

FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LORENA SILVA ALVES

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA VOLTADA PARA A CAPTAÇÃO  
DE CLIENTES:  
UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE CONSÓRCIOS EM ITAMARAJU-  
BA

Itamaraju

2019

LORENA SILVA ALVES

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA VOLTADA PARA A CAPTAÇÃO  
DE CLIENTES:  
UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE CONSÓRCIOS EM ITAMARAJU-  
BA**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências  
Sociais Aplicadas - FACISA, como exigência  
parcial para obtenção do Grau de Bacharela em  
Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Livia França Bohana.

Itamaraju

2019

ALVES, Lorena Silva.

Administração estratégica voltada para a captação de clientes: Um estudo em uma empresa do ramo de consórcios em Itamaraju-Ba/Lorena Silva Alves; Itamaraju.- Bahia. 2019.

59 f.

Monografia (curso de administração)- Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas- FACISA.

Administração estratégica. Captação. clientes.

LORENA SILVA ALVES

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA VOLTADA PARA A CAPTAÇÃO  
DE CLIENTES:  
UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE CONSÓRCIOS EM ITAMARAJU-  
BA

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências  
Sociais Aplicadas - FACISA, como exigência  
parcial para obtenção do Grau de Bacharela em  
Administração e aprovada pela seguinte Banca  
Examinadora:

\_\_\_\_\_  
Livia França Bohana

Instituição: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Examinador I

Instituição: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Examinador II

Instituição: \_\_\_\_\_

Itamaraju Bahia, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Dedico a Deus, por até aqui ter me sustentado e nunca ter me deixado desanimar nessa jornada.

Aos meus pais Elizabete e Roberval, por todo o apoio e sacrifícios em todas as circunstâncias acreditando no meu potencial.

Ao meu irmão Vicktor Gabriel, por todo carinho.

À minha orientadora Livia França Bohana por todo o esforço e dedicação.

Aos mestres Sival Antônio Menezes e Igor Lago, que em momentos difíceis deixaram uma palavra de conforto e sabedoria.

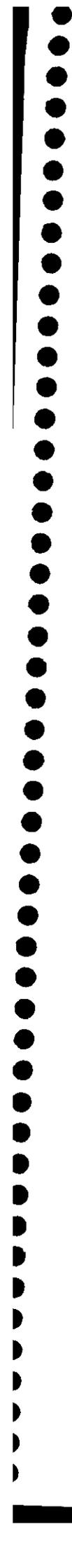
## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me abençoou de uma forma grandiosa com força, persistência e resiliência para que mesmo nos momentos difíceis eu pudesse levantar, lutar e seguir em frente ao longo dessa jornada.

Agradeço também a todos que colaboraram nessa caminhada ao longo desses quatro anos. Em especial a minha mãe Elizabete Bernarda Conceição Silva, ao meu pai Roberval Alves da Silva, meu querido irmão Vicktor Gabriel Silva Matos que sempre me apoiaram em todos os momentos de tropeços equedas,

Aos mestres, Jackson Cordeiro, também diretor geral da instituição, mestre Emanuel Vieira, Gustavo Melo, Igor Lago, Sival Antonio Menezes e Lívia Bohana também orientadora e coordenadora do curso de administração o meu muito obrigado.

Agradeço a todos que acreditaram no meu potencial e que com palavras de ânimo fizeram-me acreditar também em mim, me fizeram crescer como pessoa, como profissional e que exerceram grande influencia sob quem me tornei e sob quem ainda desejo me tornar como profissional.



“Sem sonhos, a vida não tem brilho. Sem metas, os sonhos não tem alicerces. Sem prioridades, os sonhos não se tornam reais”.

Augusto Cury.



## RESUMO

O presente trabalho possui como tema central a administração estratégica voltada para a captação de clientes: Um estudo em uma empresa do ramo de consórcios em Itamaraju-BA. A captação de clientes não é um processo simples, mas que com os métodos e procedimentos adequados pode-se levar melhorias no processo de vendas e alavancar as receitas da organização. Foi realizada uma pesquisa de abordagem quali-quantitativa, os tipos de pesquisa utilizados são caracterizados como pesquisa ação e pesquisa bibliográfica, possuindo caráter exploratório. O local de estudo é a própria empresa do ramo de consórcios, empresa nacional com representações em todos os estados do Brasil, a representação escolhida para o estudo é a representação da cidade de Itamaraju-Bahia, e as amostras realizadas mediante contato com a organização. Captar clientes é algo essencial em toda e qualquer organização, e para que se consiga elevar significativamente o público que consome os produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa é preciso traçar estratégias. A administração estratégica vem como meio para que se consiga captar clientes e alavancar as vendas maximizando resultados operacionais da empresa, visto que a mesma ainda não consegue sem estratégias explorar todo o seu potencial. Essa não exploração pode acarretar em déficit trazendo desvantagens para a empresa em presença de um mercado altamente competitivo. A partir desta problemática tem-se a seguinte questão: como uma organização pode alcançar a vantagem competitiva através da captação de clientes? Ao averiguar o tema Administração Estratégica na Captação de Clientes no ramo de consórcios, a presente pesquisa tem como objetivo analisar como a administração estratégica voltada para a captação de clientes pode trazer vantagem competitiva à organização. Através de objetivos específicos como: Apresentar um breve histórico geral e nacional da Administração Estratégica; caracterizar a Administração Estratégica; caracterizar vantagem competitiva; caracterizar a captação de clientes; Apresentar a empresa em estudo; Analisar os métodos de administração estratégica utilizados para a captar clientes da empresa; Compreender as formas de captação de clientes da organização; Sugerir como a administração estratégica voltada para a captação de clientes pode trazer vantagem competitiva para a organização em estudo e propor melhorias no processo de captação de clientes trazendo uma visão estratégica. Os resultados são proposição de mudanças na visão de como captar clientes, trazendo uma visão estratégica da empresa como um todo bem como das variáveis e constantes transformações no sistema externo que é compreendido por diversos fatores como clientes, sistema competitivo, leis, tendências do mercado, dentre muitos outros fatores, bem como melhoria do processo de captação de clientes na empresa.

**Palavras-chave:** Administração estratégica. Captação. Clientes.

## ABSTRACT

The main theme of this work is the strategic management focused on attracting clients: a study in a consortium company in Itamaraju-BA. Attracting customers is not a simple process, but with the appropriate methods and procedures, it can lead to improvements in the sales process and leverage the organization's revenues. A research of qualitative approach was performed, the types of research used are characterized as research action and bibliographic research, possessing an exploratory character. The study site is the company of the Consortia branch, a national company with representations in all States of Brazil, the representation chosen for the study is the representation of the city of Itamaraju-Bahia, and the samples made by contacting the Organization. Capturing customers is essential in any and all organizations, and in order to be able to significantly elevate the public that consumes the products and/or services offered by the company needs to draw strategies. Strategic management comes as a means for capturing customers and leveraging sales by maximizing company operating results, since it still cannot manage to exploit its full potential. This non-exploitation can result in a deficit bringing disadvantages to the company in the presence of a highly competitive market. From this problem there is the following question: How can an organization achieve the competitive advantage by attracting customers? In verifying the theme strategic management in attracting clients in the field of consortia, this research aims to analyze how the strategic management focused on attracting customers can bring competitive advantage to the organization. Through specific objectives such as: presenting a brief general and national History of the strategic Administration; characterize the strategic administration; Characterizing competitive advantage; Characterize the uptake of customers; Present the company under study; Analyze the methods of strategic administration used to capture customers of the company; Understand the ways of attracting clients from the organization; To suggest how the strategic management focused on attracting customers can bring competitive advantage to the organization under study and propose improvements in the process of attracting customers by bringing a strategic vision. The results are proposed changes in the vision of how to capture customers, bringing a strategic vision of the company as a whole and the variables and constant transformations in the external system that is understood by several factors such as customers, system Competitive, laws, market trends, among many other factors, as well as improving the process of attracting customers in the company.

**Keywords:** .Strategic management. Attract. Clients

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 METODOLOGIA.....	13
3 BREVE CONTEXTO HISTÓRICO SOBRE A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	16
3.1 CONTEXTO NACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	20
4 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....	21
5 VANTAGEM COMPETITIVA.....	24
6 CAPTAÇÃO DE CLIENTES .....	29
7 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO.....	32
7.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA EMPRESA.....	32
7.2 BONATTO E LAGO REPRESENTAÇÕES.....	34
8 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	35
9 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	50
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
REFERÊNCIAS.....	56
APÊNDICES.....	58

## 1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa analisa a importância da gestão estratégica no processo de captação de clientes na organização, tendo como premissas a identificação do público alvo, a importância da análise do ambiente externo à organização e de um processo de captação de clientes adequado e com foco na eficiência, eficácia e efetividade numa empresa do ramo de Consórcios em Itamaraju.

Captar clientes é algo fundamental em toda e qualquer organização, consolidada ou não no mercado, porém para que se consiga elevar significativamente o público que consome os produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa é preciso traçar estratégias. A administração estratégica vem como meio para que se consiga captar clientes e alavancar as vendas maximizando resultados operacionais da empresa, visto que a mesma ainda não consegue sem estratégias explorar todo o seu potencial. Essa não exploração pode acarretar em déficit trazendo desvantagens para a empresa em presença de um mercado altamente competitivo. A partir desta problemática tem-se a seguinte questão: como uma organização pode alcançar a vantagem competitiva através da captação de clientes?

Ao explorar o tema Administração Estratégica na Captação de Clientes no ramo de consórcios, a presente pesquisa tem como objetivo analisar como a administração estratégica voltada para a captação de clientes pode trazer vantagem competitiva a organização. Através de objetivos específicos como: 1-apresentar um breve histórico geral e nacional da Administração Estratégica; 2-caracterizar a Administração Estratégica; 3-caracterizar vantagem competitiva; 4-caracterizar a captação de clientes; 5-apresentar a empresa em estudo; 6-analisar os métodos de administração estratégica utilizados para captar clientes da empresa; 7-compreender as formas de captação de clientes da organização; e 8-sugerir como a administração estratégica voltada para a captação de clientes pode trazer vantagem competitiva para a organização em estudo e propor melhorias no processo de captação de clientes trazendo uma visão estratégica.

A gestão estratégica voltada para a captação de clientes é uma ferramenta de extrema importância, pode levar ao sistema organizacional a vantagem competitiva para se destacar no mercado, visto que para manter-se no meio empresarial é necessário que se tenha na organização formas eficientes, eficazes e que tenham efetividade para que se capte um público que tenha propensão a comprar o produto

e/ou serviço oferecido, que aliado a um atendimento de excelência e satisfação do cliente com o serviço comercializado pela empresa, acarretará melhores resultados operacionais e geração de valor agregado.

Chér (2014) defende a ideia de que na captação de clientes é fundamental que haja uma identificação do público alvo, elaboração de uma lista de clientes potenciais, a constituição de um folder orientando-se para necessidades ou desejos do cliente ao seu produto e planejar a abordagem priorizando visita aos clientes em que haja contatos pessoais, porque segundo Chér (2014), será a via preponderante de prospecção.

Valeu-se de uma pesquisa de caráter quali quantitativo devido a complexidade da análise, sendo necessário para uma compreensão mais apurada um aprofundamento em dados objetivos e subjetivos, sendo utilizadas como principais as pesquisas bibliográfica e pesquisa-ação.

Apresenta-se como de fundamental importância definição dos conceitos e explanação do objeto de estudo para uma melhor discussão sobre o tema abordado.

Através da presente pesquisa se objetiva atingir resultados como transformações na visão de como captar clientes, trazendo uma visão estratégica da empresa como um todo bem como das variáveis e constantes transformações no sistema externo que é compreendido por diversos fatores como clientes, sistema competitivo, leis, tendências do mercado, dentre muitos outros fatores, bem como melhoria do processo de captação de clientes na empresa.

Este trabalho está estruturado em dez capítulos, o capítulo três, irá trazer um Breve contexto histórico sobre a administração estratégica, num contexto de construção da ideia da mesma e administração estratégica no Brasil; o capítulo quatro, Administração estratégica, irá caracterizar a administração estratégica com conceitos de importantes autores sobre o tema; posteriormente no capítulo cinco Vantagem competitiva, que abordará sobre o conceito de vantagem competitiva e sua relação com a administração estratégica; o capítulo seis explanará sobre a Captação de clientes e sua importância dentro da organização; em seguida, o capítulo sete irá fazer a Apresentação da empresa em estudo, com alguns dados e um breve histórico da mesma; o capítulo oito evidenciará a Análise e discussão dos dados obtidos na pesquisa; em seguida o capítulo nove, que explanará a Proposta de intervenção a partir dos obtidos e no capítulo dez sucederão as considerações finais.

## 2 METODOLOGIA

De acordo com Zanella (2009, p.61), "O termo metodologia tem sua origem no grego (métodos = caminho, ao longo de um caminho e logos = estudo), ou seja, é o estudo dos caminhos a serem percorridos para se realizar uma pesquisa".

A metodologia refere-se aos métodos, técnicas e procedimentos utilizados para a pesquisa que se desenvolve. Esta é observada como de extrema importância para um melhor aprofundamento no objeto de estudo porque a partir de uma metodologia adequada se pode fazer uma melhor análise e compreensão do mesmo.

A metodologia adotada para a condução da presente pesquisa decorre das abordagens qualitativa e quantitativa. Foram ambos tipos de abordagens utilizados, justificando-se para um melhor entendimento e abarcamento do tema, o qual mostra-se necessário um estudo mais detalhado.

A abordagem quantitativa de acordo com Soares (2003, p.17) tange a uma mensuração que foram contabilizados na pesquisa, dados possíveis de serem medidos, quantificados durante a pesquisa. No uso dessa abordagem, segundo o mesmo fazem-se imprescindíveis o emprego de ferramentas estatísticas para que se possa ter uma maior confiabilidade nos dados; essas ferramentas podem variar em grau de complexidade

A abordagem qualitativa, de acordo com Soares (2003, p. 19) é o tipo de abordagem no qual não se utiliza de recursos estatísticos para o estudo, é o oposto da abordagem quantitativa, tendo nele uma maior observância das variáveis e abrindo espaço para uma maior interpretação no estudo.

Segundo Almeida (2014) Ambas abordagens aliadas podem dar uma abrangência e grau de percepção maior ao pesquisador, mensura-se os dados com a análise quantitativa e também se faz uma análise um pouco mais subjetiva com a abordagem qualitativa.

Para a pesquisa foi utilizada a observação do processo de captação de clientes, por um período de quatro meses, no qual primeiramente foi observado o processo geral de captação de clientes, foi observado como um todo; para um melhor entendimento dos procedimentos utilizados pela empresa. A observação é fundamental para um melhor entendimento da realidade da empresa e interpretação dos dados obtidos na pesquisa quantitativa. Nesta, foram adotados questionários

para que aliada a observação a pesquisa tivesse resultado mais abrangente e legítimo possível.

Questionário é considerado "um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas descritivas (perfis socioeconômicos, como renda, idade, escolaridade, profissão e outros), comportamentais (padrões de consumo, de comportamento social, econômico e pessoal, dentre outros) e preferenciais (opinião e avaliação de alguma condição ou circunstância)" (ZANELLA apud ALMEIDA, 2014, p.62).

Conforme Zanella (2009, p.63) "A pesquisa visa essencialmente a produção de novo conhecimento e tem a finalidade de buscar respostas a problemas e indagações teóricas e práticas ."

Valeu-se de pesquisas caracterizadas como pesquisa exploratória, pesquisa-ação e pesquisa bibliográfica para uma maior amplitude de perspectiva, visto que um tema complexo como o da administração estratégica faz-se necessário a utilização de tipos de pesquisa que propiciem um domínio maior no que concerne as indagações sobre o mesmo.

Pesquisa exploratória - trata-se de pesquisa desenvolvida em área onde existe pouco conhecimento estruturado (não basta que o autor da pesquisa tenha pouco conhecimento sobre o tema). Explora-se a realidade em busca de maior conhecimento, a fim de que posteriormente seja feita pesquisa descritiva.(GIL apud ALMEIDA, 2014, p.25-26).

A pesquisa exploratória refere-se a pesquisa com um grau determinado de limitação de conhecimento estruturado na área, como se pode compreender com Gil apud Almeida(2014) e refere-se quanto ao objetivo da pesquisa.

A pesquisa ação de acordo com Thiollent (2011, p. 20) é o tipo de pesquisa baseado na observação, na empiria onde os pesquisadores e os observados na situação, ou problema tem um vínculo, onde podem estar envolvidos de forma cooperativa ou de forma participativa.

Para Gil (2003, p44), [...] "A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos". ]A pesquisa bibliográfica também utilizada, é de fundamental importância pelo de fato de trazer a pesquisa, diferentes visões de autores sobre o tema.

O local o qual foi explorado no estudo é a própria empresa do ramo de consórcios representação da cidade de Itamaraju - Bahia, a empresa iniciou suas atividades na cidade em março de 2018 e conta com 13 colaboradores.

A amostra abrangida pela pesquisa é composta pela organização do ramo de consórcios onde se decorreu o estudo.

Das técnicas e procedimentos utilizados:

1ª etapa: Pesquisa bibliográfica sobre os temas captação de clientes e administração estratégica e vantagem competitiva em artigos e livros;

2ª etapa: Pesquisa bibliográfica sobre captação de clientes e influência para obtenção de vantagem competitiva em artigos e livros;

3ª etapa: Observação do local de estudo e amostra;

4ª etapa: Observação dos métodos de captação de clientes utilizados na organização;

5ª etapa: Identificação dos problemas no processo de captação de clientes na empresa;

6ª etapa: Aplicação de questionários;

7ª etapa: Análise dos dados obtidos na pesquisa;

8ª etapa: Proposição de melhorias no processo de captação de clientes trazendo uma visão estratégica;

### 3 BREVE CONTEXTO HISTÓRICO SOBRE A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A construção da ideia de administração estratégica se deu através das teorias da administração geral. Cada teoria contribuiu com uma perspectiva diferente, por meio de uma visão evolutiva para a consolidação da mesma. As escolas da administração foram diversas, constituídas no decorrer do tempo criando influências para o que se pode chamar hoje de administração estratégica. As principais influências decorreram da Abordagem Clássica, Sistêmica, Contingencial e Moderna.

Sobre a Abordagem Clássica da Administração, pode-se afirmar, segundo Chiavenato (2003), que se inicia no século XX com os estudos de Frederick Winslow Taylor e Henri Fayol. A abordagem clássica tinha como objetivo alcançar a eficiência, e para isso, foi preciso intensificar os trabalhos e aumentar a produtividade industrial. Taylor e Fayol, cada um com suas importantes contribuições para a formação da abordagem clássica da administração desencadearam duas correntes dentro da abordagem clássica: A Teoria Científica e a Teoria Clássica da Administração.

Kwasnicka (1989, p.17) traz à tona concernente às ideias de Taylor e o reconhecimento do mesmo como o pai da administração científica que focou os estudos de tempos e movimentos para alavancar a produtividade. Apesar de não usar ainda o termo "Administração Estratégica" Taylor foi o precursor dos ideais pela busca da eficiência empresarial, para época praticada nas fábricas. Ainda de acordo com Kwasnicka (1989, p. 17) Taylor influenciou novas ideias e estudos da administração, podendo citar entre os autores desses novos estudos Fayol, se tornando também de extrema importância na abordagem clássica da administração.

Um espaço enorme para novas ideias estava automaticamente aberto e ele foi ocupado imediatamente. Henri Fayol, em seu livro *General and industrial management*, introduziu aquilo que hoje chamamos processos administrativos: planejamento, organização, comando, coordenação e controle [...]. (KWASNICKA, 1989, p.17).

Fayol trouxe um contexto de estrutura do processo administrativo, planejamento, organização, comando, coordenação e controle; esse contexto foi uma importantíssima colaboração para administração geral. Conforme Chiavenato (2011) as funções administrativas de Fayol foram revistas por seguidores da Teoria

Neoclássica, que as descreveram como somente planejamento, organização direção e controle. Essas funções, futuramente, foram essenciais para administração estratégica, visto que são funções empregadas para a implementação de estratégias empresariais: planejamento estratégico, organização estratégica, direção e controle estratégicos.

Segundo Kwasnicka (1989, p.19), posteriormente a esse momento, tiveram início estudos que não se podem caracterizar como escolas propriamente ditas, porque foram surgindo em ondas, haja vista que uma teoria acabava se sobrepondo sobre outra, consideradas apenas como abordagens teóricas. Já Chiavenato (2003) apresenta uma visão contrária a Kwasnicka nesse sentido, denominando como abordagens e vê um processo evolutivo de "the best way" (a melhor maneira) para "it depends" (tudo depende).

Outra teoria da administração que possui relevante influencia é a Abordagem Sistêmica da Administração. A qual se iniciou na década de 1960 com o biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy, que de acordo com Chiavenato (2003) criticava a visão ciência isoladas, pois as ciências deviam ser vistas de modo multidisciplinar, como um todo, por haver entre elas interdependência e interligação, criando a perspectiva da ciência como forma sistematizada. Assim, "a TGS (Teoria Geral dos Sistemas) afirma que se devem estudar os sistemas globalmente, envolvendo todas as interdependências de suas partes". (CHIAVENATO, 2003, p.474).

Chiavenato (2003) ratifica que a teoria proposta por Bertalanffy apresenta o sistema como um todo composto de partes interdependentes e interligadas que trabalham em prol de um objetivo comum. Trazendo o conceito para a administração, ao perceber a empresa como um sistema composto pelos subsistemas: setor financeiro, administrativo, marketing, logística, recursos humanos, entre outros. Cada um desses setores é um sistema, composto de sistemas ainda menores, cada subdivisão depende das outras sub-partes dentro da empresa, e todos esses setores devem proceder de modo a alcançar os fins desejados pelo sistema ainda maior: a organização que está atuando no sistema ambiente, ou seja no sistema externo, o que Chiavenato (2011) afirma ser o ambiente de tarefas (ambiente mais próximo das organizações) e o ambiente geral (aquele que é genérico à todas as organizações).

Diante dessa percepção de que a organização interage com o ambiente externo, passa-se a compreender de forma mais clara as necessidades que a

organização tem em compreender toda relação de interação com o ambiente e ainda as necessidades contingentes para atender a variações ambientais. E dentre as teorias citadas nestas pesquisas a abordagem contingencial, é a que mais contribuiu para o contexto da Administração Estratégica.

De acordo com Chiavenato (2003) a teoria contingencial surge a partir das contribuições de diferentes autores como Skinner, Lawrence e Lorsh e Tom Peter, entre os anos de 1953 e 1992. Chiavenato (2003) afirma que a teoria contingencial apresenta-se como uma evolução, algo adiante da Teoria dos Sistemas em Administração. Como dito anteriormente a teoria sistêmica traz a organização como um sistema composto de partes interdependentes e interligadas, que trabalham em prol de um objetivo comum. A visão contingencial da organização e da administração traz também a organização com um sistema composto de subsistemas porém, definido por limites que o identificam em relação ao supra sistema ambiental.

A visão contingencial possui um maior foco em avaliar as relações dentro e entre os subsistemas, e entre a organização e seu ambiente, além de definir padrões de relações ou configuração de variáveis. A teoria destaca a natureza multivariada das empresas e procura analisar como as organizações se comportam diante das variáveis ambientais e em circunstâncias específicas. Esta visão contingencial está dirigida, acima de tudo, para desenhos organizacionais e sistemas gerenciais adequados para cada situação específica.

É com a Teoria da Contingência que há o deslocamento da visualização de dentro para fora da organização: a ênfase é colocada no ambiente e nas demandas ambientais sobre a dinâmica organizacional. Para a abordagem contingencial são as características ambientais que condicionam as características organizacionais. É no ambiente que estão as explicações causais das características das organizações. Assim, não há uma única melhor maneira (the best way) de se organizar. Tudo depende (it depends) das características ambientais relevantes para a organização. As características organizacionais somente podem ser entendidas mediante a análise das características ambientais com as quais se defrontam. (CHIAVENATO, 2003, p.500).

Pode-se afirmar que houve na visão que se tinha da abordagem clássica com Taylor e Fayol, o foco que antes era proposto interior da empresa, obteve uma relocação, presente agora no sistema externo, através de uma evolução de ideia proposta pelas teorias sistêmica e contingencial da administração, visto que o

ambiente onde sofre constantes mudanças e transformações que interfere na postura e no planejamento organizacional.

Se inicia a partir daí a transição do contexto *the Best way* (a melhor maneira) para *it depends* (tudo depende) o contexto onde se vê necessário um estilo de gerir onde tanto se utilize de métodos internos com vistas a alcançar um resultado no sistema ambiente, a administração estratégica.

Diante desse contexto Histórico a necessidade das adaptações organizacionais internas da melhor maneira para conseguir acompanhar as mudanças do ambiente externo, incentivou as práticas do pensamento da administração estratégica.

No início do século XX, o conceito de administração estratégica e as técnicas da administração chegaram às empresas. Pierre Du Pont e Alfred Sloan foram os primeiros executivos a aplicar, de forma sistemática, o que viria a ser conhecido como administração estratégica [...] (MAXIMIANO, 2012, p.336)

De acordo com Maximiano (2012), outro estudioso que contribuiu para os ideais da administração estratégica é Chandler, o qual analisou a experiência de DuPont e Sloan e foi tido como o primeiro pesquisador do tema estratégica empresarial. Chandler traz o foco da administração estratégica para três elementos principais que são: os percursos para que se atinja os objetivos, busca por ideias novas e formulação da estratégia.

De acordo com Maximiano (2012), Igor Ansoff, autor influenciado pelos ícones Chandler e Peter Drucker, publicou em 1965 o livro *estratégica corporativa* e foi também considerado o primeiro livro sobre o assunto e trazendo sua perspectiva concernente a traçar objetivos e estratégias com base numa análise de oportunidades do ambiente. A partir daí, se iniciou nos anos 60 a transição do conceito, de política de negócios que era a expressão utilizada ao contexto de administração estratégica com Sloan, para planejamento de longo prazo e daí para estratégica corporativa e planejamento estratégico. A necessidade de atender a *The Best Way* para gerir a ponto de perceber nesta ação que *it depend*, houveram mais contribuições como a ferramenta estratégica, em destaque a Matriz SWOT ou FOFA, que passou a ser símbolo fundamental para o planejamento estratégico, significando: strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças).

A partir do século XXI, com cada vez mais mudanças ocorrendo na sociedade e no mundo, principalmente no que se refere a globalização e avanços tecnológicos a administração estratégica vem como ferramenta para uma melhor gestão da empresa.

### 3.1 CONTEXTO NACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Num Contexto do século XXI, diante de constantes mudanças e transformações, a administração estratégica no Brasil, como país emergente e de economia e governo instável, apresenta-se como um país turbulento, neste contexto o sistema externo gera ainda uma maior influência nas organizações trazendo uma necessidade ainda maior de uma administração estratégica adequada dentro das empresas.

Existe um número limitado de autores brasileiros sobre o tema administração estratégica, e entre esses poucos podemos citar como os principais: Maximiano, Chiavenato e Rebouças, os quais possuem livros com bagagem teórica de extrema importância para a administração estratégica no Brasil e que serão citados ao longo da presente pesquisa.

A tarefa administrativa nos próximos anos será incerta e desafiadora, pois deverá ser atingida por uma infinidade de variáveis, mudanças e transformações carregadas de ambiguidades e de incertezas. O administrador se defrontará com problemas multifacetados e cada vez mais complexos do que os anteriores. (CHIAVENATO, 2003, p.15)

A afirmação supracitada de Chiavenato ratifica que existem riscos no ambiente, ao garantir que existem incertezas, daí a importância da administração estratégica para encarar este desafio que a organização pode encontrar, não obstante, pode-se afirmar que as empresas brasileiras correm riscos, sendo influenciadas ou influenciando, sendo dominadas ou dominando por variáveis externas ambientais. Assim as contribuições de estudiosos na história da administração, como apresentado anteriormente, é de grande relevância para que empresas no Brasil possam utilizar e se adaptar de forma estratégica nesse ambiente de “transformações e ambiguidade” (CHIAVENATO, 2003, p.15).

#### 4 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

O conceito de administração estratégica se define como os meios que a empresa utiliza a partir de uma análise externa para que se possa ter melhores resultados dentro da organização.

“O processo de administração estratégica é o conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média”. (HITT *et. al.*, 2011, p. 06)

“[...] O processo de administração estratégica é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia que gere vantagens competitivas [...]”. (OLIVEIRA, 2013, p.4).

Pode-se observar que os autores trazem conceitos de administração estratégica bem próximos, são definições que praticamente se igualam por trazer a administração estratégica como um conjunto e que tem como objetivo gerar vantagem competitiva para a empresa.

O conceito da administração estratégica refere-se também ao processo de planejamento, organização, direção e controle estratégico de modo que a partir da implementação da ação estratégica adequada a organização tenha eficiência, eficácia e efetividade nas atividades desempenhadas.

A administração estratégica como método de gestão de forma sistêmica e contingencial se atenta sempre ao ambiente externo, ou seja, às constantes mudanças e transformações que vem ocorrendo nos integrantes de sistema externo como mercado consumidor, concorrência, tecnologia, na sociedade como um todo, sistema competitivo bem como no governo e leis.

De acordo com Hit, Duane e Hoskisson (2011), o primeiro passo de uma empresa no processo de administração estratégica é de fazer uma análise. Analisar seus ambientes interno e externo para, a partir da realidade da empresa na situação externa e interna, se defina seus recursos, suas capacitações e competências essenciais – suas fontes de informações estratégicas (*inputs*). Com essas informações, a empresa desenvolve sua missão e visão e formula uma estratégia que for mais adequada e que tenha propensão a vantagem competitiva.

A administração estratégica como os autores afirmam compreende algumas etapas como a etapa de análise. Nessa análise é muito utilizada a matriz SWOT, onde se observa as forças e fraquezas internas e as oportunidades e ameaças

externas, também conhecida como matriz FOFA. Com Base nas informações tidas após a análise se estabelece uma diretriz organizacional com missão e visão, ou seja, a direção que a empresa pretende tomar, os objetivos que pretende alcançar bem como os valores; definida a diretriz se formula a estratégia organizacional que traga um diferencial e que se torne vantagem competitiva em relação às concorrentes a implementar; e o controle estratégico que vai monitorar se tudo está saindo conforme se objetivava.

Porém Barney (2011, p. 04) contribui de forma detalhada ao Processo de Administração Estratégica, ao afirmar que a organização deve definir de forma clara sua missão, e baseada na sua missão, deve-se traçar os seus objetivos, estes devem considerar as análises internas e externas, com intuito de compreender sua realidade, após escolher uma estratégia viável, implementar a estratégia e então alcançar a vantagem competitiva. A ideia está apresentada no esquema que se segue:

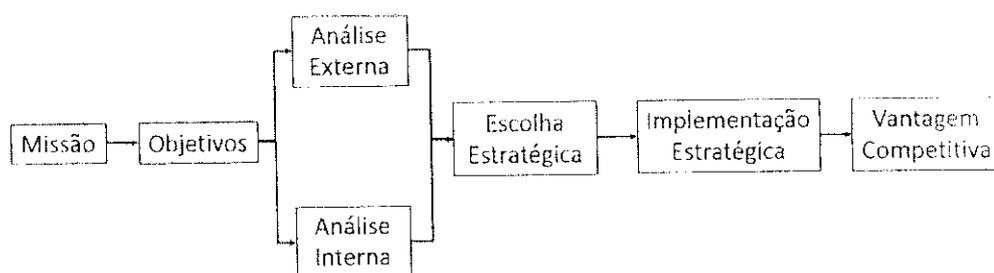


Figura 01 Processo da Administração Estratégica

Fonte: BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. Administração Estratégica e Vantagem Competitiva. 3.ed. São Paulo: Prarson, 2011, p. 04.

Torna-se perceptível que para a administração estratégica ser implementada de forma correta, é necessário atentar-se para o modelo de gestão, bem como para a realidade da empresa e competências dos membros da equipe, de forma a alocar funções da melhor maneira possível, e conseqüentemente obter melhores resultados em todas as fases dos processos.

A administração estratégica é a forma de gestão em que se busca otimizar e alavancar resultados por meio do planejamento, organização, direção, controle e desenvolvimento estratégicos de forma sistêmica, ou seja, as partes são integradas, interdependentes e devem colaborar para a obtenção dos resultados preestabelecidos pelo todo, no caso o sistema organizacional .

Para que a administração estratégica seja implementada de forma correta, é necessário atentar-se para o modelo de gestão, bem como para a realidade da empresa e competências dos membros da equipe, de forma a alocar funções da melhor forma possível e para que, conseqüentemente, se tenha melhores resultados em todas as fases dos processos.

Segundo Oliveira (2013), o modelo de gestão na administração estratégica é o procedimento estruturado, interativo e consolidado, ou seja, sistêmico de elaborar e por em prática as atividades estratégicas, táticas e operacionais, (três níveis organizacionais representada no desenho de uma pirâmide) de planejamento, organização, direção e controle dos resultados, assim como do processo de mudança pré-programada, objetivando ao progredir e melhoria contínua e sustentada do sistema organizacional.

O modelo geral de desenvolvimento e implementação da administração estratégica é composto por cinco componentes, sendo necessária a integração dos mesmos trazendo a visão sistêmica como dito anteriormente, as partes devem ser integradas e inter-relacionadas.

A visão sistêmica dentro da empresa é de extrema importância principalmente quando se objetiva a administração e modelo de gestão para trazer as melhorias para a empresa.

Oliveira (2013) afirma que o modelo de gestão pode ser atrelado ao planejamento estratégico pela constituição dos valores da empresa; com a organização estratégica pela decisão sobre adotar ou não a governança corporativa e unidades estratégicas de negócios; com direção estratégica pelo tipo de liderança arquitetada para a organização; com o controle estratégico pela definição de indicadores de desempenho e pela implantação no procedimento de autocontrole e, com o desenvolvimento estratégico através até do debate do modelo de gestão no encetamento do processo, definindo assim uma otimizada mudança projetada com pouca resistência às transformações da empresa.

## 5 VANTAGEM COMPETITIVA

O conceito de vantagem competitiva está atrelado a uma gama de fatores que associados podem levar ao sistema organizacional a vantagem necessária para se obter resultados acima da média. O objeto de estudo desta pesquisa está direcionado a captação de clientes, um dos recursos que podem ser explorados para obtenção da vantagem competitiva no mercado.

As vantagens competitivas e as diferenças que elas criam no desempenho da empresa muitas vezes estão intimamente ligadas aos recursos que as empresas têm e como eles são geridos. Os recursos são a base para a estratégia e os grupos exclusivos de recursos geram vantagens competitivas que levam à criação de riquezas (HITT *et al.*, 2011, p. 70).

Uma empresa tem vantagem competitiva quando cria mais valor econômico do que suas rivais, e valor econômico é a diferença entre os benefícios percebidos pelo consumidor associados à compra de produtos ou serviços de uma empresa e o custo para produzir e vender esses produtos ou serviços. Essas definições são aparentemente simples. No entanto, esses conceitos nem sempre são fáceis de medir diretamente. Por exemplo, os benefícios dos produtos ou serviços de uma empresa são sempre uma questão de percepção do consumidor, e percepções não são fáceis de medir. Além disso, os custos totais associados a produzir determinado produto ou serviço nem sempre são fáceis de identificar ou de associar a esse produto ou serviço. Apesar dos desafios bastante reais associados à mensuração da vantagem competitiva de uma empresa, surgiram duas abordagens. A primeira examinando seu desempenho contábil, a segunda seu desempenho econômico. (BARNEY; HESTERLY, 2011, p.10).

De acordo com Peppers e Rogers (*apud* ZENONE, 2011) o conceito de vantagem competitiva está atrelado à informação sobre os clientes que o sistema competitivo não tem e a capacidade de transformar esse conhecimento de forma rápida em estratégias para serem implementadas. Tendo a vantagem, a organização que se aprimora estabelecendo relações com os clientes de força superior no mercado em que está situada, pode ser considerada uma organização dominante, já que "uma vantagem diferencial pode ser criada a partir de qualquer um dos pontos fortes da empresa ou das competências que a diferenciam da concorrência (HOOLEY; SAUDERES *et al.* *apud* ZENONE, 2011, p.01).

A vantagem competitiva designa dessa forma, conjunto de características ou estratégias que levam a organização estar à frente das empresas concorrentes, essas características ou estratégias podem ser variadas, mas a adoção das mesmas

deve ser utilizada com base na realidade da empresa e ao contexto econômico onde se situa, observando também o sistema competitivo; para tanto, é preciso uma avaliação externa e interna. A partir da análise SWOT, conhecida como análise FOFA – ferramenta que pode facilitar a definição das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização.

A base fundamental do desempenho acima da média é vantagem competitiva sustentável. Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. A importância de qualquer ponto forte ou fraco que uma empresa possui é, em última instância, uma função de seu impacto sobre o custo relativo ou a diferenciação. A vantagem de custo e diferenciação, por sua vez originam-se da estrutura industrial (PORTER, 2004, p.9).

Porter (2004) salienta a importância da vantagem competitiva sustentável para a realidade da organização, afirma ainda que os tipos básicos de vantagem que a empresa pode possuir referem-se a baixo custo e diferenciação, o que torna também necessário uma análise SWOT, para que se opte pela adoção da estratégia com melhor e maior adequação às características da organização.

As mudanças no mundo estão ocorrendo a um ritmo tão acelerado que os administradores de todo tipo de empresa se veem forçados a elaborar novas estratégias visando proteger sua vantagem competitiva. Se não o fizerem, serão superados por concorrentes ágeis que respondem com maior rapidez aos sempre mutáveis comodismos dos clientes. (JONES; GEORGE, 2012, p.171).

Jones e George ratificam a importância não apenas de ter uma vantagem competitiva no mercado, mas ter também a capacidade de manter aquela vantagem se adaptando às transformações nas preferências dos clientes. Entretanto, a complexidade do ambiente externo abrange não apenas as preferências dos clientes, mas também ao avanço tecnológico, aos ataques do sistema competitivo, mudanças governamentais, instabilidade da economia, entre outros fatores que devem ser levados em consideração. Chiavenato (1999, p. 328-329) completa a afirmação supracitada de Jones e George, ao assegurar que é necessária a análise ambiental, já que esta se refere à condições variáveis. "Exame das condições e variáveis ambientais, suas perspectivas atuais e futuras, as coações e restrições, os

desafios e as contingências, as oportunidades e brechas percebidas no contexto ambiental que envolve a organização" (CHIAVENATO, 1999, p. 328-329).

A figura 02 representa a relação do ambiente com a empresa, sabendo-se que o Ambiente de Tarefas pode ser denominado de Microambiente (conforme a figura 02 - aquele mais próximo a organização) e o ambiente Geral de Macroambiente (variáveis que influenciam de forma global as organizações).

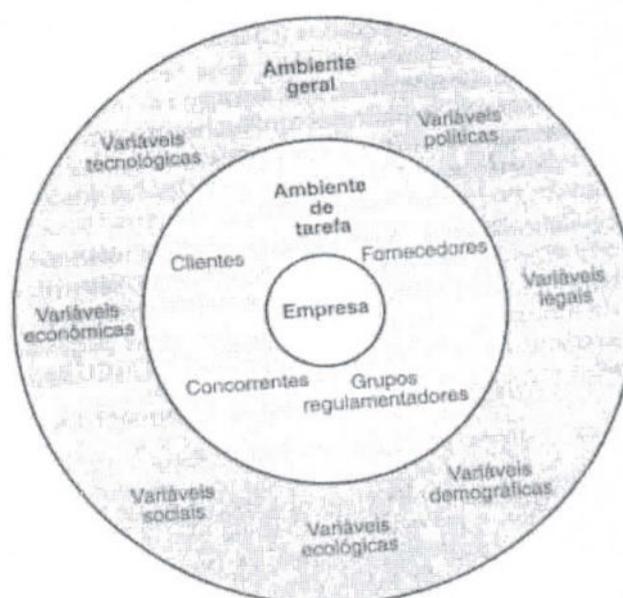


Figura 2: Comportamento estratégico das organizações em seu macro e micro ambiente.  
Fonte: Chiavenato (1999, p.328)

A análise ambiental deve, assim, focalizar os componentes do microambiente e os principais fatores do macroambiente, para que se faça um mapeamento das possibilidades e dos riscos que circundam a organização (CHIAVENATO, 1999, 329). Porém, é importante ressaltar que para tornar estratégica essa prática de análise ambiental, a empresa deve considerar as etapas do processo da Administração Estratégica, conforme apresentado na figura 01, Capítulo 4, para que haja de fato a escolha estratégica cabível na missão e objetivo da organização ao ponto de conseguir atingir a vantagem competitiva no ambiente que sofre variações.

Neste contexto dinâmico, onde as organizações interagem com o ambiente e empenham-se para acompanhar as mudanças constantes, adaptar-se e adquirir vantagem competitiva, é essencial que elas controlem seus resultados. Uma das

formas de mensurar resultados empresariais é através de uma clara avaliação de desempenho por meio da eficiência, eficácia e efetividade.

De acordo com Siqueira (2006), eficiência refere-se à convergência entre o que foi planejado e as ações, afirma que índices de eficiência altos não significam que a programação foi eficiente o bastante se se conseguiu realizar a maior parte das atividades. A eficiência é uma característica extremamente necessária em todos os processos dentro da empresa. A eficiência busca atingir os objetivos empregando com o mínimo de recursos possíveis, uma empresa onde se tem eficiência nas atividades se torna mais propícia a melhores resultados.

Quanto a eficácia (SIQUEIRA, 2006, p. 05) afirma que quando "[...] o índice de eficácia for maior, maior será a aderência entre as ações efetivamente executadas, e o universo de ações de planejamento de manutenção [...]". A eficácia então se refere ao alcance dos resultados e objetivos planejados estrategicamente.

Sobre a efetividade, Siqueira (2006) designa como coerência entre as ações executadas e aquelas planejadas. Enaltece que efetividade depende diretamente da existência da eficiência e eficácia, já que a efetividade responde se a empresa conseguiu atender satisfatoriamente o mercado. A efetividade é de extrema importância na gestão estratégica, é execução da tarefa correta de maneira correta, está atrelada ao sucesso no desempenho das atividades e consequentemente da empresa como um todo.

Uma estratégia formulada eficazmente dispõe, integra e aloca os recursos, as capacitações e as competências da empresa para que esta se alinhe adequadamente com o seu ambiente externo, também racionalizando a visão e a missão da empresa junto com as ações tomadas para atingi-las. As informações sobre uma série de variáveis, incluindo mercados, clientes, tecnologia, finanças do mundo todo, economia mundial em constante mudança devem ser coletadas e analisadas para compor e utilizar adequadamente as estratégias. Cada vez mais a tecnologia da Internet afeta como as organizações coletam e estudam os dados e as informações que estão relacionadas às decisões sobre a opção e utilização da estratégia. No final, opções estratégicas sólidas, que reduzam a incerteza no tocante aos resultados, são a base sobre a qual são criadas estratégias bem-sucedidas. (HITT *et al.*, 2011, p. 98).

Hitt (*et al.*, 2011) enaltece a importância da visão sistêmica para uma estratégia constituída eficazmente, da observância das constantes transformações no ambiente, de alocação de recursos de forma inteligente para que a empresa possua estabilidade em meio às incertezas do ambiente.

O desafio em todas as empresas é administrar eficazmente as competências essenciais atuais e, ao mesmo tempo, criar novas. Somente quando as empresas criam um fluxo constante de capacitações que contribuem para vantagens competitivas é que elas obtêm competitividade estratégica e retornos acima da média, e continuam à frente dos seus concorrentes (HITT *et al.*, 2011, p. 70).

Eficiência, eficácia e efetividade são conceitos que não podem ser dissociados de administração estratégica e vantagem competitiva, pois estão intimamente ligados. Vantagem competitiva está associada à administração estratégica, a um gerenciamento estratégico dos recursos para obtenção de melhores resultados operacionais na empresa, que exige eficiência, eficácia e efetividade, do contrário é uma administração que não propiciará retornos acima da média de empresas comuns. Entretanto, para obtenção de vantagem competitiva é necessário que a empresa capte clientes propensos a consumir o produto ou serviço oferecido, tema que será abordado no capítulo a seguir.

## 6 CAPTAÇÃO DE CLIENTES

A captação de clientes refere-se a atrair, aproximar, motivar, despertar o interesse dos clientes no ambiente externo para que passem a consumir os produtos e/ou serviços oferecidos pela organização ao invés de consumir o produto e/ou serviços oferecidos pelas empresas do sistema competitivo.

“Assim como as empresas de diversos ramos e setores, a empresa prestadora de serviços interage junto ao seu ambiente, portanto, torna-se necessária a busca por melhorias e ações para conquistar novos clientes [...]” (PINHEIRO *et al.*, 2012, p.12).

A captação de clientes é fundamental dentro de uma empresa, independentemente do tempo que tenha de mercado, é necessário captar novos e manter os clientes já antigos. Pois, a empresa sobrevive através dos clientes, sem eles não há quem consuma seus serviços ou produtos, então é necessário dirigir esforços e alocar recursos para acarrear, direcionar esses clientes para o sistema organizacional.

A prospecção do mercado é a identificação da clientela sobre a qual compensa mais dirigir esforços e recursos de vendas. Podem-se identificar novos clientes de diversas formas: indicação dos atuais clientes, aquisição de listagens e de cadastros de clientes (mailing), visita porta a porta, feiras, exposições, anúncios classificados, entidades de classe. Além de procurar vender mais para quem já vende, o vendedor tem de vender, para quem ele ainda não vende, encontrando e conquistando clientes novos e antigos clientes. (MOREIRA *et al.*, 2005, p.165).

A prospecção de clientes conforme Moreira *et al.* (2005) é relativa à parcela de clientes a qual a empresa deseja e tem um maior interesse para manifestar seus esforços em vendas. Porém não basta apenas definir essa parcela de clientes a serem prospectados, é preciso que sejam definidos os mecanismos para a absorção desses clientes pela empresa. Existem vários mecanismos de prospecção atualmente, cabendo à empresa a adoção dos mecanismos que melhor se adaptem e levem melhores resultados para a mesma.

Percebe-se diante das afirmações que a prospecção/captação está associada com as atividades do setor de Marketing, visto que a administração de marketing é:

como a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da

comunicação de um valor superior para o cliente. Atualmente, as empresas estão preocupadas com a captação de clientes, pois é uma das melhores formas de possibilitar o crescimento e a expansão financeira do escritório. (KOTLER *apud* RÁIZ *et al.*, 2012, p.77).

De acordo com Zilliotto e Valerio (2011), a prospecção de clientes designa uma pesquisa de clientes potenciais para a organização, ir em busca dos clientes, fazer uma sondagem para que os esforços em vendas sejam direcionados a um público já com uma predisposição a aquisição do produto ou serviço.

Segundo Costa (*apud* ZILLIOTO; VALERIO, 2011), prospecção de clientes são diferentes e não podem ser confundidas com iniciativas de divulgação ou comunicação em veículos de massa, porque a prospecção é relativa a contato direto com alguém, e sentir se realmente a pessoa tem interesse no produto ou serviço, se esse alguém é ou não é um *prospect* qualificado. Salientando que, dessa forma, prospectar é o ato de identificar e buscar novos clientes no mercado.

As empresas devem encarar os clientes como ativos financeiros, a ser gerenciados com vistas à maximização de seus resultados, a exemplo do que ocorre com qualquer outro recurso. Tom Peters vê os clientes como "ativos em processo de valorização". São os recursos mais importantes da empresa. Entretanto, seu valor nem mesmo consta dos livros contábeis da empresa. (KOTLER, 2003, p.25).

Os clientes são fundamentais para a existência e continuidade da empresa no tempo. Kotler volta-se para uma valorização do cliente como essencial à organização para maximização de resultados, refere-se ao cliente com a metáfora ativo financeiro concernindo ao fato de o cliente ser quem consome os produtos e/ou serviços da organização, aquele que põe capital de receitas e lucro no capital contábil da organização.

A orientação para o cliente põe em relevo o comportamento do consumidor, como centro de pesquisas e atenção. É somente através do acompanhamento constante dos clientes e da flexibilidade para atendê-los que as empresas poderão oferecer valor para seus clientes e garantir sua permanência em um mercado cada vez mais competitivo. (ZENONE, 2011, p.8).

Muitas vezes os clientes são considerados a parte interessada mais importante, uma vez que, se uma empresa não for capaz de atraí-los para comprar seus produtos, não conseguirá se manter no mercado. Portanto, os administradores e os funcionários devem trabalhar para aumentar a eficiência e eficácia, de modo a criar a fidelização de clientes e atrair novos [...]. (JONES; GEORGE, 2012, p.171).

Conforme Zenone e Jones e George constatam, convergindo com o pensamento de Kotler, a importância do cliente é fator chave para o sucesso da empresa, visto que a atração dos mesmos para que passem a consumir o produto ou serviço oferecido é fundamental para os resultados operacionais, uma vez que não basta a empresa possuir ótimos produtos e/ou serviços, é necessário um direcionamento também para a atração dos clientes para poder consumi-los principalmente em um ambiente com a concorrência cada vez mais acirrada. "Antes de sair à caça de novos clientes, se faz necessário criar uma estratégia de prospecção. Esta estratégia deve conter um plano de ação, o perfil do cliente, suas características entre outros" (ZILLIOTO; VALERIO, 2011, p.171).

A captação, prospecção de clientes da organização deve ser realizada de forma estratégica, para que se aborde o público correto e não se desperdice recursos. É preciso todo um planejamento estratégico, organização, direção e controle estratégicos para que a partir daí se consiga obtenção da vantagem competitiva, e ainda pode ser uma prática aplicada a qualquer tipo de empresa.

## 7 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO

A empresa onde se realizou o estudo: Multimarcas consórcios representação da cidade de Itamaraju-BA, embora seja uma empresa nacional presente em todos os estados brasileiros, sem exceção e em 33 cidades do estado da Bahia, o estudo foi realizado na cidade.

A empresa trabalha com cartas de crédito no sistema de consórcio de diversos tipos, tendo o cliente opções de crédito para aquisição de bens como imóveis, automotores em geral como motos, carros, barcos, caminhões, entre outros, linha de crédito para serviços como festas em geral como casamento, aniversário, viagens, cirurgias plásticas e tratamentos estéticos bem como serviços de ensino como cursos e faculdades.

### 7.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA EMPRESA

A empresa Multimarcas Consórcios matriz se iniciou a partir de uma cisão parcial do Capital Social da Cobrasa Administradora de Consórcios Ltda.

A Cobrasa foi constituída em 12 de outubro de 1.978 e pertencia ao Grupo Econômico Fernando Valle, que além de outras empresas era proprietário também da concessionária de veículos Cobrasa – Comercial Brasileira de Automóveis S/A, uma das maiores revendas Fiat do Brasil, à sua época (MULTIMARCAS CONSORCIOS. **A Multimarcas.** Disponível em: <<http://multimarcasconsorcios.com.br/a-multimarcas/>>. Acesso em 05 de outubro de 2018).

Como no início, o objetivo da então Cobrasa Consórcios era o de apenas escoar o estoque de veículos da referida concessionária. Acarretou, durante muitos anos, o fato de apenas formar grupos de consórcios com veículos da marca Fiat.

Em 22 de março de 2001, por decisão do Chefe Adjunto do DEORF – Departamento de Organização do Sistema Financeiro, do Banco Central do Brasil, publicado no Diário Oficial da União, na Seção 3, página 11, em 26 de março de 2001, a MULTIMARCAS ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIOS LTDA foi autorizada a formar e a administrar grupos de consórcios de bens móveis, imóveis e serviços (MULTIMARCAS CONSORCIOS. **A Multimarcas.** Disponível em: <<http://multimarcasconsorcios.com.br/a-multimarcas/>>. Acesso em 05 de outubro de 2018)

Desde seu início, concentrada no setor comercial, a empresa Multimarcas Consórcios obteve uma expansão da sua área de operação por intermédio de representantes másteres e de vendas, a partir de Belo Horizonte para o interior de Minas Gerais e todos os estados brasileiros (MULTIMARCAS CONSORCIOS. **A Multimarcas**. Disponível em: <<http://multimarcasconsorcios.com.br/a-multimarcas/>>. Acesso em 05 de outubro de 2018).

A empresa Multimarcas consórcios tem como Missão: formar e administrar grupos de consórcio, almejando uma posição de destaque no mercado consorcial brasileiro.

Visão e Valores: a empresa, embora sempre apresentando crescimento quantitativo, mantém sua maior preocupação com a qualidade dos serviços prestados como garantia real para seus consorciados. (MULTIMARCAS CONSORCIOS. **A Multimarcas**. Disponível em: <<http://multimarcasconsorcios.com.br/a-multimarcas/>>. Acesso em 05 de outubro de 2018).

A empresa se iniciou no estado de Minas Gerais, onde se situa sua matriz atualmente, e expandiu-se com representações para todos os estados brasileiros. Todas as representações são informatizadas e interligadas com os computadores da matriz, possibilitando dessa forma que os consorciados e parceiros sejam atendidos com rapidez e eficiência. (MULTIMARCAS CONSORCIOS. **A Multimarcas**. Disponível em: <<http://multimarcasconsorcios.com.br/a-multimarcas/>>. Acesso em 05 de outubro de 2018) .

Apesar da empresa já estar no mercado há 40 anos, a representação da cidade de Itamaraju-BA abriu em março de 2018, totalizando 8 meses de serviços prestados.

## 7.2 BONATTO E LAGO REPRESENTAÇÕES



A representação Multimarcas da cidade Itamaraju, a Bonatto e Lago representações conta com um total de 13 funcionários, 10 vendedores, um assistente administrativo e duas gerentes/representantes.

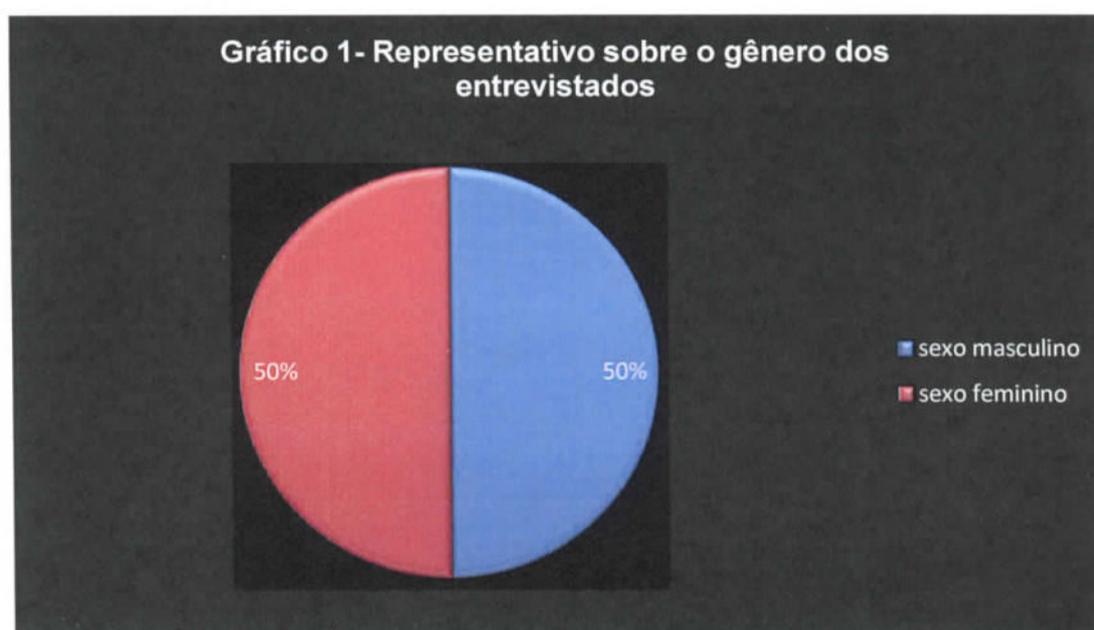
Quanto à estrutura física, possui área de recepção e atendimento, administrativo/gerência e sala de reunião onde ficam os vendedores. Localiza-se no centro comercial da cidade de Itamaraju, na Rua Presidente Kennedy, número 34, próxima a bancos e outros estabelecimentos de crédito.

## 8 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Foi realizada uma pesquisa com funcionários da empresa Multimarcas consórcios, utilizando métodos qualitativos e quantitativos para uma maior amplitude do estudo. A empresa e os funcionários foram observados por um período de tempo de 4 meses e foram também aplicados questionários aos funcionários, sendo todos os entrevistados por meio de questionários .

A amostra é direcionada aos vendedores da empresa por serem os responsáveis pelas atividades de captação e prospecção de clientes, bem como abordam e vendas; entretanto está sendo considerada também a observação da empresa pelo prazo de 4 meses .

Serão apresentados a seguir dados concernentes à pesquisa quantitativa:



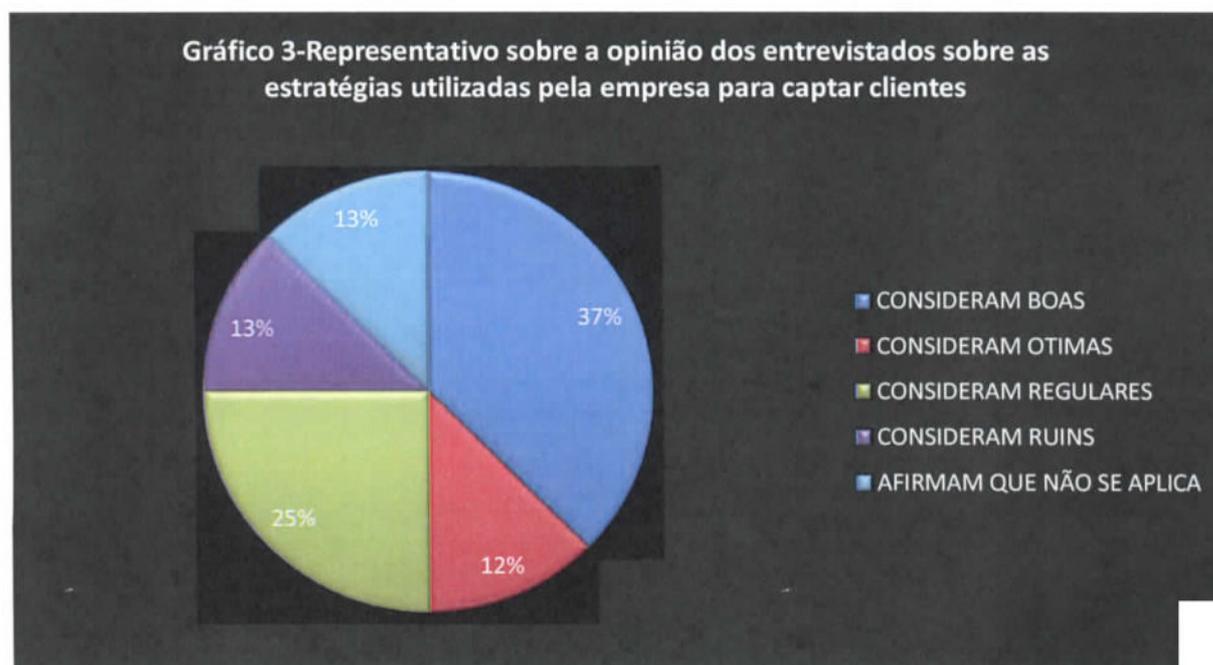
Fonte: elaborado pelo autor

O primeiro gráfico é um gráfico representativo quanto ao gênero dos entrevistados, o qual apresenta que 50% dos entrevistados são do sexo masculino, 50% feminino.



Fonte: elaborado pelo autor

No gráfico 2, representativo da faixa etária dos entrevistados se pode observar que 100% dos entrevistados possuem entre 18 e 25 anos.

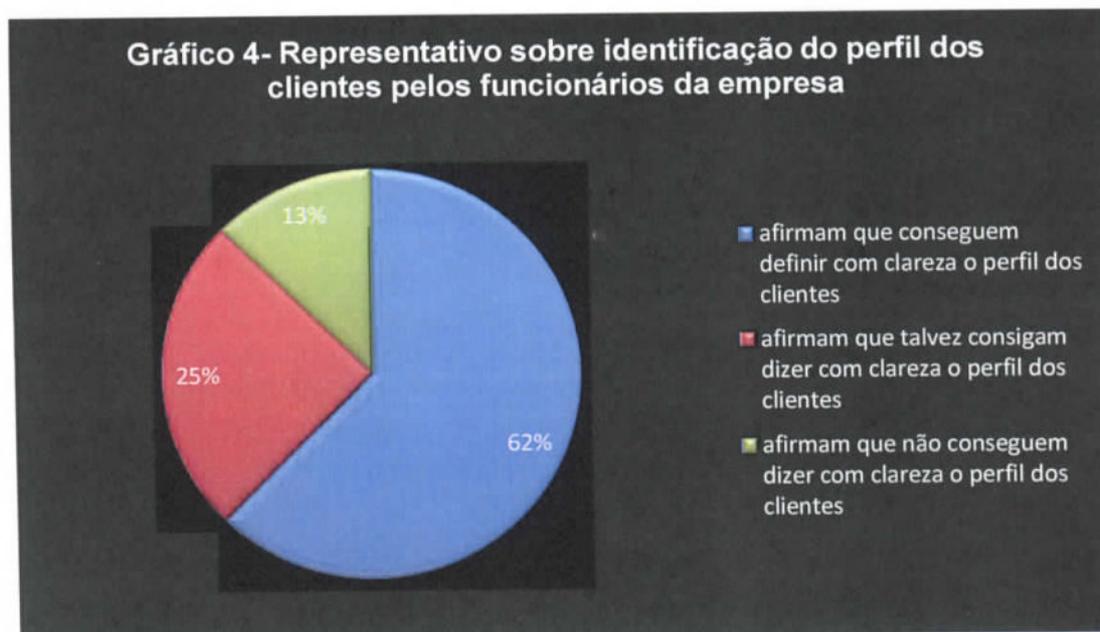


Fonte: elaborado pelo autor

O gráfico 3 representa a opinião dos entrevistados sobre as estratégias utilizadas pela empresa para captação de clientes, 37% afirmam que as estratégias

utilizadas são boas, 25% consideram as estratégias regulares, 13% consideram as estratégias ruins, 13% afirmaram que não se aplica estratégias para captação de clientes na empresa e 12% consideram as estratégias ótimas.

As estratégias são aspectos fundamentais para uma captação de clientes, visto que se não são adequadas não se pode explorar todo o potencial de vendas da organização, conforme dito anteriormente no capítulo 6.



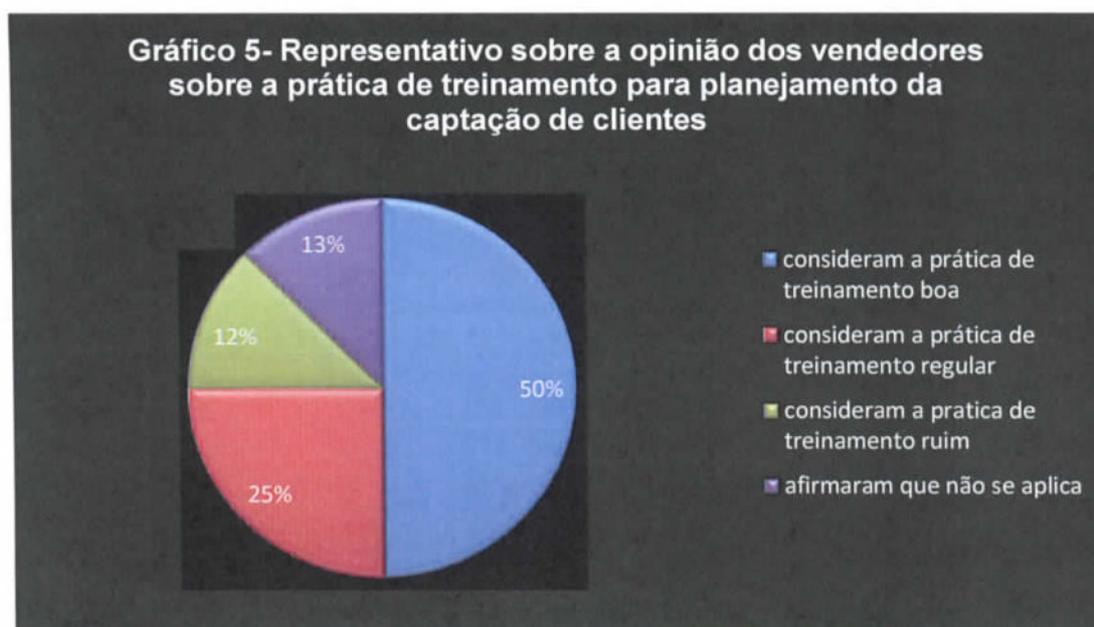
Fonte: elaborado pelo autor

O gráfico 4 é um gráfico representativo sobre a identificação do perfil dos clientes pelos funcionários da empresa, 62% afirmam que conseguem definir com clareza o perfil dos clientes da empresa do ramo de consórcios, 25% afirmam talvez e 13% afirmam que não conseguem definir com clareza o perfil dos clientes. "Cada vez mais tem se tornado prioritário conhecer o público alvo, afinal as pessoas, por mais que se apresentem de forma segmentada, apresentam características diferentes, gostos diferentes, prioridades diferentes [...]" (FAVARO *apud* ZENONE 2011, p.5).

Segundo Favaro (*apud* ZENONE, 2011), o público alvo se afigura de forma segmentada, mas possui atributos que o difere. O motivo que leva os consumidores a compra de determinado produto ou serviços podem ser inúmeros, estão associados a razões racionais ou emocionais, podem ser por necessidade ou desejo e possuem uma série de variáveis.

Decidir *quem* é o cliente alvo que a empresa pretende atender com sua estratégia no nível de negócios é importante. As empresas dividem os clientes em grupos com base nas diferenças das suas necessidades para tomar essa decisão, utilizando um processo chamado de segmentação de mercado, que é um processo que agrupa as pessoas com necessidades semelhantes em grupos individuais e identificáveis. No setor de saúde animal, por exemplo, as necessidades de alimentos para os donos de animais de estimação (p. ex., cães e gatos) diferem das necessidades de alimentos dos donos de animais para produção (p. ex., gado). Como parte de sua estratégia no nível de negócios, a empresa cria programas de marketing para vender produtos de maneira eficaz para o seu grupo específico de clientes alvo. (HITT *et al.*, 2011, p. 100).

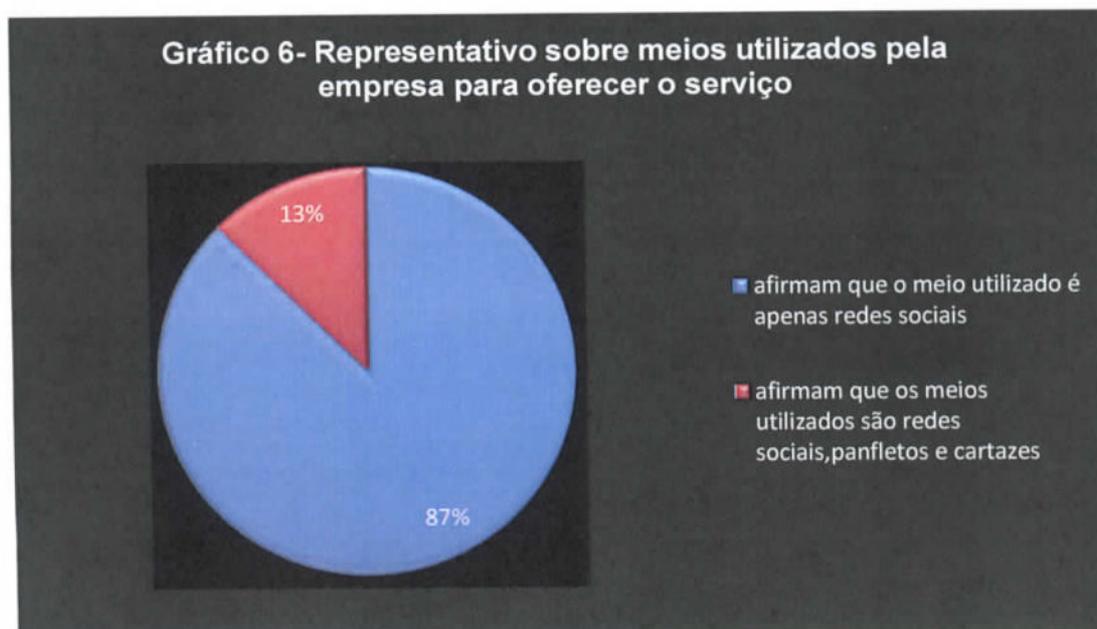
Conforme afirma Favaro (*apud* ZENONE, 2011) e Hitt (*et al.*, 2011), identificar o público alvo e características norteiam de que forma o vendedor pode lidar com o mesmo, a forma a se dirigir, orientando também todo o processo de concretização de um atendimento, a forma de conversação para que as informações passadas sejam atrativas ao cliente, a partir do conhecimento das características se pode ter uma eficácia maior no decorrer do processo de vendas.



Fonte: elaborado pelo autor

O Gráfico 5 representa a opinião dos vendedores sobre a prática de treinamento para o planejamento da captação de clientes, no qual 50 % consideram a prática de treinamento boa, 25% consideram a prática regular, 12 % consideram a prática de treinamento ruim e 13 % afirmam que não se aplica prática de treinamento para captação de clientes na empresa.

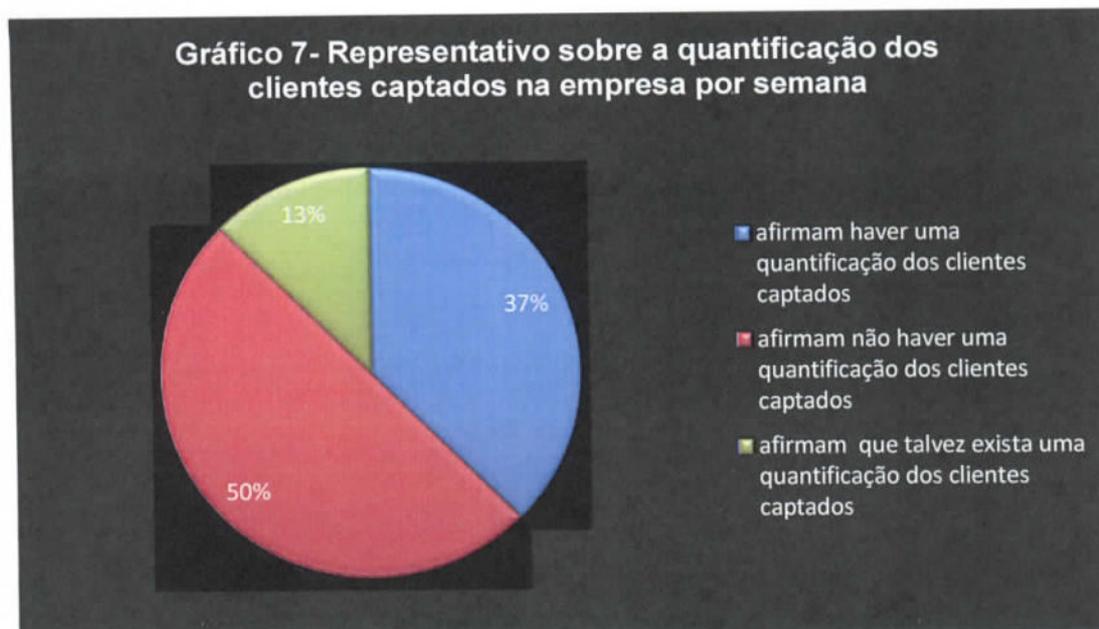
Com base no gráfico e no que foi observado na empresa no decorrer do estudo, se pode perceber que o treinamento para esse planejamento de captação de clientes pode ser melhorado na empresa. Conforme afirma Chiavenato (2007), o treinamento é a forma pela qual os colaboradores aprendem conhecimentos, e habilidades técnicas para realizar atividades estabelecidas, determinados fins. A partir desse conceito, se verifica o treinamento como fator fundamental para o planejamento da captação de clientes da empresa, porque é ele que irá nortear a programação de captação de clientes na empresa.



Fonte: elaborado pelo autor

O gráfico 6 é um gráfico representativo sobre os meios utilizados pela empresa para oferecer o serviço aos clientes, 87% afirmam que o meio utilizado é apenas redes sociais e 13% afirmam que os meios utilizados são redes sociais, panfletos e cartazes.

Os meios de divulgação do serviço são elementares para o processo de captação. Com base no gráfico 6 se pode compreender que a empresa utiliza as redes sociais para fazer a captação dos seus clientes, complementando apenas com colagem de cartazes e panfletagem, restando uma gama de outros meios para elevar ainda mais o processo de captação.

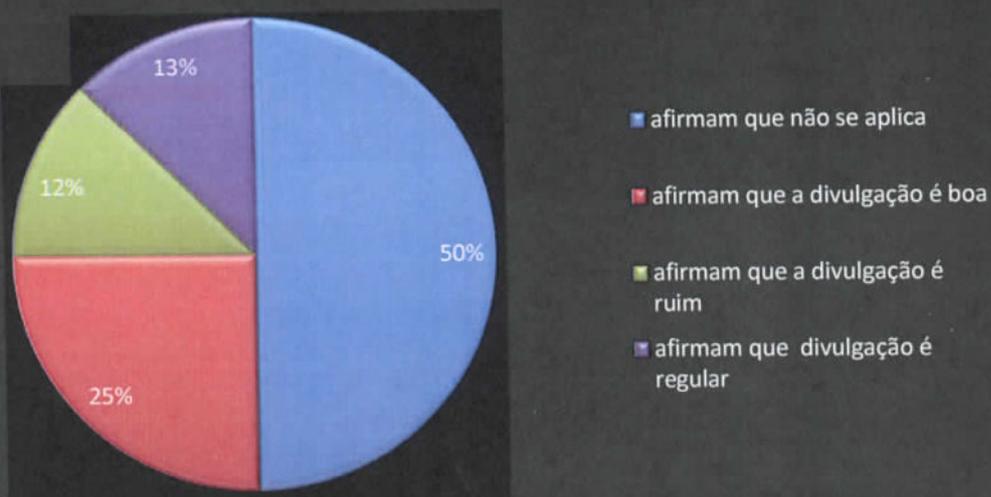


Fonte: elaborado pelo autor

O Gráfico 7 é um gráfico representativo sobre a quantificação dos clientes que são captados pela empresa por semana, 50% dos entrevistados afirmam que não existe uma quantificação dos clientes captados, 37% afirmam haver uma quantificação dos clientes captados e 13% afirmam talvez existir uma quantificação dos clientes captados.

Conforme o capítulo 6, sobre a captação de clientes, para Tom Peter (*apud* KOTLER, 2003) os clientes devem ser vistos como ativos em processo de valorização. Dessa forma, como os demais ativos da empresa, também devem ser contabilizados. Se fazendo necessária essa quantificação para que se tenha uma média de captação semanal, se identifique o índice de desempenho na captação e que se faça uma projeção em vendas, extremamente necessária no ramo consorcial.

**Gráfico 8- Representativo sobre a divulgação do serviço prestado pela empresa, em eventos da cidade**

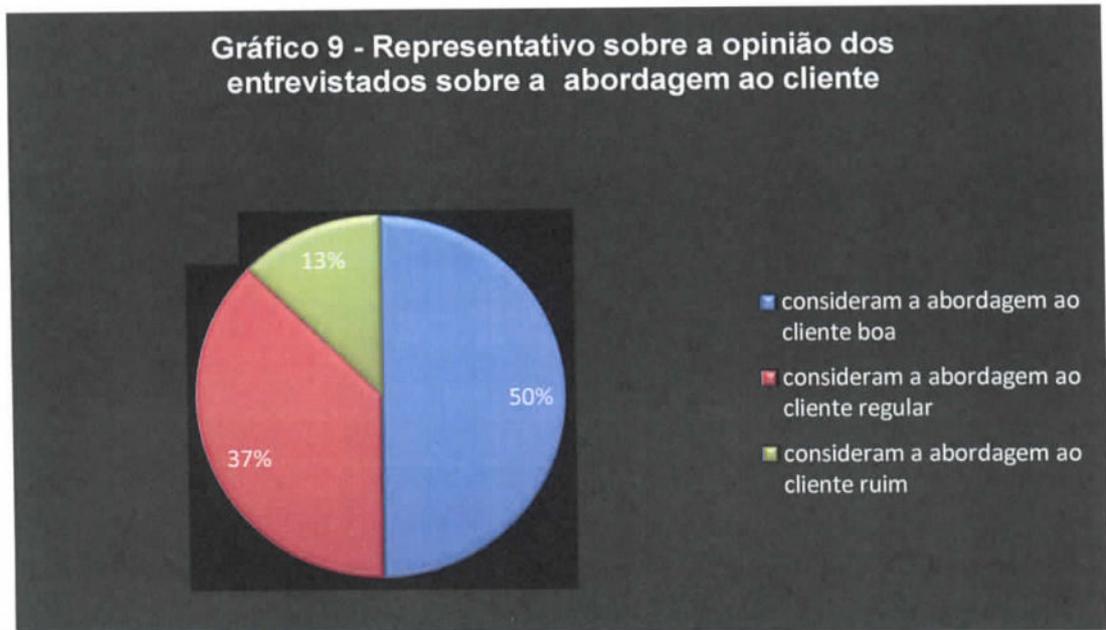


Fonte: elaborado pelo autor

No gráfico 8, referente à divulgação do serviço prestado pela empresa em eventos da cidade situada a empresa, na cidade de Itamaraju, 50% dos entrevistados afirmaram que não se aplica divulgação do serviço prestado pela empresa em eventos da cidade, 25% afirmaram que a divulgação é boa, 13% afirmaram que a divulgação é regular e 12% afirmaram que a divulgação é ruim.

Como dito anteriormente, os meios de divulgação são de extrema importância para o processo de captação de clientes de uma empresa. Observando por meio de uma análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), os eventos da cidade a qual a empresa está situada representam oportunidades no ambiente externo, para que a empresa possa fazer uma divulgação dos serviços de carta de crédito prestados, visto que a cidade de Itamaraju possui uma série de eventos anualmente envolvendo um número elevado de pessoas.

**Gráfico 9 - Representativo sobre a opinião dos entrevistados sobre a abordagem ao cliente**



Fonte: elaborado pelo autor

No gráfico 9, se apresentam dados concernentes à opinião dos entrevistados sobre sua abordagem ao cliente, 50% consideram sua abordagem boa, 37% consideram sua abordagem regular e 13% consideram sua abordagem ao cliente ruim.

Saber como abordar o cliente é imprescindível, é preciso saber como levar as vantagens do serviço ao cliente, trabalhando em cima das características do mesmo para atraí-lo.

Atrelado à razão de compra, estará o conteúdo básico que se pretende tornar conhecido do público-alvo. Saber para quem será comunicado e as características do produto a ser anunciado permitirá definir o que deve ser dito e como. Embora, posteriormente, a agência venha trabalhar essas informações de modo que se tornem mais atraentes e vendedoras aos olhos desse público, a definição do que deve constar na peça é atribuição da empresa, assim como quais aspectos positivos do produto ou serviço e seus benefícios devem ser ressaltados e quais aspectos negativos devem ser evitados [...]. (FAVARO *apud* ZENONE, 2011, p.75).

Conforme Favaro *apud* Zenone (2011), é importante saber levar ao cliente os pontos positivos e discernir dos pontos que devem ser evitados para o serviço se tornar mais atrativo aos olhos do cliente.

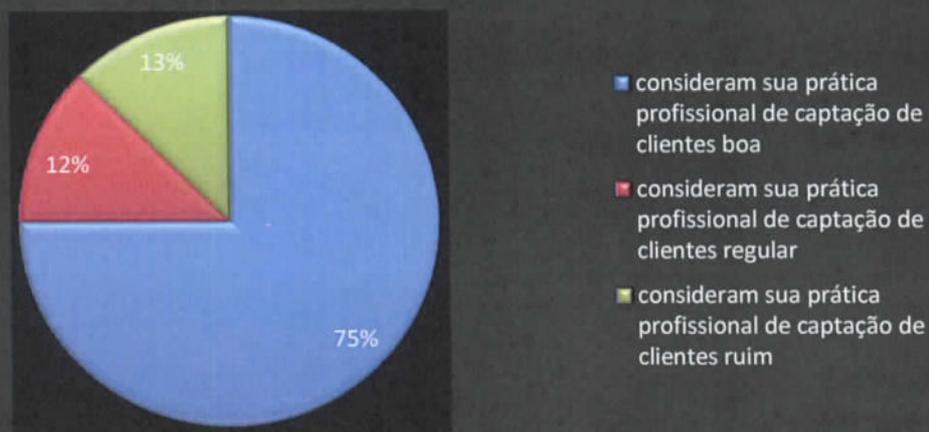


Fonte: elaborado pelo autor

No gráfico 10, representativo do padrão de atendimento na empresa, pode-se observar que 37% dos entrevistados afirmam que existe um padrão personalizado de atendimento, 25% afirmam existir um padrão automático de atendimento, 25% afirmam não existir um padrão de atendimento na empresa e 13% dos entrevistados afirmam talvez existir um padrão de atendimento.

O atendimento está associado diretamente à abordagem ao cliente. Diante do que foi observado na empresa no decorrer do estudo, existe um padrão automático de atendimento que deve ser trabalhado, bem como a abordagem ao cliente. Como afirma Favaro *apud* Zenone (2011), e dito anteriormente ambos são fundamentais, atendimento e abordagem requerem um certo conhecimento das características do cliente para que se leve o serviço como único para o cliente, para que seja atrativo a seus olhos e como a melhor opção para atender suas necessidades e desejos.

**Gráfico 11 - Representativo sobre a prática profissional de captação de clientes dos funcionários da empresa**



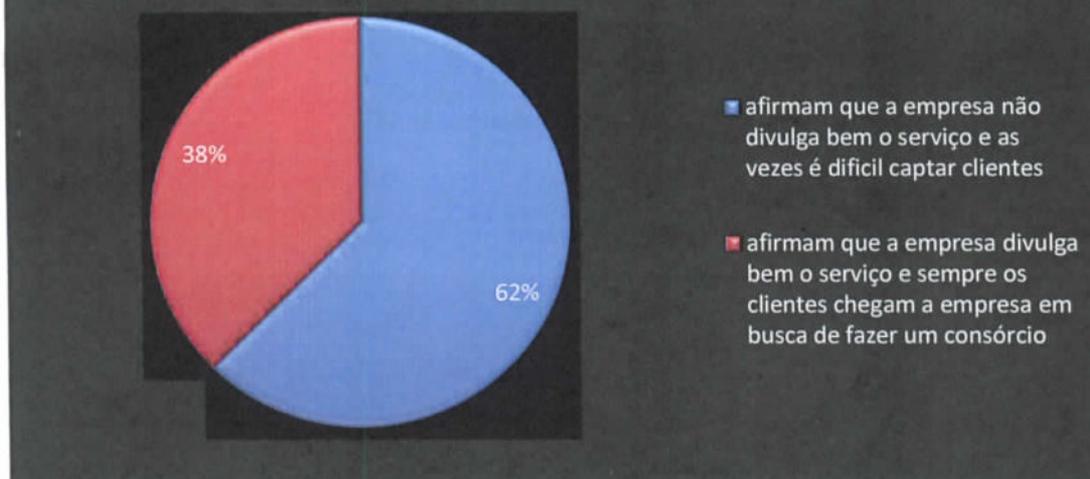
Fonte: elaborado pelo autor

O Gráfico 11 representa a opinião dos entrevistados sobre sua prática profissional para captação de clientes, 75% consideram sua prática profissional para captação de clientes boa, 13 consideram sua prática profissional para captação de clientes ruim e 12% dos entrevistados consideram sua prática profissional para captação de clientes regular.

As pessoas são um recurso particularmente importante para produzir inovações e obter vantagens competitivas. Mesmo que não sejam fundamentais em algumas indústrias (setores), elas são necessárias para a criação e implantação de estratégias das empresas [...]. (HITT *et al.*, 2011, p. 70).

Os recursos humanos de uma organização são fundamentais e necessitam de atenção. Um treinamento de planejamento de captação de clientes bem como de atendimento e abordagem torna-se imprescindível.

**Gráfico 12- Representativo sobre a divulgação do serviço oferecido**

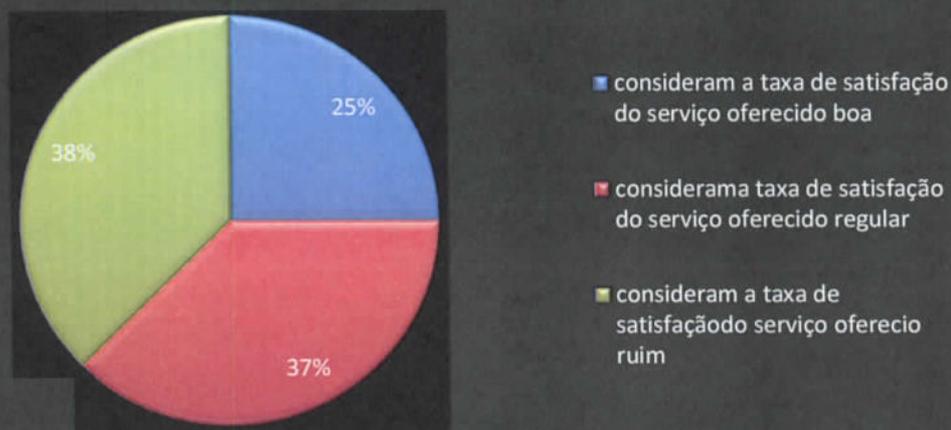


Fonte: elaborado pelo autor

O gráfico 12 é um gráfico representativo da divulgação do serviço oferecido pela empresa, 62% dos entrevistados afirmam que a empresa não divulga bem o serviço e às vezes torna-se difícil captar clientes e 38% dos entrevistados afirmam que a empresa divulga bem o serviço e sempre os clientes chegam a empresa em busca de fazer um consórcio.

Pode-se observar com base no gráfico 12 que um percentual alto entre os entrevistados afirma que a empresa não divulga bem o serviço e às vezes se torna difícil captar clientes; foi constatado na observação do processo de captação de clientes da empresa que devido à limitação dos meios de divulgação das cartas de crédito, a qual se restringe em grande parte do tempo a apenas redes sociais, existe uma grande dificuldade de captação de clientes. E a divulgação é peça chave para a captação de clientes porque é uma das principais formas de se atrair os clientes para o serviço prestado.

**Gráfico 13 -Representativo sobre a taxa de satisfação quanto ao serviço oferecido**

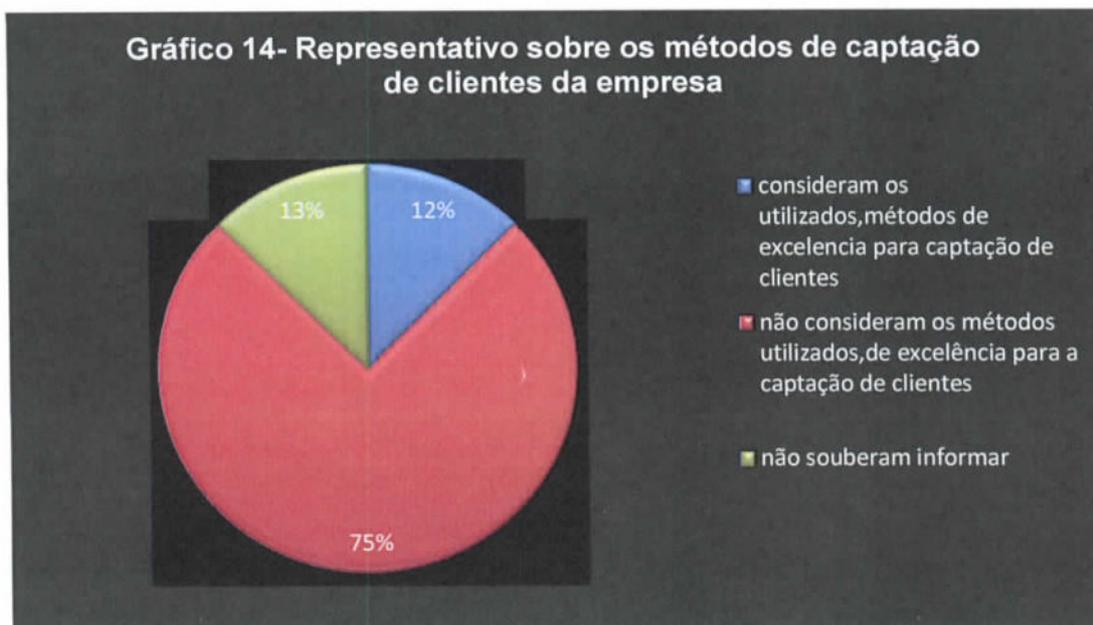


Fonte: elaborado pelo autor

O gráfico 13 é representativo da taxa de satisfação quanto ao serviço oferecido, 38% consideram a taxa de satisfação serviço oferecido ruim, 37% consideram a taxa de satisfação do serviço oferecido regular e 25% consideram a taxa de satisfação do serviço oferecido boa.

No gráfico foi considerada a taxa de satisfação dos colaboradores quanto ao serviço oferecido, a qual apresenta uma divergência do gráfico 11, onde a grande maioria afirma que sua prática profissional de captação de clientes é boa, ao mesmo tempo em que consideram taxa de satisfação quanto ao produto ou serviço oferecido em sua maioria é regular e ruim.

Conforme observado, o processo de captação de clientes da empresa pode ser melhorado, a partir dessa melhoria bem como melhoria na abordagem e atendimento se pode melhorar a satisfação dos clientes internos, os colaboradores, sobre os serviços que estes colaboradores realizam.



Fonte: elaborado pelo autor

O Gráfico 14 representa a opinião dos entrevistados sobre os métodos de captação de clientes da empresa, no qual 75% dos entrevistados não consideram os métodos utilizados, métodos de excelência para a captação de clientes, 13% não responderam e 12% consideram os métodos utilizados, métodos de excelência para a captação de clientes.

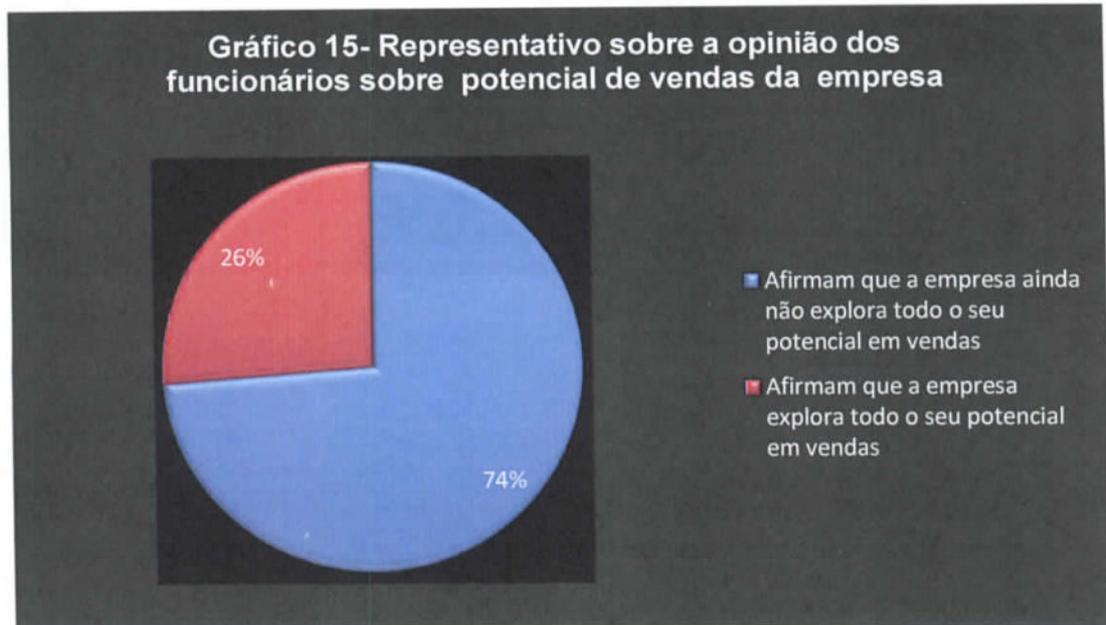
Para que a empresa consiga captar clientes potenciais para consumo do produto e/ou serviço ofertado é fundamental primeiramente identificar e conhecer o público alvo. A organização deve sempre direcionar a captação a um público pré-definido, para que não seja desenvolvido um trabalho de captação inadequado.

Ráiz (2012, p.78) afirma que "Para que a captação de clientes seja bem sucedida, é preciso coletar, analisar e rastrear as informações sobre o cliente".

Segundo Masiero (2012, p.269), "Para se realizar qualquer transação no mercado, faz-se necessário identificar corretamente os consumidores e demais parceiros comerciais".

Ráiz (2012) e Masiero (2012), apesar de opiniões com algumas divergências, solidificam a importância do conhecimento das características e informações sobre o público alvo para uma captação de clientes eficaz. Ráiz (2012) tem uma opinião voltada aos processos para obtenção das informações sobre os clientes, o que é de extrema importância por esquematizá-los, sugerindo a sucessão dos processos, já Masiero (2012) ressalta a importância da investigação de dois itens como

fundamentais dos consumidores e parceiros comerciais. Os consumidores porque são quem irão consumir os produtos, são o público que representa as receitas da empresa, os parceiros comerciais porque representam geralmente acordos firmados entre empresas, ou pessoa física e jurídica, em prol de ambas, podendo ser também uma das formas de captação de clientes.



Fonte: elaborado pelo autor

O gráfico 15 é um gráfico representativo sobre a opinião dos funcionários sobre o potencial de vendas da empresa, no qual 74% dos entrevistados afirmam que a empresa ainda não explora todo o seu potencial em vendas e 26% afirmam que a empresa explora todo o seu potencial em vendas.

A organização possui forças internas que devem ser exploradas para uma captação de clientes mais eficaz, como as baixas taxas cobradas nos créditos, facilidade de crédito para autônomos e aposentados, seguro de vida, dentre outras. Explorar todo o potencial em vendas é propiciar à empresa obtenção de uma expansão, elevação das suas receitas, lucro e oportunidade de atingir novos mercados.

A partir de uma análise dos gráficos, se pode observar que há entre eles uma série de divergências, abrindo espaço para uma interpretação qualitativa, com vista a melhor compreender o funcionamento da organização bem como seus processos de captação de clientes.

Alguns problemas foram identificados no processo de captação de clientes da empresa do ramo de consórcios no dado período de tempo, porém se verificou que a maior parte das questões de captação de clientes da empresa são passíveis de implantações de processos para melhorias. O processo da administração estratégica de Barney (2011), conforme o capítulo 4, direciona para após a fase das análises interna e externa, se realize escolha das estratégias, para posteriores implantação e geração de vantagem competitiva, como será visto no próximo capítulo.

## 9 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Como a administração estratégica voltada para a captação de clientes pode trazer vantagem competitiva para a organização em estudo?

Com base na pesquisa quali-quantitativa realizada alguns problemas foram identificados na captação de clientes da organização: uma captação limitada a redes sociais e cartazes e panfletos apenas, a não exploração dos serviços oferecidos pela empresa em eventos da cidade, uma não quantificação dos clientes captados, limitação de treinamentos para planejamento de captação de clientes, entre outros problemas que impedem a empresa de explorar todo o potencial em captação e conversão dessa captação em vendas para obtenção de vantagem competitiva.

A captação de clientes é um processo necessário para toda e qualquer organização que esteja atuando no mercado. Captar é atrair os clientes para a empresa, para os produtos e ou serviços oferecidos. Na atualidade diversas formas de captação de clientes são utilizadas; com o avanço da tecnologia, crescimento da globalização, dentre outros fatores decorrentes de variáveis e transformações do ambiente, se vê a necessidade da implementação da administração estratégica. Dessa forma se torna propícia a adoção de medidas para amplitude de visão, para a implementação de uma visão sistêmica, contingencial e um contexto "it depends".

O primeiro passo seria a identificação do público alvo: torna-se imprescindível uma identificação do público alvo da empresa. É necessário identificar as particularidades desse público, as características dos mesmos como, por exemplo, idade, classe social, localidade, sexo, dentre outros. A partir dessa identificação se torna mais focado o processo de captação, mas embora o público alvo geralmente possua características em comum, cada cliente vai ter sua singularidade. A identificação do público alvo da empresa influencia diretamente no processo de captação de clientes, devido ao fato de estarem interligadas; a identificação do público torna propício um processo de captação de clientes focalizado, maximizando seus resultados.

Importante identificar o público a quem direcionar os esforços em vendas, identificar as características do público para focalizar na massa a qual tem uma propensão a comprar o serviço, ao invés de uma divulgação do serviço ao público geral.

Na área de carta de crédito no sistema de consórcio, o público propenso a adquirir o serviço em sua maior parte são pessoas que fogem dos juros abusivos do financiamento e pessoas que não conseguiram aprovação em financiamento bancário ou pessoas que tiveram indicação de alguém que já contemplou uma carta de crédito com a empresa, porém pessoas que em sua grande maioria com renda líquida de até R\$ 2.500,00, que moram de aluguel, e com faixa etária entre 22 e 40 anos, características que filtram o público e podem fazer toda a diferença na captação por focalizar o serviço a um nicho de mercado.

O segundo passo seria uma análise SWOT: através da administração estratégica, a organização pode gerar diversas melhorias na captação de clientes, para sua implementação primeiramente a organização deve fazer uma análise SWOT, definir as forças e fraquezas internas, oportunidades e ameaças do sistema ambiente, para posteriormente se fazer a escolha da melhor estratégia e implementação desta com vista a trazer vantagem competitiva para a organização.

A análise SWOT identifica as forças e fraquezas internas da organização, oportunidades e ameaças do sistema ambiente conforme dito anteriormente.

Analisando o sistema organizacional, temos como forças baixas taxas nos créditos, prazo reduzido para quitação, levando o cliente a quitar o imóvel, veículo, viagem ou cirurgia mais rápido, inexistência de restrição de ano e modelo nos créditos para veículos, não exigência da visita de engenheiros até o imóvel. Porém, como fraquezas se identifica uma falha captação de clientes, falta de treinamento aos colaboradores, falta de planejamento de captação de clientes, captação de clientes limitada a redes sociais.

Analisando de forma externa, se tem como oportunidade um nicho de mercado a ser explorado; eventos da cidade com possibilidade de divulgação de créditos como São João, exposições, dentre outras festas comemorativas; baixa concorrência. Entre as ameaças podemos citar a dificuldade dos clientes de chegarem até a empresa por não conhecer a mesma.

Após analisar os fatores forças, fraquezas, oportunidades e ameaças a etapa seguinte seria de escolha das estratégias.

O terceiro passo, escolha das estratégias: nesta etapa se observa os resultados obtidos na análise, e as possíveis formas para que se possa explorar as forças e oportunidades minimizando ou erradicando as fraquezas e ameaças para escolher uma estratégia adequada para gerar vantagem competitiva.

Inicialmente, seria necessário um treinamento dos colaboradores para planejamento e prática do processo de captação de clientes direcionado para o nicho de mercado que se pretende atingir, o qual foi identificado anteriormente, diferenciando também dentro desse público as formas de abordagem a cada tipo de cliente, treinando também uma abordagem personalizada de acordo com as características do cliente em específico, por exemplo, se é um cliente com necessidade de um crédito para festa de casamento em quatro ou cinco anos, é necessário levar a esse cliente argumentos para seu objetivo, apresentando as vantagens em comparação a um empréstimo; um cliente de imóvel, apresentar as vantagens em relação ao financiamento bancário, e assim sucessivamente.

Posteriormente, utilizar as características gerais do perfil dos clientes para captá-los, identificar lugares que frequentam, horários em que há um grande fluxo de pessoas com as características do público alvo e identificar métodos eficientes e eficazes para captação desse público com baixo custo. Entre esses métodos se podem identificar *spots* em rádios, panfletagem e colagem de cartazes em locais de grande movimentação de pessoas com características do público alvo, divulgação de carro de som e mala direta.

O quarto passo, alocação de recursos e implementação das estratégias: os recursos são fundamentais em todos os processos, e no processo de captação de clientes não é diferente. É fundamental uma alocação de recursos adequada, principalmente os financeiros e humanos, que são os principais no processo de captação de clientes. É preciso realizar o planejamento estratégico, organização, direção e controles estratégicos utilizando os recursos da melhor forma possível, com custos baixos, aliados à eficiência, eficácia e efetividade. Levando um treinamento para planejamento da captação de clientes adequado, focalizado na prospecção de abordagem personalizada ao cliente, para direcionar os colaboradores da organização a identificar as características do público alvo e a explorar para atrair clientes. Explorar o conhecimento sobre as características do público, bem como implementação de outros métodos de captação de clientes citados e implementação de forma correta para gerar vantagem competitiva e alavancar os resultados da empresa por meio de um maior volume e qualidade de vendas.

Controle e direção estratégicos: é preciso fazer um acompanhamento dos processos, para constatar que haja conformidade do que foi planejado com o que

está sendo realizado; para que as melhorias não se percam e para que se identifique o que pode ainda pode ser melhorado e somado as estratégias implementadas posteriormente, sempre num processo de melhoria contínua.

Uma estratégia empresarial não pode ser estática porque a sociedade está em constantes transformações. A empresa deve sempre traçar estratégias internas com base nas análises feitas no ambiente exterior, como, por exemplo, as mudanças no mercado consumidor, leis, dentre outros. Um empresário que utiliza de estratégias estáticas está fadado ao fracasso, as estratégias devem ser flexíveis e acompanhar as mudanças externas.

## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O escopo desta pesquisa foi pautado na administração estratégica, os estudos de métodos, instrumentos e ferramentas que possibilitem facilitar a captação de clientes, o aumento das vendas e maximizar os resultados operacionais através da vantagem competitiva para a empresa estudada.

No decorrer do estudo foram observados diversos aspectos, características e alguns problemas no processo de captação de clientes da organização. Alguns aspectos e características negativas como uma extremamente automática abordagem ao cliente independentemente das características singulares do mesmo, a ausência de planejamento de captação, falta de um treinamento para captação de clientes, limitação extrema a redes sociais para a divulgação dos serviços.

Com essas observações ultima-se que a empresa não consegue explorar potencialidades advindas da técnica da administração estratégica, acarretando em desvantagens para a empresa. Pôde-se perceber durante a pesquisa que estes problemas podem ser amenizados ou até mesmo solucionados a partir da implementação de processos da administração estratégica para uma maior eficiência e eficácia na captação de clientes da empresa. Esta compreensão elenca para a resposta ao problema da pesquisa: Como uma organização pode alcançar a vantagem competitiva através da captação de clientes?

A partir da observação do processo de captação de clientes no dado período e da análise e discussão dos dados obtidos, se pode concluir que falta na empresa um processo de análise externa e interna, uma análise SWOT, que possibilite o acesso a informações e percepção da realidade empresarial, bem como do ambiente que o cerca. A organização situa-se em um sistema ainda maior, o sistema ambiente, que exerce influência extrema sobre a mesma e as decisões devem ser tomadas após análise desse ambiente. Outra possibilidade é a escolha da estratégia adequada, ou seja, aquela que se constitua a realidade da organização, mas esta escolha estratégica deve ocorrer após a análise SWOT. Feito isto: A empresa em estudo terá facilidade de alocar os recursos necessários e implementar a estratégia adequada possibilitando vantagem competitiva através da captação de cliente. Estes métodos associados farão com que a organização invista de fato no que ela precise, sem prejuízos, alavancando o número de clientes captados, e assim, com o uso de recursos adequados pode-se alcançar a vantagem competitiva.

Assim para a empresa em estudo é importante um planejamento que permita um treinamento para os responsáveis por esta captação de clientes, e ainda, por meios desses instrumentos e técnicas de administração estratégica (citadas no parágrafo anterior) perceber também que pode ser eliminada ou reduzida as limitações extrema a redes sociais para a divulgação dos serviços, já que é um tipo de divulgação que tem baixo custo para a organização e torna o nome e o serviço da empresa conhecido e mais atrativo no mercado que atua.

A presente pesquisa, cujo tema central é Administração Estratégica na Captação de Clientes no Ramo de Consórcios, alcançou seu objetivo por analisar como a administração estratégica voltada para a captação de clientes pode trazer vantagem competitiva à organização. Por meio dos objetivos específicos, apresentação de um breve histórico geral nacional da Administração Estratégica; conceituação de Administração Estratégica; conceituação de vantagem competitiva; conceituação de captação de clientes; apresentação da empresa em estudo; análise dos métodos de administração estratégica utilizados para a captação de clientes da empresa; compreensão das formas de captação de clientes da organização, finalizando com uma sugestão de como a administração estratégica voltada para a captação de clientes pode trazer vantagem competitiva para a organização em estudo e proposição de melhorias no processo de captação de clientes da empresa do ramo consorcial onde se realizou o estudo, trazendo uma visão estratégica.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. 3.ed. São Paulo: Prarson, 2011.
- CHÉR, Rogério. **Empreendedorismo na veia: um aprendizado constante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna Administração nas organizações**. 7.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HITT, Michael A.; IRELAND Duane R.; HOSKISSON Robert E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. Tradução: All Tasks. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. **Fundamentos da administração contemporânea**. Traduzido por Ariovaldo Griesi. 4.ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.
- KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional deve saber**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria Geral da Administração: uma síntese**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- MASIERO, Gilmar. **Administração de empresas: teoria e funções**. 3.ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2012.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MOREIRA, Júlio César Tavares *et al.* **Administração de vendas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MULTIMARCAS CONSORCIOS. **A Multimarcas**. Disponível em: <<http://multimarcasconsorcios.com.br/a-multimarcas/>>. Acesso em: 05 out. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PINHEIRO, Liliane *et al.* **Metodologia para captação de novos clientes: estudo de caso em uma empresa pontagrossense de assessoria em comércio exterior**. Ponta Grossa, p.12, jul./dez. 2012.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. 29ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RÁIZ, Bruno Luiz; MARTARELLO, Eloá Elise Dourado; LIMA, Felipe Eduardo Gomes de. **Estratégia de marketing para captação de clientes**. Lins: Unimed, p.74-86, jul./dez. 2012.

SIQUEIRA, Ioney Patriota de. **Indicadores de eficiência, eficácia e efetividade da manutenção**, Jaboaão, p.1-18. Disponível em: <[http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:Vi\\_UuiYckjoJ:scholar.google.com/&hl=pt-BR&as\\_sdt=0,5](http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:Vi_UuiYckjoJ:scholar.google.com/&hl=pt-BR&as_sdt=0,5)>. Acesso em: 5 out. 2018.

SOARES, Edvaldo. **Metodologia científica: lógica, epistemologia e normas**. São Paulo: Atlas, 2003.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18.ed. São Paulo: Cortez, 2011.

WILLIAM, Eduardo; VALERIO, Lorineia Burtet. **Estratégias de prospecção de novos associados em uma cooperativa de crédito em Rio Negro – PR**, Rio Negro, p.161-192, dez. 2011.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo da pesquisa em administração**. Florianópolis: UAB, 2009.

ZENONE, Luiz Claudio (Org.). **Gestão de marketing: conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2011.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA

-IDENTIFIQUE O SEU GÊNERO:

( ) MASCULINO ( ) FEMININO ( ) OUTROS

-QUAL A SUA IDADE?

( ) 18 a 25 ( ) 26 a 34 ( ) acima de 35

1. COMO VOCÊ CONSIDERA AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELA EMPRESA PARA CAPTAR CLIENTES?

( ) Não se aplica ( ) ruim ( ) regular ( ) boa ( ) ótima

2. VOCÊ CONSEGUE DIZER COM CLAREZA QUAL O PERFIL DE CLIENTES QUE FECHAM CRÉDITOS COM A EMPRESA?

( ) não ( ) talvez ( ) sim

3. QUANTO À PRÁTICA DE TREINAMENTO PARA PLANEJAMENTO NA CAPTAÇÃO DE CLIENTES, VOCÊ DEFINE COMO?

( ) Não se aplica ( ) ruim ( ) regular ( ) boa ( ) ótima

4. QUAL O MEIO UTILIZADO PELA EMPRESA PARA OFERECER SEU SERVIÇO?

( ) FOLDERS E BANNERS ( ) CARTAZES E PANFLETOS ( ) ANÚNCIOS EM RÁDIO E CARRO DE SOM ( ) EMAIL MARKETING ( ) REDES SOCIAIS

5. EXISTE UMA QUANTIFICAÇÃO DOS CLIENTES CAPTADOS NA EMPRESA POR SEMANA?

( ) não ( ) talvez ( ) sim

6. COMO VOCÊ DEFINE A DIVULGAÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO PELA EMPRESA, EM EVENTOS DA CIDADE?

( ) Não se aplica ( ) ruim ( ) regular ( ) boa ( ) ótima

7. COMO VOCÊ DEFINE A SUA ABORDAGEM AO CLIENTE?

( ) Não se aplica ( ) ruim ( ) regular ( ) boa ( ) ótima

8. EXISTE ALGUM PADRÃO PARA ATENDIMENTO AO CLIENTE (AUTOMÁTICO OU PERSONALIZADO)?

( ) não ( ) talvez ( ) sim - Identifique qual: \_\_\_\_\_

9. COMO VOCÊ CONSIDERA A SUA PRÁTICA PROFISSIONAL PARA CAPTAR CLIENTES?

( ) ruim ( ) regular ( ) boa ( ) ótima

10. QUANTO À DIVULGAÇÃO DO SERVIÇO OFERECIDO:

( ) a empresa não divulga bem o suficiente as vezes é difícil captar clientes

( ) a empresa divulga bem o serviço e sempre os clientes chegam a empresa em busca de fazer um consorcio

( ) a empresa divulga o serviço de forma excelente e todos os meses vende muito bem

11. COMO VOCÊ CONSIDERA A TAXA DE SATISFAÇÃO DO SERVIÇO OFERECIDO?

( ) ruim ( ) regular ( ) boa ( ) ótima

12. QUAIS SÃO OS MÉTODOS DE CAPTAÇÃO DE CLIENTES DA EMPRESA?

\_\_\_\_\_  
13. VOCÊ OS CONSIDERA MÉTODOS DE EXCELÊNCIA PARA CAPTAÇÃO DE CLIENTES? JUSTIFIQUE.

\_\_\_\_\_  
14. NA SUA OPINIÃO, A REPRESENTAÇÃO EXPLORA TODO O SEU POTENCIAL EM VENDAS? JUSTIFIQUE.

\_\_\_\_\_  
15. QUANTO TEMPO A EMPRESA ATUA EM ITAMARAJU?

\_\_\_\_\_  
16. QUANTOS FUNCIONÁRIOS ATUAM NA REPRESENTAÇÃO DE ITAMARAJU?

( ) 2 a 5 ( ) 5 a 10 ( ) 10 ou mais

\_\_\_\_\_  
17. QUAL A ESTRUTURA EMPRESARIAL DA REPRESENTAÇÃO DE ITAMARAJU?