

EXPLORANDO O CONHECIMENTO EMPRESARIAL: UMA ABORDAGEM EMPÍRICA DE UMA CONSULTORIA ESPECIALIZADA EM CONFIANÇA

Fernanda Mees Antunes - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Hanna Louise Raia - USP

Marina Cerqueira Marinho - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Fernando Young Jae Kim - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Wanderly Kellen Santos Fodor - Faculdade FIA de Administração e Negócios

Giovanna Ferrari Gatto - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Resumo

O relato técnico analisa a transformação da Drogaria Solfar Ltda, uma rede de farmácias em São Paulo, através da expertise de uma Agente Local de Inovação do Sebrae especializada em confiança. A empresa enfrentava desafios como falta de estratégias de marketing e e-commerce, desempenho mediano das lojas e falta de conhecimento em vendas da equipe de atendimento, resultando em baixas vendas. Para resolver esses problemas, várias estratégias foram implementadas, incluindo a criação de missão, visão e valores, definição do perfil dos clientes e persona da empresa, investimentos em marketing digital e treinamento da equipe. A organização passou por uma reestruturação interna, padronizando o atendimento e estabelecendo expectativas claras para os funcionários. Uma ferramenta de assessment chamada Startrust foi fundamental para avaliar e melhorar a confiança, tanto internamente quanto com parceiros externos. Essas medidas resultaram em um aumento significativo nas vendas online e no desempenho das lojas. O estudo oferece soluções práticas para problemas comuns em micro e pequenas empresas, destacando a importância do planejamento de marketing, conhecimento em vendas, marketing digital e treinamento da equipe de atendimento. Além disso, a consultora validou a eficácia da ferramenta Startrust e identificou oportunidades para iniciar sua própria consultoria, a Siker Consultoria Empresarial.

Palavras-chave: Consultoria comercial, Marketing digital e Treinamentos focados na Confiança.

Abstract

The technical report analyzes the transformation of Drogaria Solfar Ltda, a pharmacy chain in São Paulo, through the expertise of a Local Innovation Agent from Sebrae specialized in trust. The company faced challenges such as a lack of marketing and e-commerce strategies, average store performance, and a lack of sales knowledge among the customer service team, resulting in low sales. To address these problems, several strategies were implemented, including the creation of the mission, vision, and values, defining the customer profile and company persona, investments in digital marketing, and team training. The organization underwent internal restructuring, standardizing customer service and setting clear expectations for employees. An assessment tool called Startrust was essential for assessing and improving trust, both internally and with external partners. These measures resulted in a significant increase in online sales and store performance. The study provides practical solutions to common issues in small and micro-enterprises, highlighting the importance of marketing planning, sales knowledge, digital marketing, and customer service training. Additionally, the consultant validated the effectiveness of the Startrust tool and identified opportunities to start her own consulting firm, Siker Business Consultancy.

Keywords: Commercial Consulting, Digital Marketing and Training focused on Trust.

EXPLORANDO O CONHECIMENTO EMPRESARIAL: UMA ABORDAGEM EMPÍRICA DE UMA CONSULTORIA ESPECIALIZADA EM CONFIANÇA

RESUMO

O relato técnico analisa a Drogaria Solfar Ltda, uma rede de farmácias com três unidades em São Paulo e a experiência de sucesso vivida por uma Agente Local de Inovação do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) especializada em confiança. A empresa enfrentava problemas como falta de planejamento de marketing e e-commerce, desempenho mediano das lojas e falta de conhecimento em vendas da equipe de atendimento. Todo esse contexto influenciou no baixo número de vendas da organização. Para solucionar esses problemas, foram propostas diversas estratégias de marketing, como a criação de missão, visão e valores, definição do perfil dos clientes e persona da empresa, além de investimentos em marketing digital e treinamento da equipe. A empresa também passou por uma reestruturação interna, com a padronização do atendimento e a definição de expectativas claras para os funcionários. Dentre as diversas técnicas adotadas na execução do trabalho como um todo, se destaca o uso da ferramenta de *assessment* Startrust para a avaliação e o aprimoramento de atividades que envolvam a confiança em si e com outros agentes. Como resultado dessas estratégias, a Drogaria Solfar Ltda obteve um aumento significativo nas vendas online e no desempenho das lojas. As contribuições deste estudo são diversas: soluções práticas para problemas comuns em micro e pequenas empresas, como a falta de planejamento de marketing e a falta de conhecimento em vendas da equipe de atendimento, identificação de tendências e boas práticas em marketing digital e a importância do treinamento da equipe de atendimento para a qualidade do serviço prestado e a satisfação dos clientes. A consultora testou e validou a ferramenta proposta, Startrust, e identificou a oportunidade para início de um novo negócio: a sua própria consultoria, Siker Consultoria Empresarial.

Palavras-chave: Consultoria comercial, Marketing digital e Treinamentos focados na Confiança.

1. INTRODUÇÃO

A Siker Consultoria Empresarial é uma empresa de consultoria nascente, segundo a classificação do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2023). A proposta é ofertar serviços de mentorias, treinamentos, palestras e consultorias focadas na Gestão de Confiança em áreas comerciais das mais diversas pessoas jurídicas e para os profissionais liberais. A fundadora Wanderly Kellen apresenta uma experiência de 14 anos na área de consultoria, além de ter trabalhado como Agente Local de Inovação do SEBRAE. Nos seus projetos contratados, ela aplica a ferramenta de *assessment* Starttrust para testar e aprimorar a autoconfiança dos colaboradores e a confiança entre os stakeholders da empresa contratante. Além do diagnóstico inicial, os serviços da Siker abrangem o assessoramento, planejamento e monitoramento de resultados da gestão dos clientes e avaliação dos mercados e da participação atual e potencial dos contratantes.

À vista da oportuna atuação da Siker, utilizou-se o caso da Drogaria Solfar LTDA, empresa varejista de produtos farmacêuticos sem manipulação de fórmulas que buscou uma consultoria comercial para o aumento de suas vendas, para a validação da metodologia da consultoria no contexto brasileiro. A princípio, houve a identificação de três principais problemas comerciais: a falta de uma clara e definida estratégia de marketing, ineficácia nas vendas por e-commerce e despreparo dos funcionários por falta de treinamentos específicos em atendimento e vendas.

2.CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

A Drogaria Solfar conta com 3 farmácias localizadas na Região Metropolitana de São Paulo – Capão Redondo, bairro da cidade de São Paulo, Veloso, bairro da cidade de Osasco e Jardim Santo Onofre, bairro da cidade de Taboão da Serra. O seu público-alvo são pessoas que precisam de remédios a preços populares. O período de atendimento da empresa, no qual ocorreu a presente análise, foi entre setembro e dezembro de 2022. Os responsáveis pelas mudanças na empresa foram os proprietários Renata Noberto e Alexandre Noberto.

Quanto ao porte da empresa, temos que o comércio é um médio negócio familiar, em que Renata cuida da gestão de pessoas e o Alexandre da parte administrativa e financeira.

Além deles (que ocupam o cargo de gestão), a estrutura operacional de uma loja conta 4 funcionários: 1 farmacêutico, 1 caixa e 2 operadores.

A Drogaria Solfar Ltda está há 6 (seis) anos no mercado, tendo como sua missão orientar, comercializar e prestar serviços farmacêuticos com qualidade, proporcionando o bem estar das pessoas. Para isso, conta com a experiência dos proprietários e gestores, já mencionados, farmacêuticos Renata e Alexandre, que se dedicam ao ramo de farmácias há mais de vinte anos, os quais se preocupam em oferecer soluções farmacêuticas de acordo com as necessidades de seus clientes, com a qualidade no atendimento e preços competitivos.

As lojas possuíam um desempenho mediano, o atendimento não estava padronizado, havia uma falta de conhecimento em vendas de produtos farmacêuticos da equipe de atendimento, além carência de plano de cargos e salários. Também não tinham uma identidade visual, canais no âmbito digital e posicionamento da farmácia no mercado.

3. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE

A Drogaria Solfar Ltda, uma rede com três farmácias, queria aumentar seu número de vendas e procurou os serviços da empresa Siker, a qual constatou os três principais problemas que a drogaria enfrentava: 1) falta de estratégia de marketing; 2) vendas por e-commerce e; 3) treinamento dos funcionários. O diagnóstico realizado na organização revelou alguns problemas que estavam afetando o problema de vendas, desde questões operacionais à divulgação. Dentre os principais, estavam:

(I) Ausência de clareza sobre os principais valores e missões da organização, o que dificultava a visualização de sua vantagem competitiva.

(II) Inexistência da drogaria Solfar nos canais digitais, não havia site, páginas nas redes sociais como Facebook, Instagram, isto é, a ausência de sua divulgação online e a impossibilidade de realizar o e-commerce

(III) Falta de identidade visual e posicionamento da farmácia no mercado nos âmbitos digitais: sendo necessário alguém especializado nessa área, para assim promover um *layout padronizado* da Solfar e promover um maior engajamento nas áreas digitais, que até então eram inexistentes.

(IV) Falta de treinamentos da equipe com foco na área de vendas de produtos farmacêuticos, o que restringia o crescimento do faturamento da empresa.

4. DESCRIÇÃO DAS MUDANÇAS REALIZADAS NA EMPRESA

4.1. Técnica

Durante o projeto de consultoria da Siker, realizado pela sua fundadora Wanderly Kellen, foi traçada e proposta uma estratégia com foco na capacitação em marketing. A abordagem contemplou a qualificação em *hard skills* e *soft skills*. Na qualificação de *hard skills*, foram desenvolvidas competências de uso de ferramentas atuais de marketing. No desenvolvimento de competências *soft skills* houve a padronização eficaz das abordagens aos clientes e a realização completa das vendas.

O plano visava o aumento do faturamento bruto, principalmente, a partir do aumento no volume de vendas. Entretanto, não foi descartada em nenhum momento, a necessidade de se realizar uma readequação dos cargos e salários de toda a organização. Foram utilizadas técnicas de planejamento estratégico e marketing digital, de maneira mista, conforme apresentado a seguir:

4.1.1. Criação da missão, visão e valores e persona.

1. *O planejamento estratégico é uma técnica administrativa que visa o processo de criação e execução de uma estratégia para alcançar os objetivos, cuja análise do ambiente de uma organização, viabiliza a criação da consciência de suas oportunidades e ameaças, para o cumprimento de sua missão e vocação. Na qual, a missão é o papel desempenhado pela organização, isto é, a sua utilidade, e vocação é a facilidade e gosto pela atividade exercida. (Almeida & Almeida, 2020).*
2. *A visão da empresa é pautada em um grande objetivo e desafio, capaz de orientar as ações para atingir sua finalidade e os valores principais da organização norteiam a cultura organizacional que influencia na estrutura de uma empresa. Além disso, a persona da empresa é uma representação fictícia de "cliente ideal", com base em dados demográficos, psicográficos e comportamentais reais dos clientes existentes e potenciais da empresa. Isso contribui para entender melhor as necessidades dos clientes e potencializar o valor percebido por eles. (Almeida & Almeida, 2020).*

3. Durante as consultorias e oficinas, perceberam que precisavam estabelecer e consolidar a missão, a visão e os valores da empresa, além de entender qual era a vantagem competitiva, os canais de vendas e quem eram os seus clientes, para conseguirem desenvolver estratégias de marketing. Nesta etapa, passaram a definir o perfil das clientes da farmácia e desenharam a necessária *persona* da empresa, juntamente à consultora. Após isso, realizaram encontros em que puderam passar isso para os funcionários.
4. No dia a dia da empresa, a consultora obteve a confiança dos empresários usando a técnica de Rapport, gatilhos mentais e confiança, que será explicado futuramente. Assim, por meio de reuniões individuais, os donos mencionaram a falta de comprometimento dos funcionários, e assim a consultora questionou sobre valores, missão e visão da organização. Dessa forma, essas definições foram criadas e pôde-se perceber que, na prática, a empresa conseguiu passar isso para os funcionários, os quais ao absorverem esses valores, passaram a ter mais confiança e passar mais credibilidade ao apresentar a empresa para seus clientes e seus parceiros, além de ajudar no posicionamento de marca nas postagens e divulgação da área de marketing. A marca e a empresa passaram a ter uma posição mais forte tanto para os funcionários como para os clientes.
5. Nas circunstâncias da Solfar, no início da consultoria, a empresa tinha uma missão já definida, mas que raramente era repassada aos funcionários. A empresa apresentava-se em processo de expansão, com o investimento em uma nova unidade. Entretanto, a empresa passava por um problema de cultura e desengajamento dos trabalhadores, e por isso foi necessário reestabelecer essas definições da organização e passá-las da melhor forma para os funcionários. Com a ajuda da consultora, esses obstáculos foram superados e os trabalhadores conseguiram absorver isso da melhor forma.

4.1.2. Utilizando ferramentas de marketing digital

1. *Marketing Digital é uma forma de marketing que utiliza o ambiente web como canal de divulgação de uma marca, com o objetivo de atrair novos negócios e criar relacionamentos com os clientes. Isso é de extrema importância num cenário em que o e-commerce conquistou espaço nas receitas das empresas. Há também o Social Selling, ou venda social, é o processo de criação de relacionamentos e vendas por*

meio das redes sociais, que tem crescido no mundo marcado pelas plataformas digitais.

2. Por meio das oficinas, os gestores aprenderam a utilizar cronogramas para publicação utilizando calendário para marketing. Dessa forma, acostumaram o seu cliente a visitar a página em determinados horários para ver as suas ofertas, inserindo um *link* direto atualizado na *biografia* do Instagram direcionando para o WhatsApp de cada loja. Com a primeira ação, a empresa atraiu o cliente para a suas redes sociais (aumentando o engajamento) e com a segunda ação conseguiu fechar o funil de vendas, mostrando o caminho para o cliente.
3. Na rotina da empresa, parte dos funcionários passaram a dedicar parte do dia para olhar e atender pedidos que passaram a ser feitos pelos canais de Instagram e Whatsapp. Com instruções dos donos e da consultora, foram definidos dois funcionários por loja para esse tipo de atendimento, um no turno da manhã e um no turno da tarde.
4. No contexto da empresa, apesar das oficinas e capacitações, os gestores não conseguiam colocar totalmente em prática as técnicas para gerar conteúdo digital, dado que os canais de vendas da empresa não estavam consolidados no WhatsApp, Google, Facebook e principalmente no Instagram. Por isso, contrataram uma empresa especializada em marketing digital para a possível a criação de sítio eletrônico, já que o caminho foi o da realização de criação das mídias digitais para alcançar o seu público. Além disso, a empresa e seus funcionários tiveram uma aceitação rápida ao digital, ao perceber o aumento rápido das vendas e dos clientes, que agora não dependia mais apenas do canal presencial.

4.1.3. Criação da identidade visual

1. *Identidade visual refere-se a um conjunto de elementos visuais que representam a imagem de uma empresa, marca ou organização. Esses elementos visuais são usados para criar uma identificação instantânea e incluem uma combinação de ferramentas para isso como cor, logotipo, elementos gráficos, etc. A criação de uma identidade tem como principal objetivo promover um "top of mind" na mente do consumidor, que faz com que este lembre da marca de primeira instância quando mencionam uma categoria específica de produto e/ou serviço. Essa técnica é utilizada na administração para proporcionar uma diferenciação da marca, que atrai mais*

consumidores, além de transmitir uma maior confiança para os clientes, pois a marca com uma identidade visual sólida promove mais credibilidade e segurança em casos de erros por parte da empresa, podendo levar a uma maior fidelização por parte dos indivíduos.

2. *Além disso, a identidade visual da empresa está intimamente ligada a seus valores, pois pode comunicar aos clientes seus valores, missões e personalidade por meio de cores, tipografia e etc.*
3. No diagnóstico da empresa, a Siker percebeu que a Solfar não tinha um padrão de identidade visual em suas divulgações. A gestora Renata foi responsável por toda a implantação, que com ajuda da consultora, obteve contatos de empresas para contratar para tal serviço.
4. Na rotina da empresa, após apresentações e treinamentos de marketing digital, fez-se a necessidade da criação de identidade visual, o que fez a empresa precisar contratar uma empresa para criar essa identidade e cuidar do marketing da Solfar, pois os funcionários não apresentavam conhecimento para tal implantação. Além disso, a implantação de estratégias de marketing foi o que mais impulsionou a empresa, como disse a empresária.
5. No contexto da empresa, a organização teve dificuldade para fazer essa contratação responsável por marketing. Inicialmente, a primeira empresa contratada para realizar o marketing digital não ofereceu resultados satisfatórios, que foi percebido pela Wanderly, a qual teve diversas aulas de Marketing na Graduação em Administração e na pós-graduação. Como recomendação da consultora, que disse que os anúncios e postagens deveriam ser direcionados para as vendas, a empresária decidiu contratar outra empresa para tal trabalho. A nova empresa de marketing digital ofereceu um serviço mais profissional e resultados satisfatórios, aumentando as vendas que vinham do Instagram e das mídias sociais.

4.2. Humano

Para identificar e conectar com o cliente, foi feita uma visita ao local, um “radar de inovação”, onde gerou-se o diagnóstico da(s) empresa(s), depois se conversou, criou afinidade, utilizou-se os gatilhos mentais de Robert Cialdini e a técnica baseada na psicologia francesa chamada Rapport, para estabelecer uma sintonia/conexão com o cliente, dessa forma

conseguindo sua confiança e compromisso com o programa, para seguir as orientações do mesmo.

Os gestores contrataram e participaram de consultorias e oficinas de capacitação on-line para gestão e planejamento de marketing e vendas. Como parte do processo, pode-se destacar:

4.2.1. Treinamentos para padronização do atendimento e vendas

1. *O Startrust é uma ferramenta capaz de medir os níveis da confiança que são :
Autopercepção: o quanto você vive atualmente a confiança em seus diferentes âmbitos.*

Avaliação Startrust: o quanto você é capaz de demonstrar as habilidades para promover confiança.

Avaliação 360º: o quanto os outros enxergam sua capacidade de demonstrar as habilidades da confiança.

Benchmark da Equipe: média dos resultados de sua equipe para poder avaliar como se posiciona com relação aos seus colegas.

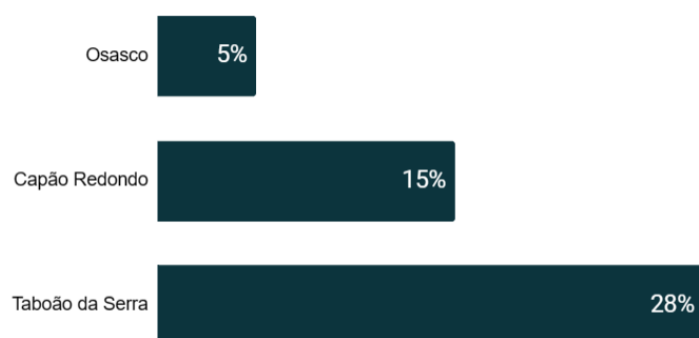
Benchmark do Mercado: média dos resultados dos profissionais com o mesmo perfil socioprofissional para poder avaliar como se posiciona com relação ao mercado. Isso é feito por meio de relatórios individuais ou coletivos, cujo objetivo é desenvolver uma cultura empresarial com a maior performance possível; melhorar o clima organizacional dentro da empresa; melhorar o relacionamento entre líderes e colaboradores.

2. Através da consultoria da Siker, a cliente pode aplicar 2 treinamentos de forma online para todos os seus funcionários. O primeiro para enfatizar a cultura da empresa e o compromisso dos seus funcionários. Já o segundo treinamento foi focado no atendimento e vendas. A Siker Consultoria aplicou os treinamentos usando a metodologia da CONFIANÇA “Atendimento e Vendas pela Confiança”, usando um assessment francês chamado STARTRUST, ferramenta que faz a mensuração da confiança do empresário e seus funcionários. O algoritmo Startrust mede e correlaciona as características da confiança tendo em vista as seguintes orientações relacionadas aos 1) níveis da confiança: como me relaciono; 2) dimensões da confiança: o que faço; 3) ambientes: onde acontece.

Para avaliar a confiança, considera-se 3 níveis: autoconfiança, confiança dada e confiança recebida. Três eixos: consciência, conexão e interação. Nove dimensões e suas dicotomias confiança x desconfiança: - Fé x Ceticismo - Autenticidade x Dissimulação - Perdão x Rancor - Empatia x Indiferença - Foco x Dispersão - Responsabilização x Vitimização - Coerência x Incoerência - Cooperação x Individualismo - Aprendizagem x Imobilismo. Em 2 ambientes: pessoal – família e amigos próximos, e profissional – o negócio, a sociedade, os parceiros, fornecedores e clientes.

3. Na rotina da empresa, foram apresentados 2 treinamentos em horários distintos, como convite aos funcionários, que passaram a se portar de forma diferente: os trabalhadores ficaram mais engajados com os objetivos e metas da empresa, além de se mostrarem mais confiantes e conseguiram realizar vendas com maior facilidade. Os gestores passaram a conseguir diagnosticar funcionários que estavam com baixo nível de relacionamento e engajamento, e conseguiram marcar conversas e realizar medidas mais diretas para contornar a situação.
4. No contexto da empresa, os horários para treinamentos sobre a técnica da confiança com todos os funcionários não deram certo, pois a farmácia tem seu funcionamento entre 8h às 22h . Para conseguir realizar o treinamento com todos, a consultora resolveu marcar em dois horários diferentes, para garantir que os trabalhadores dos dois turnos iriam comparecer. Os gestores também participaram dos treinamentos, cada um em um determinado período, e isso melhorou a relação entre eles. Além disso, a Solfar passava por uma dificuldade de falta de regras e falta de imposições por parte dos donos, e a técnica da confiança auxiliou os donos também a lidarem de uma melhor forma com os trabalhadores da drogaria. Todas unidades absorveram bem os treinamentos e nenhum funcionário se posicionou contra a técnica da confiança adotada, e isso não somente impactou as vendas da empresa, mas também o sentimento de pertencimento dos funcionários da empresa, começaram a se sentir importantes e ganharam autoconfiança, além de ficarem mais engajados na Solfar.

O resultado dessas ações conjuntas foi que atualmente cerca de 275 novas vendas ocorrem ao mês, por essa nova forma de comunicação da empresa com o cliente. O faturamento no ano de 2023 das unidades tiveram um aumento de 15% em Capão Redondo, 27,5% em Taboão da Serra e 5% em Osasco.



Aumento no faturamento no ano de 2023 em comparação ao ano anterior sem a consultoria

4.3 Circunstâncias

Em se tratando de cenário setorial, durante a pandemia, as farmácias não sofreram tanto, pois não fecharam e aumentaram em vendas de alguns itens como álcool em gel, máscaras, luvas, antigripais, sendo que na realidade o grande problema foi a escassez de alguns produtos, devido à grande procura.

A média anual de faturamento não foi afetada durante a pandemia, nesse período, eram duas lojas: Capão Redondo – faturamento anual médio R\$800.000,00; e Taboão da Serra – faturamento anual médio R\$ R\$840.000,00. Devido ao panorama favorável para o segmento, Renata e Alexandre resolveram investir numa terceira farmácia no município de Osasco em junho/2022, com faturamento em outubro/2022 de R\$60.000,00. Devido a essa abertura de outra unidade foram criadas novas circunstâncias, pois era um ambiente de mudança, no qual era preciso passar os principais valores da empresa, fazer o processo seletivo dos novos funcionários (balconistas e farmacêuticos), em que os gestores colocaram como característica necessária a experiência de pelo menos 1 ou 2 anos em redes de farmácia, também precisavam transmitir ensinamento de vendas. Sendo assim, quem repassou os conhecimentos comerciais e os principais valores da empresa foram os donos da Solfar.

De acordo com o site Ecommerce Brasil, o ramo farmacêutico como um todo teve um grande salto entre julho de 2020 e julho de 2021 - tendo um crescimento de 6,6% em unidades vendidas e movimentando R\$ 103,2 bilhões no período, de acordo com os dados da Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias (Abrafarma). Mas foi o e-commerce farmacêutico que brilhou e fez despontar tendências para o futuro. Foi aí que os gestores empreendedores, donos da rede farmacêutica, enxergaram a necessidade de alteração de suas

práticas, que conjuntamente com o apoio da consultora Wanderly Kellen, passaram a dar ênfase na reestruturação de seu negócio.

5. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Como aprendizados para outras empresas, podemos mencionar diversas oportunidades. Primeiramente, a criação e o enfoque na missão, na visão e nos valores de uma empresa auxiliam todos os funcionários a ficarem alinhados à cultura e ao objetivo da empresa, aumentando o sentimento de dono e a ambição de cada um como parte da organização.

Ademais, o investimento em criação de identidade visual e ferramentas de marketing digital são uma forma de posicionar a empresa no mercado, atingir novos clientes e passar credibilidade para aqueles que visitam as páginas nas redes sociais. Assim como a criação da missão, da visão e dos valores, esse foco em marketing também ajuda, direta ou indiretamente, no aumento de vendas da empresa.

Outrossim, a técnica da Confiança, baseada na plataforma Startrust, é uma forma de diagnosticar e melhorar problemas na confiança nos funcionários, principalmente vendedores. Além disso, a técnica da Confiança também ajuda os gestores a consolidarem regras que sejam respeitadas.

Entretanto, sempre há outros pontos que ainda podem ser melhorados para o maior desempenho de uma organização. No caso da Solfar, para melhorias futuras, pode-se destacar uma mudança no organograma e nos cargos e uma revisão no salário de cada funcionário.

REFERÊNCIAS

Almeida, M. & Almeida, F. R. (2019). Manual de planejamento estratégico. 4. ed. São Paulo: sarvier. p. 2-10.

Pesquisa GEM. Disponível em:
<<https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/05/GEM-BR-2022-2023-Relatorio-Executivo-v7-REVISTO-mai-23.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2023