



**FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MBA *Business Intuition* –**  
**Identidade Empresarial**

**ADEMIR LUIZ DOTTO**  
**ALEX FERNANDES PALMA**  
**GIOVANA GIULIANI MARIANO DA ROCHA**  
**JÉSSICA DEICKE**

**A SOBREPOSIÇÃO DAS LIDERANÇAS NA HIERARQUIA**  
**EMPRESARIAL**

**RESTINGA SÊCA**

**2020**



**ADEMIR LUIZ DOTTO**  
**ALEX FERANDES PALMA**  
**GIOVANA GIULIANI MARIANO DA ROCHA**  
**JÉSSICA DEICKE**

**A SOBREPOSIÇÃO DAS LIDERANÇAS NA HIERARQUIA  
EMPRESARIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao programa de pós-graduação MBA *Business Intuition* - Identidade Empresarial, como requisito para obtenção do título de Especialistas, da Faculdade Antônio Meneghetti (AMF).

Orientador: Prof. Esp. Carlos Alberto Gennari.

**RESTINGA SÊCA**

**2020**



**ADEMIR LUIZ DOTTO**  
**ALEX FERANDES PALMA**  
**GIOVANA GIULIANI MARIANO DA ROCHA**  
**JÉSSICA DEICKE**

**A SOBREPOSIÇÃO DAS LIDERANÇAS NA HIERARQUIA  
EMPRESARIAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de MBA Business Intuition  
Personalidade Empresarial como requisito parcial para obtenção do título grau de especialista.

**Banca Examinadora:**

Orientador: \_\_\_\_\_

Esp. Carlos Alberto Gennari  
Faculdade Antonio Meneghetti – AMF

Membro: \_\_\_\_\_

Msc. Wesley Lacerda  
Faculdade Antonio Meneghetti – AMF

Membro: \_\_\_\_\_

Dra. Claudiane Weber  
Faculdade Antonio Meneghetti – AMF

**RESTINGA SÊCA**

**2020**

## **RESUMO**

É de fundamental importância conhecer a fundo a empresa da qual estaremos falando no decorrer deste trabalho, uma empresa focada na distribuição de produtos atendendo a região central do Estado do Rio Grande do Sul. A pesquisa visa solucionar a problemática das vendas se tratando especificamente do varejo, que possui grande carta de clientes cadastrados, porém não atendidos ou não fidelizados. Buscar os fatores que estão barrando o crescimento nessa área, a falta de comunicação, produtos, dados coletados através de entrevistas com administradores, gerentes, supervisores e vendedores da empresa. Considerando todos os dados em relação à teoria ontopsicológica e os resultados almejados. A empresa possui um grande potencial de crescimento. Concluímos que parte da direção às mudanças por nos sugeridas.

**Palavras - chave:** vendas no varejo, unidade de ação, líder.

## **ABSTRACT**

It is of fundamental importance to know deeply the company we will be talking about during this work, a company focused on the distribution of products serving the central region of the state of Rio Grande do Sul. The research aims to solve the problem of sales by dealing specifically with retail, which has a large letter of registered customers, but not attended or not loyal. To search the factors that are blocking the growth in this area, the lack of communication, products, data collected through interviews with administrators, managers, supervisors and salesmen of the company. Considering all the data in relation to the ontopsychological theory and the desired results. The company has a great growth potential. We have concluded that part of the direction to the changes suggested to us.

**Key words:** retail sales, action units, leader.

## 1 INTRODUÇÃO

É de fundamental importância conhecer a fundo a empresa da qual estaremos falando no decorrer deste trabalho, **D. D. S. M. LTDA**, situada em Santa Maria – RS é uma empresa focada na distribuição de produtos alimentícios atendendo a região central do Estado do Rio Grande do Sul.

Sua missão é distribuir produtos e serviços, não esquecendo jamais de seus valores: comprometimento, respeito, honestidade e humildade para que em breve se torne uma das melhores empresas para se trabalhar.

Atualmente com 68 anos de idade/experiência, é o momento de conhecermos o líder da empresa Sr. A. D. (Diretor Geral). Sua trajetória consiste em 21 anos de árduo trabalho no ramo atacadista generalista (trabalhando em diversos setores) onde em 1989 ao visitar uma empresa modelo de distribuição em Passo Fundo identificou seu verdadeiro sonho – montar sua própria empresa distribuidora que após seis anos nasceu se chamando K., hoje a D. Podemos salientar que a empresa é 100% familiar, contando com a colaboração da Sra. S. D. (esposa do líder) e o Sr. R. D. (filho) o qual tem a administração conjunta com seu pai (Sr. A.).

A distribuidora tem como grande vantagem no mercado à distribuição de forma exclusiva na região das marcas: Arcor, Dr. Oetker, Barilla, Bilu e Brilhos e como atacadista a famosa marca Melitta Café. Atende empresas que atuam no ramo supermercadista (grandes clientes) e varejo (clientes menores, mas de grande importância).

Seu maior desafio nos dias atuais é a busca por maior positividade dos clientes já cadastrados no varejo (clientes de médio e pequeno porte), incluindo um mix maior de itens nos pedidos, conseqüentemente aumentando as vendas e principalmente fidelizando os varejistas. A captação de novos clientes também é um desafio diário e que deve ser trabalhado de forma contínua.

Por fim, a pesquisa visa solucionar a problemática das vendas se tratando especificamente do varejo, que possui grande carta de clientes cadastrados, porém não atendidos ou não fidelizados. Buscar os fatores que estão barrando o crescimento dessa área, a falta de comunicação, produtos, através dos dados coletados em entrevistas com administradores, gerentes, supervisores e vendedores da empresa.

## **1.1 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Estudar as hipóteses para alavancar as vendas no varejo, analisando os posicionamentos dos entrevistados durante a execução da pesquisa.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

O presente estudo procurará analisar a resposta para o déficit de vendas no varejo, analisando:

- a) Atendimento dos vendedores – como é executado;
- b) As exigências do varejo;
- c) Modelo de gestão e treinamento comercial;
- d) Unidade de ação dentro da empresa.

## **1.3 Justificativa**

Justifica-se a realização do presente projeto em virtude da importância que o tema possui para a empresa uma vez que a falta de positividade/ vendas no varejo é o maior problema informado pela diretoria da empresa. Ainda, a relevância do trabalho reside na análise das entrevistas realizadas com diversos funcionários que ocupam diferentes cargos dentro da empresa.

Por fim, sendo que a mesma já é consolidada no mercado, possui produtos de venda exclusiva e grande experiência administrativa e comercial, identificaremos os fatores que estão barrando o crescimento das vendas no varejo, sendo que se trata da maior rentabilidade para a empresa e sua saúde financeira depende da atuação efetiva no varejo.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Foram realizadas entrevistas presenciais e online, divididas em duas partes: colaboradores e direção da empresa. Inicialmente foram de forma estruturadas (perguntas x respostas) bem formal, em um segundo momento optamos pela forma semiestruturada, com a intenção de ser uma conversa informal procurando entender as motivações, indicadores, e sentimentos que os entrevistados possuíam ao falarmos da empresa, visando um entendimento da cultura organizacional, assim como pontos fortes e fracos que convergem de maneira integral no funcionamento operacional da empresa.

Após as entrevistas, o grupo se reuniu para compilar todas as informações realizando alguns questionamentos e procurando respostas para a suposta problemática.

### **2.1 Delineamento do estudo**

Trata-se, de uma pesquisa de tipo exploratória, de natureza qualitativa.

### **2.2 Amostragem e sujeitos da pesquisa**

A obtenção dos dados da empresa ocorreu através de entrevistas agendadas com as seguintes pessoas: J. (gerente comercial), R. (gerente geral – sócio proprietário), A. (gerente geral – sócio proprietário), B. (vendedor), G. B. (vendedor), G. (supervisor de varejo), R. (vendedor) e J. (supervisor de logística). As entrevistas ocorreram tanto presencialmente quanto de forma online. A entrevista foi de forma estruturada (perguntas e respostas) e semiestruturada. Apenas o R. teve uma nova entrevista para complementação da primeira.

O primeiro colaborador a ser entrevistado foi J., trabalha na empresa a seis meses que ocupa o cargo de gerente comercial. Possui experiência em gestão de pessoal, comercial e marketing. A coleta dos dados ocorreu de forma presencial e registrado em formulário as respostas. O conteúdo das perguntas foram acerca das vantagens competitivas dos produtos, métodos de treinamento de vendas, planejamento estratégico sobre os clientes e também sugestões de melhorias para a empresa.

O segundo entrevistado foi o R., que trabalha na empresa há 15 anos e que ocupa o cargo de gerente geral da empresa, é sócio proprietário e filho de A. Devido à importância dele dentro da empresa foi submetido à entrevista em dois momentos. O primeiro momento foi em conjunto com as entrevistas dos outros membros da empresa e posteriormente, após a

coleta geral de dados, ele foi novamente entrevistado para complementação de pontos que geraram dúvidas sobre o funcionamento e estratégias da empresa.

O terceiro entrevistado foi o J., trabalha na empresa quatro anos e ocupa o cargo de supervisor de logística. Sempre trabalhou na área da logística. A entrevista ocorreu de forma presencial com a obtenção de dados acerca das dificuldades e facilidades do seu setor. Também foi indagado acerca de sugestões para melhoria da empresa.

A quarta entrevista foi com R., trabalha na empresa há sete meses e ocupa o cargo de vendedor. Experiência profissional anterior como orientador agrícola. A entrevista ocorreu de forma não presencial através de aplicativo de troca de mensagens (whatsapp). O conteúdo da entrevista foi voltando acerca das vantagens competitivas dos produtos, dificuldades na realização das vendas, se existe algum estímulo para aumentar o número de vendas, se existem colaboração e estratégia dos superiores para positivar mais as vendas e sugestões para melhoria da empresa.

O quinto entrevistado foi G., trabalha na empresa há um ano e ocupa o cargo de supervisor de varejo. Experiência anterior como coordenador de merchandising. A entrevista ocorreu de forma não presencial através de aplicativo de troca de mensagens (whatsapp). O conteúdo da entrevista foi o mesmo que o realizado com R.

A sexta entrevista foi com B., que trabalha na empresa há 12 anos e exerce a função de gerente de grandes contas (*key account*). Antes de trabalhar na empresa D., já trabalhou no setor de vendas de atacado e varejo em outras cidades e com outras marcas. A entrevista ocorreu de forma presencial e foi gravada em áudio e posteriormente transcrita. O conteúdo da entrevista englobou aspectos acerca da sua experiência na área, comparativos com outras empresas que trabalhou a diferença de grandes clientes e clientes menores e quais as vantagens competitivas da empresa e produtos.

O sétimo entrevistado foi G. B., que trabalha na empresa há três anos e três meses, exerceu as funções de supervisor de vendas e nos últimos oito meses de vendedor de grandes contas. Possui experiência de vendas em outras áreas não ligadas a produtos alimentícios. Na entrevista realizada foi informado aos entrevistadores que tinha solicitado o seu desligamento da empresa. A entrevista foi de forma presencial. O conteúdo da entrevista acerca dos motivos que levaram a pedir a demissão, as vantagens competitivas da empresa e qual era a perspectiva que ele tinha sobre o crescimento da empresa D.

A oitava entrevista foi com A., sócio fundador da empresa. Experiência inicial na venda de balcão e após como gestor administrativo, também em vendas durante um ano como

representante comercial totalizando 48 anos em diversas atividades. A entrevista ocorreu de forma presencial e foi gravada através de áudio e posteriormente transcrita. O conteúdo da entrevista foi sobre a história da empresa, funcionamento, dificuldades, tipos de produtos vendidos e quais os planos para o futuro da empresa.

As entrevistas ocorreram no período de outubro a novembro de 2020.

### **2.3 Processo de coleta dos dados**

Para proporcionar uma coleta de dados mais flexível, optou-se pelas entrevistas estruturadas e semiestruturadas. Foi elaborado um prévio roteiro de perguntas, as respostas foram gravadas na íntegra, com o consentimento dos participantes e transcritas posteriormente.

O grupo se dividiu para realizar a coleta, foi realizada a primeira etapa com perguntas estruturadas conduzidas por dois membros do grupo. A entrevista do diretor geral da empresa foi realizada com a participação de todos os membros presentes, de forma semiestruturada e aberta procurando entender seus anseios perante o futuro da empresa, bem como as características de liderança. Após a primeira parcial achou-se necessário realizar mais entrevistas com outros membros e também uma nova com o diretor comercial para sanar eventuais dúvidas levantadas pelo grupo. Também foi realizada uma pesquisa informal com um vendedor novo da empresa, atuando a um mês no quadro, em um ponto de venda para colher as primeiras impressões sobre a empresa.

Em um segundo momento, realizamos uma análise de todo material e sentimentos dos membros do grupo com a bibliografia estudada abrindo uma discussão sobre o real problema enfrentado para a não realização do objetivo da empresa, tendo como resultado uma análise “*Up stream control*”, abrindo um ponto importante para a realização do trabalho, identificando um “Problema relacional”.

### **2.4 Análises dos dados**

Para a análise de dados foram utilizadas as gravações e a transcrição das entrevistas na íntegra para possibilitar a análise do conteúdo exposto nelas. A transcrição foi uma das várias fases das entrevistas. Na primeira fase, um roteiro foi elaborado com perguntas diretas. A segunda fase é a entrevista propriamente dita, ou seja, o processo de coleta de dados. A

terceira fase é o processo de transcrição, lembrando que foram entrevistas estruturadas e semiestruturadas. Em todas essas fases buscaram-se as respostas para o objetivo da pesquisa.

Os entrevistados são indivíduos entre 29 e 68 anos de idade. Alguns com anos de empresa outros iniciando agora sua caminhada dentro da mesma, porém todos com o mesmo propósito: ver a empresa crescer e contribuir para alavancar as vendas. Todos demonstraram durante as entrevistas suas preocupações com a empresa, seu amor pela mesma e o carinho que sentem pela família D.

Deste modo, na etapa posterior, procurou-se ainda aliar o referencial teórico desta pesquisa com as respostas encontradas em campo, categorizando estas de acordo com o objetivo da pesquisa: “*Positivização da venda no varejo*”.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **3.1 Cultura Organizacional – A unidade de ação**

Com a compilação das respostas verificamos pontos divergentes em comum, que possibilitaram a procura pelo embasamento teórico para a resolução do problema referencial da pesquisa. Com uma análise “Up-stream control”, um processo de verificação a montante, tendo algo acontecendo que não sabemos, significa que existe uma causa que age sobre nós em antecipação à nossa vontade.

Por sua vez, Meneghetti (2013) enfatiza que:

Esse método consiste em perguntar o *porquê* de certos acontecimentos de modo tal a retornar à raiz do problema. Através do repetir diversas vezes “por quê?”, é possível identificar a verdadeira causa e, portanto, encontrar a verdadeira solução. Se as perguntas não fossem feitas desse modo, correr-se-ia o risco de se satisfazer com uma solução intermediária, como a troca do fusível. A solução intermediária não é suficiente para operar eficazmente. É necessário retornar a montante para descobrir os fatores que influenciam o processo e tê-los sob controle (MENEGETTI, 2013, p. 301-302).

O problema encontrado foi relacional, “... surgem quando existem complicações, desordens, fenômenos de informação, de relações de impacto; é a retransmissão das informações do sujeito, seja de modo em que recebe, seja no modo que transmite; existe algo que rompe ou que desvia a relação direta... que para o indivíduo, naquela cidade ou região são importantes.” (MENEGETTI, 2013, p.172-177).

A empresa possui administração familiar dividida entre os setores administrativo, comercial e financeiro. Possui características próprias, tendo suas forças, nas respostas rápidas, operação enxuta e centralização administrativa. Há um setor administrativo forte e um setor comercial com potencial desenvolvimento. Apesar de uma excelente reputação no mercado a empresa vem de um histórico financeiro negativo nos anos 2017 e 2018, recuperando resultado no ano 2019, após algumas mudanças na estrutura de vendas, o que demonstra uma flexibilidade e sensibilidades para adaptação ao mercado. A estrutura de gestão, apesar de um organograma definido, fica no plano fictício, visto que na prática a estrutura funciona diferente. Dessa forma uma ferramenta que objetiva orientar a condução da empresa torna-se desprovida de funcionalidade.

Identificamos uma falha na comunicação interna entre os setores da empresa, conforme todos os relatos as informações chegam de forma distorcidas e incompletas, faltando uma unidade de ação do corpo da empresa, segundo o professor Meneghetti, cada parte do corpo funciona na sua função com um único propósito, um único escopo, assim deve ser com a empresa onde cada setor tem uma função para a realização do seu objetivo, escopo. Todos devem fazer sua parte em busca do objetivo da empresa, todos devem saber qual o escopo da empresa e seus objetivos procurando desempenhar suas funções da melhor forma para que seja realizado um único propósito.

Este relato de falha de comunicação aparece na fala dos entrevistados como: - *O vendedor vai direto ao cliente, eles não passam na empresa. Eles só vêm na empresa quando tem a reunião. E a comunicação com eles é feita pelo whatsapp, tudo online. O supervisor tem contatos com eles várias vezes por dia, mas online.*

Nesse sentido, Meneghetti (2008) complementa que:

Todas as ações que são conformes ao próprio bem-estar são sempre identificáveis aplicando a leitura dos quinze critérios do Em Si ôntico, que são todos pulsões do Em Si ôntico em autóctise histórica: qualquer notícia ou situação, se é parte daqueles quinze critérios, é funcional para o sujeito; de modo diverso, não é funcional (MENEGHETTI, 2008, p. 274).

Com isso não basta fazer determinado trabalho bem feito, mas em conjunto com o todo. A unidade de ação entre todos dentro de uma empresa é de extrema importância, quando esse ponto está falho resulta na falta de consideração com a sua função, o líder deve

estar presente em todos os processos da empresa formando uma única identidade com a equipe, que são os membros operativos do projeto.

De acordo com a compreensão de Meneghetti “...o que é um indivíduo? É uma unidade de ação, é um sujeito que é um todo uno em si mesmo e distinto de todos os outros” (Meneghetti, p. 133). Um dos principais pontos dentro de uma empresa é a questão relacional. A falta de comunicação é crucial, e destrói lentamente equipes, é de extrema prepotência pensar que ter informações somente para si é um modo de se beneficiar dentro de uma empresa, pensar que uma informação não é importante e não repassá-la faz com a operação vá perdendo suas forças.

Diante dos relatos colhidos no decorrer da pesquisa, um ponto diagnosticado como falho é a falta de comunicação entre os setores (líderes, gerentes, supervisores, vendedores) exemplo desse relato é quando um dos colaboradores *sugere que precisa melhorar o diálogo na relação de compra e venda pois temos informações divergentes, que não chegam claras e se chegam são defletidas para a direção.*

Antônio Meneghetti (2013) complementa que:

No problema de relação há um contraste, há algo que não funciona: a comunicação, as informações, as relações são contraditórias, destrutivas, o sujeito não consegue se fazer compreender ou criou-se uma rede de circunstâncias. (MENEGHETTI, 2013, p. 172).

Para cultivar uma boa equipe é necessária uma boa comunicação, para cobrar resultados ainda mais efetivos é preciso qualidade em todo sistema operacional, que é alcançado de forma competente e competitiva através da otimização dos recursos e de um bom gerenciamento.

Não podemos fugir de tal situação, ela interfere ativamente nas ações e nos resultados que a empresa alcança. Sendo assim, ter um contato mais próximo com aqueles que estão servindo a empresa, dessa forma possibilitará uma tomada de decisões mais eficientes aparece no relato do vendedor a diferença dos setores na empresa - *No varejo tu pega um público de alguns clientes, do bolicho a padaria, e cada um é uma situação, e tu tem que ser o cara bonachão, tu tem que tomar um mate com ele, conversar e tem que falar de tudo com ele, para depois tu chegar no negócio. E hoje nas grandes contas tu já chega com o negócio pronto, tu vai falar duas três situações sobre o Brasil hoje e cara vamos para o negócio. Não tem tempo para perder, tu chega mais focado, essa é a diferença.*

O acompanhamento direto, presencial, faz com que as informações sejam privilegiadas para a gestão, proporcionando, também, maior desenvolvimento integral da empresa. Meneghetti (2013) discorre que:

“Por mais que possa ser importante, grande e inovadora a intuição do líder no business - e não apenas - se não se dispõe de mãos que possam contribuir para a atuação em um processo operativo, essa intuição poderá se realizada parcialmente, com retardo ou ainda, em casos não raros, destruída... é justamente o recurso humano que faz a diferença na competitividade e qualidade do produto e serviço da empresa” (MENEGETTI, 2013, p. 177).

### 3.2 O líder

Na organização de uma empresa é indispensável à participação do líder, sua presença faz com que a equipe se desenvolva e dê o seu melhor para alcançar as metas desejadas. Sob a visão de Meneghetti “... ainda que tenhamos vários técnicos, o melhor técnico é exatamente o empresário por si mesmo” (Meneghetti, p. 73).

Todos sabem que cada colaborador possui dificuldades, particularidades, porém devem trabalhar em prol de um único objetivo, ressalta-se também pelo relato dos vendedores que - *aqui dentro tem muita flexibilidade em termos assim, eu trabalho diretamente com o R., qualquer coisa que a gente precisa internamente desde particular, principalmente com o Sr. A. que é uma pessoa muito aberta para tudo e muito disposta em ajudar sempre.*

Neste momento, a presença do líder é indispensável. Meneghetti (2001) esclarece a compreensão do que vem a ser o líder:

No meu entendimento, o líder é um sujeito com três características fundamentais: a) superioridade de potencial humano de nascimento, porquanto se refere ao talento de fazer e coordenar; b) superioridade de conhecimento e práxis sobre atitudes e profissões particularmente solicitadas pela sociedade local ou múltipla e c) superioridade de realização reconhecida sobre setores definidos (MENEGETTI, 2001, p. 35).

Cabe ao líder motivar seus colaboradores, através de exemplos, demonstração de valores, objetivos traçados, estimulando novos conhecimentos através de reuniões, palestras, conversas individuais, no qual as pessoas tenham disposição, vontade e prazer para realizar a ação. Meneghetti (2010) expõe que:

O líder deve ter uma preparação global sobre o conhecimento do inconsciente, dos campos semânticos e do Em Si ôntico. Com o conhecimento ontopsicológico um indivíduo pode conhecer os estímulos e os determinismos que, inconscientemente, ele opera nas pessoas e com as pessoas que estão no seu ambiente; enfim, se sensibiliza as interferências que as outras pessoas fazem na sua vida; individualiza e racionaliza a intuição. Na ordem de problemática quando algo não funciona, na percepção subjetiva, o indivíduo põe sempre como causa, em primeiro lugar, a esfera social. Seguem – na ordem – os colaboradores e as referências familiares e afetivas; em último – ou mesmo nunca – está à própria responsabilidade pessoal (MENEGHETTI, 2010, p. 340-341).

Dentro de uma empresa não é suficiente que o empresário tão somente identifique as falhas de comportamento e da cultura organizacional, mas que a compreenda e em seguida adote uma forma para que a situação não se estacione. Cabe ressaltar aqui o relato do diretor da empresa: - *Eu não me identifico com o comercial, nada. Mesmo porque tem uma coisa que agora eu consigo assimilar melhor, eu consigo ter um equilíbrio maior. Então tu chega a uma conclusão que tu não é desse ramo, que tu não tem esse perfil e que tem que ter alguém que tenha habilidade para lidar com pessoas e saber entender que cada um é um e tu tirar o máximo dessas pessoas. Por isso que fui buscar ajuda para isso, mas o meu ponto fraco é isso e fraco da empresa também.*

Meneghetti (2001) esclarece que:

Segundo a ótica realista dos fatos, tal posição é errada: a falência, a frustração no resultado econômico, denunciam uma carência no íntimo do sujeito, cuja causa é pesquisada entre os três primeiros setores: na psicogênese dos colaboradores, na esfera afetiva ou na vida individual. Qualquer erro em uma das primeiras três esferas altera a capacidade funcional do Eu, que é o primeiro instrumento de inteligência dos negócios. Conseqüentemente, pelo efeito que resulta sob o plano externo, a causa é pesquisada ao interno do mundo pessoal do líder (MENEGHETTI, 2001, p. 48).

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Considerando todos os dados em relação à teoria ontopsicológica e os resultados almejados, a empresa possui um grande potencial de crescimento. Concluímos que parte da direção às mudanças por nos sugeridas.

A empresa possui uma estrutura de gestão organizada, metodologia de treinamento, produtos, capital, metas e clientes. A falta de unicidade desse corpo empresarial nota-se claramente. Considerando “Os cinco pontos da pequena e média empresa”, (MENEGHETTI,

2013, p. 137-146), identificamos que alguns pontos devem ser atentados para um resultado eficiente buscado nessa pesquisa.

O primeiro ponto, A Lei, sempre foi e continua no cerne da empresa. O ponto “2”, (A organização dos colaboradores, meios e estruturas); os meios e as estruturas da empresa são exemplares, possuem até para uma futura expansão, o fundamental para a busca da concretização das vendas, é a organização dos colaboradores, “É preciso saber configurar um corpo orgânico a partir dos vários setores e componentes da empresa que permitam a obtenção do escopo”; dando ênfase para as pessoas, “... o empresário... deve saber formar o pequeno grupo que constitua a sua primeira psicologia territorial... o critério não é o salário, mas saber dar funcionalidade à inteligência responsável dos mesmos...”.

O ponto “3”, (O empresário); tem as premissas de um líder, com anos de experiência, aberto a novos aprendizados e uma ânsia de desenvolvimento pessoal e profissional, devendo manter um cuidado consigo mesmo, “... Caso tenha possibilidade de fazer algumas consultorias com um ontopsicólogo válido, ele deve ser usado para conseguir entender a antecipação do próprio inconsciente.”.

O ponto “4”, (Relação externa – espaço, pessoas, modos – como inteligência de serviço); tendo como principal problemática a falta de vendas no varejo, o qual exige um atendimento personalizado de cada cliente, visto que cada ponto de venda é peculiar a região, tamanho, poder de compra, etc. o quarto ponto é uma exigência natural para o alcance dos objetivos da empresa, “... O modo de servir os clientes, reais ou futuros, deve coincidir com as suas necessidades e curiosidades. Vende-se, portanto, o serviço, e o produto passa assim em segundo plano. Retorna-se, portanto, à importância da pessoa: quem é a empresa, o empresário, o colaborador, o sócio.”

O ponto “5”, (Características ou psicologia de mercado – referência étnico-econômica); esse ponto para a empresa estudada complementa o anterior, ainda que com a globalização existam concorrentes múltiplos, vemos que a psicologia das regiões atendidas varia e também individualmente de pontos de venda, tendo o Brasil uma miscigenação de raças e credos, esse ponto para atingir o escopo do trabalho é pertinente, “... Então, rapidamente é preciso se informar sobre a psicologia étnica do cliente... Para se relacionar do modo mais profícuo é necessário, portanto, estudar o aspecto psicológico”.

Portanto, a empresa possui metodologia de venda, metas definidas, estrutura e capital, precisando ter um acompanhamento de todos esses processos continuamente, direcionando as decisões e respeitando as exigências dos fornecedores e também dos seus clientes, pois não

basta aumentar as vendas no varejo, é necessário também alcançar os objetivos de positividade para cumprimentos das normas dos fornecedores, que exigem uma participação nesse mercado.

A posição do líder como *forma mentis* é indelegável e de responsabilidade pessoal, assim as demais exigências e objetivos serão alcançados quando se estrutura uma cultura forte, onde uma coerência e convergência das ações são efetivadas pela liderança principal da empresa.

## **REFERÊNCIAS**

MENEGHETTI, Antonio. **A Psicologia do Líder**. 3ª. Ed. Recanto do Maestro: Ontopsicologia Ed., 2001.

MENEGHETTI, Antonio. **A Psicologia do Líder**. 4ª. Ed. Recanto do Maestro: Ontopsicologia Ed., 2008.

MENEGHETTI, Antonio. **IsoMaster**. 2ª. Ed. Recanto do Maestro: Ontopsicologia Ed., 2001.

MENEGHETTI, Antonio. **Dicionário de ontopsicologia**. 2ª. Ed. Recanto Maestro: Ontopsicologia Ed., 2008.

MENEGHETTI, Antonio. **Manual de Ontopsicologia**. 4ª. Ed. Recanto Maestro: Ontopsicologia Ed., 2010.

MENEGHETTI, Antonio. **Projeto Homem**. 3ª. Ed. Recanto do Maestro: Ontopsicologia Ed., 2011.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia Empresarial**. São Paulo: Foil, 2013.