



10º Simposio de Ensino de Graduação

JR MODAS: ESTUDO DE CASO SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO NO COMÉRCIO VAREJISTA

Autor(es)

CRUYFF DOS SANTOS COSTA

Co-Autor(es)

PITER JOHN CARLOS
DOUGLAS FERNANDO XAVIER
FELIPE JOAO
GIOVANNI VITTI

Orientador(es)

VALERIA RUEDA ELIAS SPERS

1. Introdução

É notória a importância das micro e pequenas empresas no cenário econômico brasileiro. Segundo o SEBRAE-SP (2011), no Brasil existem 5,1 milhões de empresas. Desse total, 98% são micro e pequenas empresas (MPEs). Os pequenos negócios (formais e informais) respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado.

A partir desses indicadores, foi desenvolvida uma pesquisa/consultoria sobre o cotidiano de uma microempresa. O projeto de pesquisa foi definido de acordo com as necessidades e características da organização. O proprietário e os pesquisadores identificaram lacunas de desempenho gerencial, para que através do plano de ensino da disciplina Estudos Interdisciplinares II fosse possível desenvolver a capacidade de trabalho em equipe.

Para realização dessa pesquisa utilizam-se as seguintes temáticas dentro do processo de gestão: liderança, empreendedorismo e tomada de decisão. Buscou-se fomentar à realidade organizacional correlacionando as ferramentas administrativas aprendidas em sala de aula com intuito da criação de uma visão holística e fundamentalmente a interação entre universidade e organização.

Ao longo do trabalho, foram feitos os acompanhamentos e ajustes necessários para que as metas inicialmente definidas fossem alcançadas, sendo o diferencial orientar, acompanhar e participar efetivamente da aplicação das ferramentas propostas pelo grupo no início do estudo. Além disso, o empreendedorismo é a principal característica na percepção dos integrantes, que puderam compartilhar um modelo de gestão empregada por um jovem empresário do ramo varejista.

2. Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é identificar as práticas de gestão de um jovem empreendedor da área de varejo e também, reter uma percepção geral do empreendedorismo no contexto regional. Estar contribuindo para o desenvolvimento de gestores aptos a

diagnosticar e solucionar problemas, além do estímulo a inovação.

Assim os objetivos específicos são:

- a) Entender a sistemática de organização de pequeno porte, através de uma análise dos ambientes internos e externos;
- b) Procurar entender quais são as práticas de liderança, tomada de decisão e empreendedorismo aplicada pelo proprietário da organização;
- c) Propor ferramentas administrativas para que o negócio se torne mais saudável e alcance maior posicionamento no segmento em que atua.

3. Desenvolvimento

A escolha dessa temática de pesquisa se justifica pela visível importância do varejo na economia nos âmbitos regionais. O varejista possui vital elo no processo mercadológico entre produto e consumidor final, para que seja possível entender mais especificamente o ramo de atuação da organização que está sendo estudado torna imprescindível conhecer suas definições.

Richter (1954) define o varejo sendo: "o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtos atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final".

Seguindo as ideias de Levy e Weitz (2000) que classificam o varejo como sendo um segmento de mercado onde um grupo de consumidores com as mais variadas necessidades são atendidos por varejistas.

Kotler (1998) indica que:

"O VAREJO inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Um VAREJO ou LOJA DE VAREJO é qualquer empresa cujo volume de vendas decorre, principalmente, de fornecimento por unidade ou pequenos lotes (KOTLER, 1998, p. 493).

Seguindo o pensamento de Kotler, para Giuliani (2011) o varejo pode ser entendido pelo seguinte processo:

"Compreende todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais, tendo como atividade básica a solução de necessidades e desejos dos consumidores, podendo ocorrer através do lojista (in store retailing) e dos não lojistas (nonstore retailing), procurando transformar o produto e serviço adquiridos em momentos prazerosos, com muita magia e sedução."

A moda é vista como fator indispensável no cotidiano das pessoas. Cada dia mais é possível se perceber como as tendências e inovações ditam as necessidades do consumidor, que passa a fazer uma análise mais detalhada do que comprar e onde comprar.

Para isso é necessário oferecer a melhor experiência de compra ao cliente, através de um espaço físico agradável, atenção e simpatia dos colaboradores da empresa e principalmente dois quesitos essenciais para o sucesso da loja: qualidade e preço. O modelo de análise de indústria proposto por Porter (1992) baseia-se na avaliação de cinco forças competitivas: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos substitutos e competição intra-indústria.

Rio das Pedras está localizada faz limites com as cidades de Santa Bárbara D

4. Resultado e Discussão

LIDERANÇA

Um das principais ementas dessa pesquisa como já citado nesse trabalho é entender os processos exercidos na organização. Junto ao proprietário da loja os autores traçaram um diagnóstico sobre: a liderança, o processo de empreendedorismo e a tomada de decisão.

É possível afirmar que no ambiente as mudanças são constantes, demandando que as organizações possuam líderes promotores de mudanças e capazes de realizarem uma gestão eficaz e eficiente de pessoas visando o equilíbrio entre os objetivos individuais e organizacionais (STEFANO;GOMES FILHO,2004).

Para Daft (2000) a liderança está relacionada ao processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo às metas comuns ou compartilhadas; porém indica também que liderar significa lidar com mudanças.

A liderança democrática é mais utilizada quando a força de vendas é de nível elevado. O líder que aplica este estilo, geralmente, tem um conceito equilibrado sobre si, não temendo que haja liderados que sejam melhores do que ele, em determinados aspectos.

EMPREENDEDORISMO

Os primeiros registros de empreendedorismo podem ser creditados a Marco Polo, que buscou explorar rotas comerciais no Oriente, seguindo esse fato o empreendedor situa-se como aquele que assume riscos, sejam eles físicos ou emocionais. Dornelas (2001).

Para Schumpeter (1949) "O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais".

O empreendedor é um indivíduo voltado para os resultados, possui senso de urgência, inovação, liderança, visão para o futuro, comunicação e capacidade de trabalhar com equipes. (CAVALHEIRO, 2008).

TOMADA DE DECISÃO

Com base nas experiências do empreendedor, e segundo Rowe (2002): “gerentes e funcionários tomam decisões todos os dias quando interagem entre si e com os grupos de poder, principalmente os clientes, os fornecedores e as comunidades em que atuam”.

Para Bazzotti (2007), a Tomada de decisão é muito importante na organização. Uma decisão sem informação, planejamento, pode levar empresas à ruínas.

Brockhaus (1980) definiu propensão ao risco como a probabilidade percebida de receber as recompensas associadas ao sucesso de uma situação proposta, que é requerida a um indivíduo antes deste se sujeitar às consequências associadas à falência. Seguindo essa linha de raciocínio para Teece et al, (1997), o desenvolvimento de capacidades para enfrentar novas situações de mercado assenta-se, de forma significativa, na habilidade do aprendiz.

A empresa caminhou paralela ao pensamento de Azevedo (2009): “o relacionamento entre a empresa e clientes permitem vínculos duradouros. A organização deve procurar diferencial que agreguem valor”.

Mesmo com incertezas neste processo de mudança, e a crise no final de 2008 percorrendo meados de 2009, a empresa, graças ao empreendedorismo de seu líder, manteve firme e, aos poucos, vai fortalecendo a sua atuação no mercado riopedrense.

Com um melhor posicionamento de mercado dentro da cidade, proporcionou a retenção e o aumento de novos clientes, principalmente um ganho expressivo no público alvo da empresa a classe C e B. A decisão de modernizar o empreendimento principalmente no ativo físico da empresa, trouxeram ganhos de monitoramento do fluxo dos clientes, ocasionando a oportunidade de estar um passo a frente de seus concorrentes. Ansoff (1979) descreve as possibilidades de expansão de uma empresa, caracterizando a questão do escopo como uma escolha entre permanecer com a atual posição de produto e mercado ou mover-se para novos produtos e novos mercados.

Com a crise ocorrida em 2008 e 2009, a preocupação esteve voltada a respeito dos retornos da empresa. Nota-se pelo perfil do líder que houve um período de oscilação na tomada de decisão, principalmente em momento classificado como crítico, pois a empresa buscava posicionamento na cidade, trabalhando sempre com fluxo de caixa apertado e sofrendo com a desconfiança do consumidor local.

Com a mudança considerável de leiaute trouxe duas vertentes: Se por um lado a loja reposicionava sua marca no mercado, por outro ocorre certa resistência dos consumidores antigos (Classe D).

Outra ameaça que não pode deixar de ser citada está no relacionamento do novo consumidor, principalmente na faixa etária de 18 a 25 anos. Como esse público utiliza a internet para seu relacionamento inicial com o varejo, a não inserção rápida da JR nas principais redes, pode ocasionar perda de clientes.

5. Considerações Finais

Ao se estudar uma pequena empresa é possível conhecer a importância e capacidade dos pequenos negócios para as economias onde estão inseridas. Esse estudo de caso trouxe a abordagem cotidiana de uma empresa de pequeno porte.

O principal objetivo foi conhecer o sistema de gestão de uma microempresa, identificar lacunas da organização e definir metas junto à direção da empresa. Para que isto fosse possível, foram usadas ferramentas que são fundamentais para o entendimento de uma organização: Foco, Fatores Importantes, Método e sistemas utilizados, Estrutura e Gestão, Método, Melhorias estabilidade e por fim Conhecimento. (CAMPOS, 2009, p.XIX)

Diferentemente das grandes organizações as empresas de pequeno porte tem sua estratégia definida por um único membro: o proprietário. Trata-se de um conceito visionário por parte de quem empreende, pois assume riscos e o primordial objetivo dessas organizações é manter-se viva.

O desafio nesse trabalho se deu através de pesquisas bibliográficas, associar a literatura e a prática organização em duas temáticas: tomada decisões e a liderança. A partir disto, conhecer de perto o funcionamento da empresa e aplicar o conhecimento dos pesquisadores em prol do melhoramento da organização.

Por não possuir o mesmo aparato que as grandes organizações, ocorrem maior dificuldade das micro e pequenas empresas em gerenciar seus aspectos financeiros e jurídicos. Torna-se fundamental que as mesmas, estejam engajadas para o melhoramento contínuo de gestão.

Como recomendação estudos mais aprofundados devem ser feitos futuramente para contribuir nos processos de liderança, gestão estratégica. Além disso, estar averiguando qual o problema chave que a organização enfrenta.

Sugerem se estudos aprofundados nas áreas de varejo e finanças aplicadas para o setor, com o intuito de verificar as correlações ao longo do tempo.

Porém, é possível identificar que pequenas empresas podem possuir grande sucesso em seus negócios e que forma como são geridas ditam o cenário de sucesso ou insucesso das mesmas.

Referências Bibliográficas

- AZEVEDO, K.; SOUZA LIMA, J. C. de. Liderança na organização: recurso-chave para o sucesso de empresas varejistas. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DAPRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 12., 2009, São Paulo. **Anais...**São Paulo: FGV-EAESP. 2009.
- BAZZOTTI, C.; GARCIA, E. A importância do sistema de informação gerencial para tomada de decisões. In: SEMINÁRIO DO CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DE CASCAVEL, 6., 2007, Paraná. **Anais...** Paraná: UNIOESTE. 2007.
- BROCKHAUS, R.H. (1980) "Risk-Taking Propensity of Entrepreneurs" In: Academy of Management Journal, 23(3), 509-20.
- CAMPOS, V. F. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2009.
- CAVALHEIRO, L. **Plano de Negócio**: Estudo de viabilidade econômico-financeira da implantação de um comércio varejista de vestuário no município de Sapezal – Mato Grosso. Mato Grosso /–Sapezal, 2008. 213 f. Monografia. (Trabalho de Conclusão de Curso de Administração). Universidade do Estado de Mato Grosso.
- DAFT, R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- GIULIANI, A. C. (Org.). **Marketing de Varejo**. 1. ed. Itu: Ottoni Editora, 2011. v. 1. 305 p.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Introdução ao marketing**. Rio de Janeiro: Pearson Printice Hall, 2009.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE RIO DAS PEDRAS. **Município**. Disponível em : < <http://www.riodaspedras.sp.gov.br/institucional.php?id=1>>. Acesso em : 06 mar. 2011. 13h45'.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 4. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1992.
- RICHTER, H. G. Retailing: principles and practices. New York: Mc Graw Hill, 1954.
- ROWE, W.G. Liderança Estratégia e Criação de Valor. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. v. 42, n.1, p.7-19. Jan./Mar. 2002.
- SEBRAE. **Guia básico sobre os pequenos negócios no estado de São Paulo**. 2.ed. ver. ampl. São Paulo: SEBRAE, 2006. Disponível em: < [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/c506bef5daa6352a03256dea006e9135/661bb72ddd7a77e0832572b300688174/\\$FILE/NT00035136.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/c506bef5daa6352a03256dea006e9135/661bb72ddd7a77e0832572b300688174/$FILE/NT00035136.pdf)>. Acesso em: 15 mai. 2011. 22h03'.
- _____. **Micro e Pequenas Empresas em números**. Disponível em: < <http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosEPesquisas/MPEsEmNumeros/Paginas/MPEsEmNumeros.aspx#bottom>> Acesso em: 15 mai. 2011. 23h41'.
- STEFANO, S.R.; GOMES FILHO, A.C. Estilos De Liderança: Um Estudo Comparativo Entre Empresas De Transportes. **REVISTA CAPITAL CIENTÍFICO**, Guarapuava-PR v. 2 n. 1 p. 127-145 jan/dez. 2004.

Anexos

**Estatísticas sobre nº de Micro e Pequenas Empresas (MPEs)
Município de Rio das Pedras**

COMÉRCIO ⁽¹⁾

Principais classes CNAE	nº MPEs	% no Mun	% no Estado	QL ⁽²⁾
1) Minimercados e mercearias	48	9,9	5,9	1,7
2) Varejo do vestuário	39	8,0	9,0	0,9
3) Padarias	27	5,5	2,1	2,7
4) Varejo de materiais de construção	26	5,3	7,5	0,7
5) Comércio de autopeças	25	5,1	5,3	1,0
6) Farmácias e perfumarias	22	4,5	4,1	1,1
7) Varejo de bebidas	19	3,9	2,9	1,4
8) Comércio varejista - outros tipos	19	3,9	1,0	4,1
9) Quitandas, laticínios, peixarias e sacolões	16	3,3	3,8	0,9
10) Varejo mat. equíp. escrit. e informática	16	3,3	4,7	0,7
Total	487	100,0	100,0	

SERVIÇOS ^{(1) (2)}

Principais divisões CNAE	nº MPEs	% no Mun	% no Estado	QL ⁽²⁾
1) Transporte terrestre	105	30,2	10,0	3,0
2) Serviços prestados às empresas	104	29,9	33,1	0,9
3) Alojamento e alimentação	72	20,7	23,9	0,9
4) Agências de viagens e movim. de cargas	13	3,7	3,7	1,0
5) Informática	13	3,7	11,2	0,3
6) Ativ. recreativas, culturais e desportivas	13	3,7	5,1	0,7
7) Serviços pessoais	11	3,2	3,4	0,9
Total	348	100,0	100,0	

INDÚSTRIA ^{(1) (2)}

Principais divisões CNAE	nº MPEs	% no Mun	% no Estado	QL ⁽²⁾
1) Fabricação de alimentos e bebidas	25	18,2	7,1	2,6
2) Fabricação de produtos de metal	21	15,3	8,3	1,9
3) Confeção de artigos do vestuário	16	13,1	14,0	0,9
4) Construção	17	12,4	22,4	0,6
5) Fabricação de máquinas e equipamentos	12	8,8	4,7	1,9
Total	137	100,0	100,0	

AGRICULTURA ⁽⁴⁾

Principais culturas	nº Estab.	% no Mun	% no Estado	QL ⁽²⁾
1) Cana-de-açúcar	290	73,6	24,1	3,1
2) Eucalipto	85	21,6	13,8	1,6
3) Braquiária	78	19,8	60,9	0,3
4) Gramas	59	15,0	6,3	2,4
5) Milho	49	12,4	26,9	0,5
6) Capim-napier (ou capim-elefante)	16	4,1	8,3	0,5
7) Capim-jangal	11	2,8	1,2	2,4
Total	394	100,0	100,0	

Notas:

⁽¹⁾ Fonte: Relatório Anual de Informações Sociais (RAIS) / 2005 - Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

Conceito de MPE: Aquela formalmente constituída e que possua CNPJ. Com até 99 empregados na Indústria e até 49 em Comércio ou Serviços

⁽²⁾ Exclui-se Serviços de Correio e Telecomunicações; Intermediação Financeira; Condomínios Prediais; Administração Pública; Educação; Saúde e Serviços Sociais; Atividades Associativas; Serviços Domésticos e Organismos Internacionais e Outras Instituições Extraterritoriais.

⁽³⁾ Exclui-se Indústria de Eletricidade, Gás e Água Quente e Captação, Tratamento e Distribuição de Água.

⁽⁴⁾ Fonte: Levantamento das Unidades de Produção Agropecuária (LUPA)/CATI-Rev2006. Cada estabelecimento agrícola pode cultivar mais de um tipo de produto. Engloba todo terreno onde se processa exploração agrícola. Pode ser exercida por Pessoa Física ou Pessoa Jurídica

⁽⁵⁾ Quociente de Localização = (participação dos estabelecimentos do setor no município / participação dos estabelecimentos do setor no ESP)

Obs.: As tabelas acima contemplam os dez melhores segmentos de cada setor de atividade. Não foram listados os segmentos com menos de dez estabelecimentos.

Na Agricultura, as estatísticas %no Mun, %no Estado e QL foram omitidas de tabela para municípios cujo nº de estab. do setor seja menor que 2% do total.

Processamento: Observatório das MPes / Sebrae-SP versão: 05/02/07



Análise SWOT da Organização

Pontos Fortes Sistema de TI Atendimento Localização Variedade de Produtos Preço	Pontos Fracos Espaço Físico Gestão de Compras Controle de Estoque Processos Fiscais /Administrativos
Oportunidades Crescimento da Região Abertura de uma filial Parceria com novos fornecedores Expansão da marca JR	Ameaças Shopping Praça Taquaral Expansão dos Concorrentes

Fonte: Elaborado pelos autores



Junção das Análises

<ul style="list-style-type: none">• Assertividade maior (juntando com planejamento com autoconfiança do líder, nota-se que os resultados sejam assertivos)• Sinergia (toda maior que a soma das partes)• Ganho de competitividade e produtividade	<ul style="list-style-type: none">• Dificuldade em fechamento de negociação (aliando o capital à dificuldade de negociação)• Resistência a mudanças (nem sempre as ideias propostas pelos colaboradores vão agradar)
Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Retenção e busca de novos clientes• Posicionamento de mercado• Gerenciamento de perdas mínimas	Ameaças <ul style="list-style-type: none">• Demora de crescimento de mercado• Resistência do consumidor para as mudanças da empresa• Perda de novo perfil de consumidor

Fonte: Elaborado pelos autores