alignment of sales strategies. The questionnaire was administered to 12 companies located in downtown Santa Maria, RS. As a result, it was identified the potential problems of some companies' failures related to the alignment of sales potentials and the strategic goals and assessment of the alignment of sales strategies.*

**Keywords:** *management, trade, retail.*

## INTRODUÇÃO

O varejo vem assumindo uma importância crescente no cenário empresarial no Brasil e no mundo. À medida que as empresas varejistas se expandem, passam a adotar avançadas tecnologias de informação e de gestão, desempenhando papel cada vez mais importante na modernização do sistema de distribuição e da economia brasileira. As instituições atravessam um intenso ritmo de transformação. Ao longo das últimas décadas muitos modelos de lojas foram cedendo lugar aos novos formatos, mais eficientes e mais adequados às novas necessidades do mercado consumidor, surgiram os modernos *shoppings centers*, hipermercados, lojas de conveniência, auto serviços, lanchonetes *fast food*, restaurantes por quilo, redes de franquias e muitas outras empresas globalizadas (PARENTE, 2000).

Dentre as estratégias de *marketing*, a força de vendas deve ser distribuída estrategicamente, de modo que ela possa visitar os clientes certos, no momento certo e da maneira certa. Os profissionais de vendas de hoje atuam como gerentes de contas, capazes de obter contatos produtivos entre pessoas de diferentes organizações. Para manter o foco no mercado, os profissionais de vendas devem saber como analisar dados de vendas, medirem o potencial do mercado e desenvolver estratégias. A força de vendas para se tornar mais efetiva precisa entender tanto de *marketing* como de vendas (KOTLER; KELLER, 2006).

Tendo em vista o tema relacionado ao alinhamento da estratégia de vendas ao foco do consumidor para um crescimento rentável, na presente pesquisa tem-se como problemática responder a seguinte questão: como as empresas do setor varejista de calçados da região central da cidade de Santa Maria estão alinhando suas estratégias de vendas ao foco do consumidor para um crescimento rentável? Visando a responder a problemática levantada, na presente pesquisa, objetivou-se analisar como empresas do setor varejista

de calçados da região central da cidade de Santa Maria estão alinhando suas estratégias de vendas ao foco do consumidor para um crescimento rentável.

## **FORÇA DE VENDAS NO VAREJO**

Segundo Kotler (1998), o *marketing* moderno exige, mais do que desenvolver um bom produto, estabelecer um preço atraente e torná-lo acessível aos consumidores-alvos. As empresas devem também se comunicar com seus consumidores atuais e potenciais, varejistas, fornecedores, outros *stakeholders* e o público em geral. Inevitavelmente, qualquer empresa assume o papel de comunicadora e promotora. Assim, a comunicação integrada de *marketing* é o composto que faz parte do desenvolvimento da comunicação estratégica organizacional junto ao mercado, promovendo, posicionando e divulgando produtos, serviços, marcas, benefícios e soluções.

Santiago (2008) destaca as principais ferramentas do composto da comunicação: propaganda, relações públicas, publicidade, venda pessoal e *marketing* direto. A propaganda é a forma paga de divulgação de caráter não pessoal, que tem como objetivo apresentar e promover ideias em relação a um produto, serviço ou marca. As relações públicas tratam da variedade de esforços para criar e manter uma imagem positiva da organização, utilizando uma comunicação não-pessoal a uma audiência de massa. A publicidade é a comunicação gratuita de informações sobre produtos e serviços pertencentes à organização. A venda pessoal visa à interação e ao relacionamento pessoal com o cliente, buscando apresentar soluções com base em benefícios percebidos e valores agregados. O *marketing* direto usa um ou mais meios de propaganda para obter respostas mensuráveis sem a utilização de intermediários.

Segundo Rackham (2006), na próxima revolução está atrelada a integração de vendas e *marketing*, a qual se trata de um conjunto de habilidades que precisam ser combinadas de outras maneiras para enfrentar os desafios à frente. Nas vendas transacionais, o cliente procura apenas o melhor preço, uma habilidade que compete ao *marketing*, na qual a empresa precisa ter uma marca forte, publicidade de qualidade e boa segmentação. Já na venda consultiva, o cliente tem um problema e quer alguém que o aconselhe, dispondo-se a pagar um valor elevado por isso. O papel do *marketing* é oferecer suporte a vendas com ferramentas que ajudem os vendedores a criar valor para o cliente.

Rackham (2006) separa o *marketing* em dois departamentos, o *marketing* ascendente envolvido com o desenvolvimento de produtos, com a gestão da marca e comunicação e o *marketing* descendente mais integrado com a força de vendas.

Para tanto, o *marketing* nasce como uma função para o departamento de vendas, à medida que a empresa cresce o *marketing* vai tornando-se mais estratégico, criando uma imagem e comunicação consistente e segmentação de mercado.

As decisões de *marketing* no sistema varejista estão centradas em dois passos fundamentais: a seleção de um público-alvo e o desenvolvimento de um *mix* de varejo para satisfazer ao mercado escolhido. Segundo Boone e Kurtz (1998), um varejista deve, primeiramente, identificar seu público-alvo e desenvolver uma estratégia de produto, estabelecendo uma estratégia de serviços ao cliente. A estratégia de preços no varejo envolve decisões sobre margens e descontos, a localização é, com frequência, o fator determinante para o sucesso ou o fracasso de um varejista. A estratégia promocional e o ambiente da loja desempenham papel importante no estabelecimento da imagem da loja.

Em virtude das trocas de necessidades dos consumidores e da tecnologia, a indústria do varejo também está mudando. Os gerentes de varejo precisam tomar decisões complexas para selecionar o mercado-alvo, a localização das lojas, quais mercadorias e serviços oferecer, negociar com fornecedores, bem como decidir o preço, a estratégia de promoção e a exibição da mercadoria. Tomar essas decisões em um ambiente de alta competitividade e rápidas mudanças é desafiador e excitante, com grandes oportunidades de recompensas financeiras. A chave para o varejo de sucesso é oferecer o produto certo, ao preço certo, no lugar certo, na hora certa e obtendo lucro. Para realizar tudo isso, os varejistas precisam entender o que os clientes querem e o que os concorrentes estão oferecendo agora e no futuro (LAS CASAS, 2004).

Kotler e Keller (2006) afirmam que atualmente a maioria das empresas do mercado organizacional baseia-se em uma força de vendas profissional, que identifica clientes potenciais, transforma-os em clientes e expande o negócio. Os vendedores atuam como elo entre a empresa e os clientes, pode-se identificar seis posições de vendas da menos a mais criativa: entregador, tomador de pedidos, missionário, técnico, gerador de demanda e vendedor de soluções. Para um arranjo eficaz da força de vendas, a empresa deve alinhar objetivos, estratégia, estrutura, tamanho e remuneração da força de vendas, assim como realizar um adequado recrutamento e seleção, treinamento, supervisão, motivação e avaliação dos vendedores.

Brasil (2003) declara que cada vez mais tem-se de garantir a satisfação dos clientes não apenas em relação à qualidade do produto, mas também durante o processo de passagem desse produto para o produtor e no pré e pós-venda. Diante deste contexto, aborda um estudo qualitativo, identificando quatro processos fundamentais da área de vendas: gestão da cadeia de valor; gestão dos pontos de

venda; abordagem de clientes e estratégias de segmentação; e desenvolvimento de produtos. Através da análise dos resultados da pesquisa para boas práticas de segmentação, é imprescindível buscar a diferenciação e inovação dos produtos e serviços oferecidos, adequando-se a demandas imprevistas utilizando-se de estratégias que visem à flexibilidade, agilidade, rapidez e eficácia para estar sempre à frente do concorrente, transformando desafios em vantagem competitiva.

Neste contexto, Kearney (2008) assessorou algumas empresas para resolver o problema dos fracassos comerciais, alinhando sua força de vendas às metas estratégicas, voltada para as necessidades do consumidor. Neste processo, foram identificados quatro arquétipos de fracasso no departamento de vendas, ou seja, categorias de modelos idealizados que norteiam boa parte da cultura dos negócios.

O primeiro arquétipo refere-se ao explorador caprichoso, o qual conta com uma gestão de vendas eficiente, uma força de vendas preparada, porém sem estratégias bem definidas para conquistar novos canais de distribuição, enquanto seus concorrentes movem-se rapidamente para ajustar-se aos novos modelos comerciais. Dispõe também de recursos necessários a toda a infraestrutura organizacional, mas a comunicação é ineficiente, tendo em vista que não há interligação entre os diversos setores da empresa para o alcance das metas estratégicas. Assim, com o tempo, novos segmentos de clientes surgem e a equipe de vendas precisa se esforçar para atender às necessidades dessa nova fatia, não se transformando apenas em tiradores de pedidos, mas em equipes com estratégia, metas, incentivos e conhecimento dos produtos.

O segundo arquétipo refere-se ao esquiador mal equipado, o qual precisa de novas ferramentas para alcançar suas metas em terrenos difíceis. Desse modo, a organização tem dificuldades na gestão de vendas com a elevação dos custos e redução nas receitas, a equipe de vendas produz pouco e trabalha desmotivada, há ainda a ameaça da concorrência que corresponde mais rapidamente às expectativas dos clientes. Os investimentos em infraestrutura são ineficientes, falta-lhe planejamento, utilização de processos complexos, sistemas desatualizados de aferição de vendas, ausência de apoio do *marketing* e integração limitada de alguns setores da empresa, ocasionando dificuldades na comunicação com resolução de problemas apenas superficiais.

Já o missivista é o arquétipo que lida com as discontinuidades do mercado usando abordagens ultrapassadas. De tal modo, a gestão de vendas deste modelo é eficiente, porém faltam-lhe investimentos em sistemas mais adequados às exigências dos consumidores, assim como novas abordagens para que a força de vendas conquiste de forma mais rápida o cliente do que o seu concorrente, o qual se encontra

preparado com as constantes mudanças de hábito dos consumidores. Os investimentos em infraestrutura são significativos, porém há dificuldade na comunicação com distribuidores e ausência de táticas bem definidas de impulso nas vendas.

O último arquétipo refere-se ao bom moço o qual se esforça muito, mas continua a perder clientes e participação de mercado. Assim, a organização tem dificuldade na coordenação de sua gestão de vendas a qual precisa atuar como empresa globalizada. Porém, observa-se a atuação de unidades de negócio que algumas vezes estão focadas nos mesmos clientes, transmitindo a prejudicial ideia de falta de objetivo. A força de vendas simplesmente não compreende, não consegue prever ou não atende às necessidades dos clientes, perdendo espaço para os concorrentes que passam uma imagem de empresa integrada oferecendo produtos direcionados a atender às necessidades dos clientes e a suprir demandas futuras. Conta ainda com ferramentas necessárias à venda como planos e táticas atuais, fracassando apenas na comunicação com o cliente, ou seja, sem conexão com as demandas e estratégias dos clientes.

A alternativa encontrada para a superação dessas situações arquetípicas é a criação de estratégias adequadas para a preparação do pessoal de vendas, retomando um novo foco com o aumento da rentabilidade, dos lucros e fatia de mercado.

Neste contexto, Kearney (2008) propõe um modelo voltado à estrutura de vendas, buscando a retomada do sucesso nas vendas com uma reengenharia dos processos comerciais. O modelo proposto baseia-se nas vendas como ponto central de coordenação alinhando todos os processos organizacionais as metas estratégicas. Assim, de nada adianta as mais variadas iniciativas de gestão, renovação de incentivos, investimento em *software*, treinamentos, processos de gerenciamento de carteira de clientes ou trocas de profissionais, pois isso tudo não ataca a raiz do problema, o qual costuma encontrar-se na incapacidade de alinhar o sistema de vendas a uma estratégia comercial voltada para as necessidades do consumidor. Dessa forma, o caminho para retornar o sucesso nas vendas tende a estar em fazer uma reengenharia dos processos comerciais de acordo com as diretrizes estratégicas da organização.

De acordo com o modelo, os setores da empresa devem estabelecer comunicação direta para uma boa compreensão de todo o processo até o seu cliente final. Para isso, é necessário o treinamento da equipe de vendas para o conhecimento de novos produtos, elaboração de um planejamento estratégico junto ao pessoal de *marketing* com o desenvolvimento de produtos de valor agregado para cada segmento de cliente, utilizando-se de estratégias bem definidas, fixação de metas de crescimento e incentivos para atingi-las, segmentação de clientes para

identificação de nichos mais atraentes, propiciando o apoio e recursos necessários à equipe de vendas na contribuição para o crescimento empresarial, alocação criteriosa de recursos, parceria com distribuidores na preparação de promoções, usando táticas de impulsos nas vendas e diferenciação frente aos concorrentes com inovação e tecnologia, buscando propostas de valor dirigido a segmentos específicos para o desenvolvimento de soluções adequadas para cada empresa e setor. Esse é o caminho para transformar ideais e projetos em um panorama de crescimento rentável (KEARNEY, 2008).

## **METODOLOGIA**

Quanto à natureza, a pesquisa classifica-se como quantitativa que baseia-se em hipóteses claramente indicadas e variáveis que são objeto de definição operacional, busca enumerar ou medir eventos através da estatística para análise dos dados (NEVES, 1996). Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. Quanto aos procedimentos técnicos classifica-se como um estudo de campo, que de acordo com Gil (2002) caracteriza-se pela interrogação direta às pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, por meio de informações referentes ao problema pesquisado. O estudo de campo foi realizado em uma amostra de 12 empresas do setor varejista de calçados da região central da cidade de Santa Maria. A amostra partiu do levantamento das empresas do setor varejista de calçados cadastradas no site de busca de empresas, o Guia cidade. Após, levantou-se do total encontrado, as empresas que se localizavam na região central da cidade de Santa Maria.

Como plano de coleta de dados, a pesquisa se dividiu em duas fases distintas. A primeira fase de caráter exploratório na qual se utilizou da pesquisa bibliográfica em livro, artigos, revistas e pesquisas. Esta fase foi a base para a seleção do modelo de análise da gestão de vendas da empresa em estudo proposto por Kearney (2008). Na segunda fase de caráter descritivo, visando ao alcance dos objetivos propostos, um instrumento de coleta de dados foi desenvolvido com base no referencial teórico abordado na primeira fase da pesquisa. O instrumento se configurou em um questionário com perguntas fechadas dividido em duas partes distintas. A primeira parte focada nas variáveis relacionadas aos arquétipos e a segunda parte focada no alinhamento das estratégias de venda, ambos propostos por Kearney (2008). Segundo Parente (2000), o instrumento de pesquisa mais utilizado é o questionário, o qual exige um adequado conhecimento em pesquisa e também sobre o comportamento do consumidor. O pesquisador precisa considerar a estrutura e a sequência de cada questão que podem ser abertas ou fechadas.

Após a coleta realizou-se, primeiramente, a tabulação dos dados de forma quantitativa com o auxílio do *software Sphinks 5.0 for windows* e, posteriormente, a análise de forma qualitativa dos dados tabulados. Para Neves (1996), a pesquisa qualitativa, ao longo de seu desenvolvimento, costuma ser direcionada, seu foco é amplo e parte de uma perspectiva diferenciada, baseia-se em dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação de estudo.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### PERFIL DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Constatou-se que, no que tange ao perfil das empresas participantes da pesquisa, das 12 empresas entrevistadas, 4 delas têm como responsáveis pela gestão mulheres abrangendo 33,3% e o restante coordenadas por homens que, como maioria, ocupam 66,7% da gestão de vendas. Observou-se que o tempo de empresa dos respondentes a maioria das organizações encontram-se com mais de 10 anos de experiência no mercado, com um percentual de 41,7%, em segundo lugar destacam-se as empresas com até 5 anos de mercado, com 25% do total, já as com mais de 20 anos, abrangem apenas 16,7 % e com 16,6 % somente 2 empresas com até 1 ano e menos de 20 anos de atuação no segmento.

Primeiramente, buscou-se identificar aspectos relacionados aos possíveis problemas dos fracassos comerciais, relacionados ao alinhamento da força de vendas às metas estratégicas, voltada para as necessidades do consumidor, com base nos quatro arquétipos de fracasso no departamento de vendas idealizados por Kearney (2008).

Com relação à gestão de vendas, observou-se que a maioria dos entrevistados trabalha com eficiência na gestão de vendas compreendendo 66,7%. No entanto, 16,7% têm dificuldade em controlar os custos e dos demais entrevistados apenas 16,6% faltam-lhe investimento para adequação às exigências dos consumidores e ausência de coordenação nas vendas. Por meio dos resultados foi possível constatar no que tange a gestão de vendas, que as organizações do segmento preocupam-se em trabalhar com eficiência adotando um posicionamento bem definido diante do mercado. Entretanto, evidenciam-se a existência de dificuldades no controle de custos no que se refere às receitas e despesas o que demonstra algumas falhas na gestão financeira, como por exemplo, a falta de planejamento.

No que se refere à força de vendas, verifica-se que 75% das empresas entrevistadas encontram-se preparadas, mas sem muitas estratégias para a conquista de novos canais de distribuição. Além disso, observa-se que 25%



dos questionados tem pouco conhecimento de como é desenvolvido o trabalho da força de vendas dentro da organização. Assim, é possível constatar que para um mercado como o de Santa Maria, que possui seu foco no comércio, muitas empresas do segmento ainda encontram-se estagnadas sem a procura por novos canais de distribuição mais eficientes e lucrativos do que os atuais. De acordo com Kotler e Keller (2006), para manter o foco no mercado, a força de vendas deve saber como analisar dados de vendas, medir o potencial do mercado, reunir inteligência de mercado e desenvolver estratégias e planos de *marketing*.

Relacionadas a seus concorrentes, as organizações do segmento creem que os mesmos têm a imagem de empresa integrada, oferecendo produtos direcionados a atender às necessidades dos clientes, abrangendo 75% dos respondentes da pesquisa. Ainda, dos pesquisados, 16,7% julgam que seus concorrentes são ágeis e moldam-se rapidamente aos novos modelos comerciais e apenas 8,3% acreditam que seus concorrentes correspondem mais ligeiramente às expectativas dos clientes. Após a análise dos dados, é possível observar que as empresas calçadistas preocupam-se com a concorrência, buscando aperfeiçoar seu produto ou serviço em prol dos clientes. Para Parente (2000), a avaliação da concorrência consiste em identificar os pontos fortes e fracos com ênfase na superação, visando a oferecer vantagem competitiva e recursos para a maior satisfação do comprador. Na tabela 04, verificaram-se como as organizações investem em sua infraestrutura.

Diante dos investimentos em recursos (financeiros, humanos e tecnológicos) as empresas do segmento acreditam contar com ferramentas necessárias à venda como planos táticos atuais, compreendendo 50% das empresas pesquisadas. Com um percentual de 33,3%, há ainda as empresas que mencionam que as mesmas dispõem de recursos necessários a toda infraestrutura organizacional e, finalmente, com 16,6% as empresas que se referem a sua infraestrutura como ineficientes ou apenas significativa. Conforme constatado, as organizações possuem ferramentas necessárias a uma boa gestão de vendas, porém, as mesmas muitas vezes não as repassam de forma clara e precisa a seus vendedores, que no contato direto com o cliente conseguem atender eficientemente as necessidades dos mesmos.

Correlacionadas à comunicação, 66,7% das organizações pesquisadas possuem integração limitada de alguns setores da empresa, 25% delas não opinaram e 8,3% acreditam que sua comunicação é ineficiente. Após a apreciação dos dados, é possível concluir que as empresas do segmento têm dificuldade na utilização de uma comunicação eficiente entre os diversos setores, ocasionando divergências de informações e falhas na integração de áreas estratégicas dentro da organização como *marketing*, produção e finanças. Segundo Czinkota et al.

(2001), para alcançar sinergia na comunicação é necessário que todos os elementos da comunicação de *marketing* transmitam uma mensagem unificada, objetivando o repasse de uma imagem forte e única aos consumidores.

Conforme análise dos resultados da pesquisa, foi possível verificar que as organizações do segmento em análise contam com uma gestão de vendas eficiente, pois com 66,7%, os pesquisados identificando-se com o arquétipo do explorador caprichoso. Relacionado à força de vendas, 75% encontram-se preparadas, porém sem muitas estratégias para a conquista de novos canais encaixando-se também ao mesmo arquétipo. No quesito gestão e força de vendas, as empresas calçadistas de Santa Maria mostram-se qualificadas para o segmento em que atuam, buscam trabalhar com eficiência na gestão e preparam seus vendedores para sanar desejos e necessidades dos consumidores. No entanto, não se utilizam de estratégias adequadas a novos canais e segmentos que surgem, e seus concorrentes acabam moldando-se mais rapidamente a estas novas oportunidades.

Referente aos concorrentes, 75% das pesquisadas têm a imagem de empresa integrada, oferecendo produtos direcionados a atender às necessidades dos clientes equiparando-se ao arquétipo do bom moço. Relativo aos recursos, 50% das empresas contam com ferramentas necessárias à venda como planos e táticas atuais, enquadrando-se no respectivo arquétipo. Esse arquétipo apresenta vantagens em relação a sua infraestrutura, porém enfrenta problemas com sua equipe de vendas a qual tem dificuldades no atendimento às necessidades dos clientes, perdendo seu espaço para concorrentes que têm uma imagem integrada e produtos direcionados ao mercado-alvo. Para um segmento como o calçadista, de forte concorrência na cidade de Santa Maria, estes aspectos são relevantes e devem ser reanalisados da melhor forma possível, na busca de um crescimento mais rentável.

A comunicação, outro ponto importante com 66,7%, tem integração limitada de alguns setores da empresa, adequando-se ao esquiador mal equipado. O respectivo arquétipo apresenta a comunicação como fator chave na organização, no entanto, tem dificuldades na integração dos setores e falhas na transmissão de informações claras e precisas. No segmento estudado, a comunicação é um fator chave, o qual deve repassar informações de forma clara e integrada a todos os setores da empresa.

## ALINHAMENTO DAS ESTRATÉGIAS DE VENDAS

Esta parte da pesquisa partiu do objetivo de avaliar o alinhamento das estratégias de venda das empresas pesquisadas, com base no modelo proposto por Kearney (2008). Neste sentido, no que se refere ao treinamento da equipe de vendas

constatou-se que 91,7% das empresas do segmento investem em treinamento da força de vendas, visando qualificar seus colaboradores para estarem à frente da concorrência.

Relacionado ao planejamento estratégico das organizações, verificou-se que nas empresas pesquisadas, o planejamento estratégico junto ao pessoal de *marketing* é considerado importante, pois com foco no cliente, as empresas estarão organizando-se para responder eficientemente às constantes mudanças que ocorrem no mercado, direcionando e coordenando o esforço de *marketing*. Quanto à utilização de estratégias bem definidas, observou-se que as empresas do segmento têm como objetivo conquistar a preferência de seu mercado-alvo, com diferenciação, posicionamento e alternativas estratégicas fundamentais.

Relativo à segmentação de clientes verificou-se que as organizações do segmento têm grande disparidade, um ponto de suma relevância, o que demonstrou que muitas empresas deste segmento não possuem o conhecimento necessário para identificar nichos de mercado que poderão atender com maior eficácia, já que os mercados atuais não são homogêneos e as organizações não podem acolher a todos os clientes em mercados amplos ou diversificados como o ramo calçadista.

No que se refere ao apoio e recursos necessários à equipe de vendas, observou-se que a equipe de vendas tem um adequado suporte por parte da empresa. Já, relativo à alocação criteriosa de recursos, as organizações demonstraram estar conseguindo adequar seus recursos de forma razoável, atendendo a um conjunto de setores interligados e sistematizados dentro da organização, de níveis táticos a estratégicos. Porém, vê-se também que parte delas não tem conhecimento de como utilizar-se eficazmente dos recursos disponíveis.

Referente à parceria com distribuidores observa-se que o sistema de parcerias e alianças que as empresas criam para produzir, aumentar e entregar suas ofertas inclui fornecedores e relações valiosas com terceiros, que permitem entregar um valor superior ao mercado-alvo, com maior poder de negociação, promoções, formalização de pedidos e financiamento. Já no que tange às táticas de impulso nas vendas, as empresas pesquisadas demonstraram que o uso de táticas de impulso nas vendas e diferenciação é de grande valia em organizações que buscam o constante aperfeiçoamento.

No que tange ao valor divulgado a segmentos específicos, observou-se que o valor divulgado a segmentos específicos refere-se à política de preços que o varejista considera em seu posicionamento de *marketing*. Esta definição deve levar em conta aspectos como valor e estratégias da empresa. Neste quesito, destaca-se que parte dos questionados não direciona seu valor divulgado a segmentos específicos, evidenciando deficiências na definição de foco de mercado-alvo na abordagem de preço.

## CONCLUSÃO

As estratégias de *marketing* têm papel fundamental nas empresas varejistas. Neste sentido, o alinhamento das estratégias de vendas, tendo em vista o foco no consumidor, torna-se imprescindível para um crescimento rentável. Assim, na presente pesquisa, buscou-se verificar como as empresas do setor varejista de calçados, da região central da cidade de Santa Maria-RS, estão alinhando suas estratégias de vendas ao foco do consumidor para um crescimento rentável.

Constatou-se, pelos resultados obtidos, que as empresas pesquisadas identificaram-se com as características relacionadas ao arquétipo do explorador caprichoso, no que tange a gestão e força de vendas, ao arquétipo do bom moço com relação a recursos e concorrência e ao arquétipo esquiador mal equipado no que se refere à comunicação. Destaca-se que, para um segmento como o calçadista de forte concorrência na cidade, os aspectos destacados são relevantes e devem ser reanalisados da melhor forma possível, na busca de um crescimento mais rentável.

Dentre as forças que estimulam à estratégia de vendas, a forma com a qual cada uma interfere e afeta o setor varejista, as mais utilizadas pelas empresas calçadistas de Santa Maria envolvem o treinamento da força de vendas para qualificação dos colaboradores, planejamento estratégico com foco no cliente direcionando e coordenando o esforço de *marketing*, estratégias com propósito de diferenciação e posicionamento, suporte à equipe de vendas, adequação de recursos de forma razoável, aliança com distribuidores conquistando maior poder de negociação, táticas de impulso nas vendas para constante aperfeiçoamento e valor divulgado a segmentos específicos para uma eficiente abordagem de preço.

Em relação às forças utilizadas para o alinhamento das estratégias de vendas nas empresas do ramo calçadista, recomenda-se que elas busquem a utilização de estratégias, bem como a constante atualização visando o aperfeiçoamento de tais técnicas. A pesquisa aplicada ao segmento calçadistas de Santa Maria visou conhecer como é o alinhamento das estratégias de vendas ao foco do consumidor. Assim, verificou-se a importância deste tema com um estudo de mercado e análise da concorrência, através de dados concretos das empresas. Diante dos resultados, recomenda-se a aplicação da presente pesquisa a outros segmentos de atuação, bem como a realização de uma análise comparativas entre os setores a ser pesquisados.

---

## REFERÊNCIAS

BOONE, L. C.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. São Paulo: LCT, 1998.

BRASIL; N. As melhores práticas em vendas. **HSM Management**, São Paulo, n. 41, nov./dez.2003

CZINKOTA, M. et al. **Marketing as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

KEARNEY A.T. Todos culpam o bode. **HSM Management**, São Paulo, n. 67, p. 126-132, mar./abr. 2008.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, A. **Marketing de varejo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LUZ, Ricardo. **Gestão de Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitimark, 2003.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades**, 1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf>>. Acesso em: maio 2008.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

RACKHAM, N. Novo paradigma de vendas. **HSM Management**, São Paulo, n. 59, nov./dez. 2006.

SANTIAGO, M. **Comunicação Integrada de Marketing**. Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/mkt/3.pdf>>. Acesso em: maio 2008.