

ANÁLISE DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS DE UM SUPERMERCADO DE PEQUENO PORTE: ALGUMAS CONTRIBUIÇÕES PARA MELHORIA DO PROCESSO DECISÓRIO

Antonio Fernandes Lopes¹
Edna Aparecida Moreira Farias²
Vanderlei Aparecido Marchi³
Régio Marcio Toeca Gimenes⁴

LOPES, A. F.; FARIAS, E. A. M.; MARCHI, V. A.; GIMENES, R. M. T. Análise dos sistemas de informações gerenciais de um supermercado de pequeno porte: algumas contribuições para melhoria do processo decisório, **Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v. 7, n. 2, p. 155-172, jul./dez, 2006

RESUMO: O presente artigo tem como objetivo investigar o processo decisório de um pequeno supermercado localizado na região noroeste do estado do Paraná, diagnosticando as principais ferramentas gerenciais utilizadas no cotidiano, pelo seu gestor, bem como propor ações que contribuam para a melhoria da gestão. Os procedimentos metodológicos utilizados caracterizam um estudo de caso e a pesquisa é de natureza descritiva-documental. As observações e análises realizadas permitem afirmar que a busca pela competência organizacional é a própria busca da sobrevivência deste tipo de empresa. Adquirir uma vantagem competitiva, isto é, desenvolver um diferencial em relação aos concorrentes, dependerá de um profundo estudo da eficiência de suas operações, ou seja, do pleno domínio dos processos e atividades da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: estratégia; competência organizacional; pequenos e médios supermercados; qualidade em serviços.

¹Especialista em Controladoria e Gestão Financeira pela Unipar, antoniofernandeslopes@bol.com.br

²Especialista em Controladoria e Gestão Financeira pela Unipar, moreira@zaeli.com.br

³Especialista em Controladoria e Gestão Financeira pela Unipar, vanderleimarchi@uol.com.br, Umuarama - Paraná

⁴Pós-Doutor em Finanças Corporativas pela FEA – USP, Professor Titular da UNIPAR – Universidade Paranaense, toesca@unipar.br

ANALYSIS OF THE MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS FROM A SMALL SUPERMARKET: SOME CONTRIBUTIONS FOR THE IMPROVEMENT OF THE DECISION-TAKING PROCESS

ABSTRACT: This article investigates the decision-taking process from a small supermarket located in the northwest of the state of Paraná, diagnosing the main management tools used daily by his manager, as well as proposes actions to contribute for the improvement of its management. The methodological procedures used characterize a case study, and the research is descriptive-documental. The observations and analyses carried out lead to the statement that the search for organizational competence is the search for the very survival of this kind of company. To acquire a competitive advantage, that is, to develop a differential a differential in relation to the contestants, will depend on a deep study of the efficiency of the operations, in other words, a full management of the processes and activities of the company.

KEYWORDS: Strategy; Organizational Competence; Small and Medium Supermarkets; Quality for Services.

ANÁLISIS DE SISTEMAS DE INFORMACIONES GERENCIALES DE UN SUPERMERCADO DE PEQUEÑO PORTE: ALGUNAS CONTRIBUCIONES PARA MEJORÍA DEL PROCESO DECISORIO

RESUMEN: Este artículo tuvo como objetivo investigar el proceso decisorio de un pequeño supermercado localizado en la región noroeste del Estado de Paraná, diagnosticando las principales herramientas administrativas utilizadas en el cotidiano, por su gestor, bien como proponer acciones que contribuyan para mejoría de gestión. Los procedimientos metodológicos utilizados caracterizan un estudio de caso y la investigación es de naturaleza descriptiva y documental. Las observaciones y análisis realizados permiten afirmar que la búsqueda por la competencia organizacional es la propia búsqueda de supervivencia de este tipo de empresa. Adquirir ventaja competitiva, es decir, desarrollar un diferencial en relación a los concurrentes, dependerá de un profundo estudio de la eficiencia de sus operaciones, o sea, del pleno dominio de los procesos y actividades de la empresa.

PALABRAS CLAVE: estrategia; competencia organizacional; pequeños y medios supermercados; calidad en servicios.

1 INTRODUÇÃO

O aumento no nível de competição obrigou as organizações a

desenvolverem novas estratégias, as quais visam torná-las menos vulneráveis às mudanças que vêm ocorrendo nos ambientes externo e interno.

O processo de globalização (financeiro, produtivo e comercial), a introdução de novas e variadas tecnologias, juntamente com a implantação de novos processos organizacionais, induzem alguns segmentos a um cenário de fusões, incorporações e reestruturação, com o objetivo de alcançar maior competitividade.

Para reduzir os efeitos negativos desse ambiente turbulento, torna-se necessário estimular a elaboração de um planejamento estratégico, que precisa ser desenvolvido, levando-se em consideração os variados cenários político, econômico e cultural nos quais a instituição visa atuar.

Em um determinado projeto de ação estratégica, deve-se levar em consideração a definição do objetivo que se pretende almejar, pois o planejamento deve direcionar a empresa à adoção de estratégias competitivas.

Juntamente com o plano de ação, necessário se faz estimular desde a elaboração até a formação de competências do indivíduo e da organização, pois são de fundamental importância para que a empresa tenha condições de se posicionar competitivamente. Tais competências devem ser desenvolvidas no interior da organização, de forma a garantir aos clientes uma agregação de valores.

No setor varejista dos pequenos e médios supermercados é possível encontrar um cenário de mudanças com o surgimento de novos atores, concentração e acirrada competição. Estes mesmos fatores levam as organizações a se reestruturarem com intuito de fusões, incorporações, seguido de profissionalização do corpo gerencial e na elaboração de um plano de ação estratégico.

Para este segmento, o enfoque do planejamento tem sido o de adotar uma estratégia orientada para serviços pois, desta forma, a melhora no nível de serviço e a fidelização do cliente visam à melhora e ao aumento da competitividade.

A partir daí, o objetivo desta pesquisa é investigar o processo decisório de um pequeno supermercado localizado na região noroeste do estado do Paraná, cuja razão social será mantida em sigilo a pedido dos proprietários, levantando as ferramentas gerenciais utilizadas no cotidiano do gestor, bem como propor alternativas que contribuam para a eficácia do seu negócio.

Os procedimentos metodológicos utilizados caracterizam um estudo de caso. A pesquisa é de natureza descritiva-documental, tendo o artigo a seguinte estrutura: na primeira parte apresenta-se uma revisão da literatura sobre o tema, mais especificamente sobre a gestão da pequena e média empresa brasileira. Na seqüência aborda-se a gestão específica no setor de atividade, objeto deste estudo. Para finalizar realiza-se o estudo de caso, com a proposta de

ações que contribuam para a melhor performance do modelo de gestão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A gestão da pequena e média empresa brasileira

O surgimento de uma instituição está diretamente ligado a duas grandes e vitais necessidades humanas que é a própria sobrevivência e a de provar que é capaz para si próprio e para a sociedade que o cerca. Quando um indivíduo está voltado para a obrigação de sobreviver e decide começar um negócio, sua criatividade e forças mental e física crescem bastante em relação às dificuldades apresentadas, enfrentando sem medo as mais adversas condições de mercado, deixando de lado os controles e acompanhamentos administrativos e financeiros do empreendimento e direcionando a atenção exclusivamente para a comercialização e obtenção rápida de dinheiro, o que não é desejável, haja vista serem os controles financeiros, principalmente os de pagamentos e recebimentos, fundamentais para o desenvolvimento do negócio (KOTLER, 1999).

Após algum tempo nesta luta para se equilibrar e sobreviver no mercado, começam a surgir outros desafios para serem vencidos na administração do negócio, como, por exemplo, a aparência física do empreendimento, no sentido de proporcionar aos clientes um local mais confortável e agradável às compras, sinalizando ao mercado que sua empresa “veio para ficar” e incomodar por muito tempo os seus mais variados concorrentes (TEBOUL, 1999).

Desta forma, assim começa uma empresa, de uma atividade com o objetivo de conseguir o pão de cada dia, seguindo por batalhas diárias para sustentar a bandeira do empreendimento de pé, em que derrotas e conquistas fazem parte do crescimento empresarial, até o momento de o empreendedor conseguir proporcionar a oportunidade de sobrevivência para outras pessoas, que são seus próprios colaboradores, comprometidos com a idéia de crescimento e contribuição para a permanência do negócio no mercado.

A pequena empresa, em específico os pequenos e médios supermercados, representam a maioria das unidades de auto-serviço no Brasil e, em geral, pertencem a operadores independentes, pois, além dos dados do Censo AC NIELSEN, estima-se que os supermercados compactos sejam responsáveis por cerca de 25% da distribuição de alimentos no Brasil (PARENTE, 2000).

No mercado brasileiro, o desenvolvimento e a permanência no mercado de muitos empreendimentos estão baseados em um início penoso das atividades empresariais, pois, com escassos recursos financeiros, os negócios são puxados pela força determinada do empreendedor em vencer e conquistar o seu espaço no universo empresarial. Neste sentido, a situação de dificuldade financeira pode perdurar por muito tempo, dependendo da iniciativa do empreendedor. Se

o mesmo for um empreendedor acomodado, permanecerá acomodado à espera do sucesso que demora a chegar, ou passará a acreditar no sucesso alcançado no passado, que aparentemente é duradouro, mas que na verdade, sempre será passageiro. Por outro lado, se o empreendedor for mais agressivo e pró-ativo, buscará a todo instante o diferencial competitivo para o seu negócio, oferecendo produtos e serviços que atendam às expectativas de consumo do mercado (ZARIFIAN, 1998).

Administrar o empreendimento, quando ainda era um “quebra-galho” para somar no orçamento familiar, parecia ser uma tarefa fácil, porém, no momento da saída da casca, ou seja, da camuflagem da informalidade, em que o encerramento poderia ser realizado a qualquer momento sem grandes perdas financeiras ou morais, todas as relações comerciais são transformadas em um modelo mais complexo, difícil de ser controlado e compreendido (COUTINHO, 2000).

Neste caso, três perguntas se apresentam ao empreendedor:

1. O quanto eu me identifico com o negócio?
2. Eu gosto daquilo que faço?
3. Será que sou capaz realmente de ser proprietário de uma empresa?

Para Hamel e Prahalad (1994), se o empreendedor já é um empresário, o sucesso dependerá basicamente da sua capacidade de encontrar prazer e energia no trabalho, sendo este importante momento de decisão, uma oportunidade para responder às seguintes perguntas:

1. Eu conheço aquilo que faço?
2. Será que após a empresa estabelecida os concorrentes vão continuar a tolerar a existência dela?
3. Como é possível melhorar o relacionamento com os fornecedores?
4. Como será o relacionamento da pessoa jurídica com o banco?
5. Realmente há disposição para entrar no caminho dos sacrifícios novamente?
6. Posso recursos financeiros suficientes para expandir meu negócio?
7. Os clientes estão realmente satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos?
8. O lucro obtido remunera o investimento realizado?

Além de acreditar no negócio, cujos controles administrativos e financeiros realizados no dia-a-dia atuam como base para o sucesso do empreendimento, oferecendo subsídios à gestão da organização, pode-se dizer que o lucro de uma empresa surge a partir de uma compra bem feita, pois, se

o valor pago às compras não permitir competitividade em termos de custo dos produtos ou mercadorias vendidos, todo o esforço dos demais setores funcionais em busca do resultado estará comprometido.

De acordo com Góis (2000), tendo como base a importância das compras para a formação do resultado do negócio, sugere-se praticar os seguintes procedimentos:

a) conhecer bem o produto, seus fornecedores, os preços e as condições de pagamento;

b) realizar frequentemente cotações de preços com vários fornecedores. Com isso, será possível estar mais atualizado em termos de preço e condições de pagamento, facilitando as decisões que induzam ao aumento do giro dos estoques em promoções de vendas;

c) construir uma boa parceria (ganha-ganha) com os fornecedores. Desta forma, evitam-se problemas com a qualidade dos produtos, atrasos nas entregas, prejudicando as vendas;

d) evitar comprar produtos fora de especificação ou desatualizados em relação ao gosto da clientela;

e) cuidar para que não haja compras excessivas e mal planejadas, pois essas aumentam a necessidade de capital de giro e comprometem a saúde financeira do negócio;

f) procurar manter o prazo médio de pagamento das compras igual ou maior à soma do prazo médio de produção com o prazo médio de recebimento das vendas, para que a própria operação se financie;

g) manter o planejamento e fazer o acompanhamento das compras, para evitar atrasos ou demora do fornecedor na entrega das mercadorias, para não ocorrerem perdas e cancelamento de vendas por falta de produtos nos estoques.

O desempenho do departamento de compras está diretamente associado à gestão dos estoques da organização. A gestão dos estoques tem o objetivo de permitir que a empresa consiga produzir e comercializar seus produtos de forma eficiente e com a menor utilização de capital de giro. Existem vários métodos que podem ser utilizados para determinar os níveis adequados de estoque. A definição dos níveis ideais de estoque é um tema bastante controverso, no qual as empresas devem evitar que sua estimativa seja realizada por meio de fórmulas padronizadas. Dentro deste aspecto, há de se lembrar que cada empresa varejista e cada uma de suas lojas apresentam características peculiares que devem ser consideradas quando se pretendem estabelecer os níveis ótimos de estoques (PARENTE, 2000).

Para Bowersox (2001), o planejamento de estoques é uma atividade de importância fundamental e deverá estar integrado com as operações de produção

e vendas, de modo a otimizar o volume das compras. Para uma gestão de estoque ser eficaz, recomendam-se algumas práticas:

- a) manter constantemente atualizado o custo de cada produto;
- b) determinar o período de compra e o tamanho do lote de cada produto, para cada fornecedor, para otimizar o planejamento dos estoques e, conseqüentemente, das compras;
- c) estabelecer políticas de cobertura (estoque de segurança, estoque mínimo, estoque máximo) para cada produto, baseadas em valor unitário, tamanho de lote de compra, giro e *lead time* de obtenção, dependendo do fator mais crítico para cada item;
- d) manter controles para reduzir estoques ultrapassados/arcaicos;
- e) efetuar o planejamento constante das necessidades de estoques baseadas em previsões de vendas, para garantir, tanto a disponibilidade dos produtos, como também a redução do nível dos estoques de acordo com o mercado;
- f) manter o controle permanente sobre a disponibilidade do estoque, para suprir as faltas rapidamente, quando estas acontecerem;
- g) determinar o custo da falta de cada produto e comparar com seu custo de estocagem;
- h) manter controle rigoroso do estoque físico com os lançamentos diários;
- i) realizar inventários físicos periódicos para conferi-lo com os dados do controle de estoques;
- j) manter sistemas de informações integrados para acesso e consulta imediata das quantidades de cada material disponível em estoque.

Um outro aspecto a destacar é que as pequenas e médias empresas no Brasil geralmente são empresas familiares. Na pequena empresa é comum confundir a necessidade familiar de renda com a possibilidade de remuneração da empresa para com as pessoas que nela trabalham. São duas coisas completamente diferentes. O fato de a família se dedicar à operação da empresa não significa que a empresa conseguirá sustentar a família. A empresa poderá apenas gerar recursos compatíveis com a natureza do negócio, compatíveis com o investimento realizado (MACÊDO, 2000).

Uma empresa gera dois tipos de recursos para os proprietários:

- a) salários para os membros da família que forem empregados da empresa e pró-labore para os sócios que trabalharem na empresa;
- b) lucro que for distribuído aos sócios, após a apuração do resultado.

Pois bem, os salários, necessariamente, nunca deverão ser superiores ao que se pagaria para empregados não familiares na mesma função. Além

disso, a empresa não deve ser utilizada para empregar familiares em trabalhos desnecessários. Da mesma forma, o pró-labore é o pagamento que o dono ou sócio recebe por trabalhar na empresa. Se o sócio não trabalhar não deve receber o pró-labore. Para o sócio que se dedica à empresa, o valor do pró-labore não deverá ser superior ao salário que será pago a um funcionário que desempenhe a mesma função.

Os sócios não podem pensar que, pelo fato de se dedicarem todo tempo à empresa, esta tem de suprir a renda desejada de cada um. Não é assim que funciona, pois cada empresa, cada investimento, tem um limite de geração de recursos. Mesmo não suprimindo a necessidade de renda dos sócios, a empresa pode ser ainda um bom negócio.

Dois erros são largamente cometidos: o primeiro, retirar da empresa além do que ela pode contribuir e, segundo, montar um pequeno negócio e se acomodar nele. Afinal, pequeno empresário é somente uma expressão. De fato não existe. Existe empresário de pequena empresa. A empresa pode ser pequena, mas o empresário precisa ser grande, pensar grande, ousar, ter mais do que pequeno negócio. Crescer e empreender sempre (MACÊDO, 2000).

As pequenas e médias empresas são as que mais geram emprego, aqui e no mundo afora. Essas empresas são, tipicamente, dirigidas pela classe média alta, em torno de 10% da população brasileira. Se cada membro da classe média empregasse dez funcionários, não teríamos desemprego neste país. Teríamos 100% da população empregada, por definição. Hoje, com os inúmeros cursos disponíveis de administração, gerenciar uma empresa com dez pessoas não é coisa do outro mundo. O difícil é abrir e manter uma pequena ou média empresa no Brasil, especialmente no que se refere à burocracia estatal (SEBRAE, 2004).

É possível verificar esta realidade pesquisando os assuntos mais tratados pelos nossos economistas e governantes - os temas mais frequentes são juros, inflação e câmbio. "Pequenas e médias empresas" raramente fazem parte do temário de discussão. Assiste-se a uma sistemática destruição desse setor no Brasil, de roldão, de nossa classe média. Os ricos, com suas grandes empresas, já não criam mais empregos e os pobres não têm como gerá-los. Diminuir e dizimar a classe média por seus "valores pequeno-burgueses" pode ser uma grande vitória política, mas será um enorme suicídio econômico (COLOSSI; DUARTE, 2000).

Estudo realizado pelo Sebrae, estima que a maioria das pequenas e médias empresas não tem obtido lucro há mais de três anos, e 90% delas não possuem mais capital de giro próprio para financiar suas operações. Levando-se em conta os encargos fiscais em atraso, os REFIS, os processos trabalhistas a pagar, a maioria está com patrimônio líquido negativo, ou seja, encontra-se literalmente quebrada. Muitas não fecham imediatamente porque não podem pagar os elevados custos da demissão dos funcionários. Continuam abrindo as

portas na esperança de que as coisas melhorem. A maioria dos pequenos e médios empresários nem pensa mais em crescer, mas em vender suas empresas, assim que a economia melhorar (SEBRAE, 2004).

Até recentemente, as empresas médias sobreviviam sonogando um ou outro dos 46 impostos a pagar. Sonogavam o suficiente para se manter vivas. Hoje, não dá mais para sonogar. Ou se sonoga tudo, devido ao excelente controle e amarrações entre os órgãos arrecadadores, ou não se sonoga nada. Como sonogar todos os impostos dá cadeia, e não sonogar nenhum significa falência em alguns anos, a saída é fechar a empresa, assim que for possível.

Ainda, segundo estimativas do Sebrae, 59% das pequenas e médias empresas fecharão as portas em 2009. Essas estatísticas não são exageradas. O número de insolvências nesse segmento sempre foi elevado, só que antigamente cinco novas empresas eram criadas para cada quatro que quebravam (SEBRAE, 2004).

Hoje não. Não há mais aquela vontade de ser empresário e empreendedor no Brasil, muito pelo contrário. Entre abrir uma pequena empresa e arrumar um emprego público, os filhos da classe média estão preferindo a opção mais segura.

Quando baixarem os juros dos empréstimos, nossos intelectuais vão descobrir que não haverá mais classe média para tomá-los, não haverá administrador de empresas querendo administrá-los, não haverá engenheiro querendo empregá-los.

2.2 Estratégia de pequenos e médios supermercados

A estratégia deverá ser sempre uma opção inteligente, econômica e viável, pois, assim, torna-se arma de que pode dispor uma organização para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades que o ambiente possa proporcionar (OLIVEIRA, 1991).

Na visão de Bethlen (1998), a estratégia deve ser elaborada a partir de fatos claros e bem definidos. Sendo assim, deve-se considerar que:

a) estratégia é um conceito que precisa ser aprendido (aprender significa saber utilizar; sem saber utilizar um conceito não há como aplicá-lo);

b) estratégia para ser tornada real, ou seja, bem executada, tem que ser aprendida por várias pessoas e aceita por todas elas.

c) A transformação de idéias “estratégicas” em ações “estratégicas” que venham dar aos estrategistas os resultados que almejam, deverá ser realizada em três etapas, quais sejam, um processo intelectual individual ou coletivo de geração de propostas de ação, um processo comportamental social de obtenção

de concordância e apoio às propostas e um processo de concretizar no mundo real essas propostas.

Segundo Porter (1986), para poder compreender e avaliar os ramos de negócio e a posição competitiva das organizações, duas questões centrais devem ser levantadas: a primeira é como determinar a atratividade de um ramo de negócio e, a segunda, como determinar a posição competitiva relativa de uma organização dentro de um ramo de negócio. A metodologia proposta pelo autor destaca cinco forças competitivas que determinam, desde a viabilidade e atratividade de um ramo de negócio, às características da competição dentro dele e suas causas. São elas: a entrada de novos competidores, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a acirrada rivalidade entre a concorrência já existente.

Para Fleury e Fleury (1998), a procura atual por uma estratégia eficiente é consequência de uma nova visão sobre a competição entre as instituições, resultante das mudanças nas “regras do jogo”, transcorridas nos últimos 30 anos.

As inúmeras transformações no cenário político, econômico e social produziram impactos diretamente no ambiente de competição entre milhares de empresas, tanto em relação ao ambiente interno como no externo, fazendo com que as organizações se reestruturassem.

Assim, surge a necessidade de as instituições adotarem estratégias para se manterem competitivas. É claro que, para isso, o importante é que a empresa defina com especial clareza qual será o objetivo da estratégia a ser criada e adotada. No entanto, o nível de competitividade da instituição é, em parte, consequência da tomada de decisão acertada da estratégia a ser desenvolvida.

Como mera resposta à concentração do setor, os pequenos e médios supermercados se mobilizam na formação de parcerias para fazer frente à expansão das grandes redes. Neste sentido, pequenos supermercadistas se unem, formando centrais de compras. A estratégia está no âmbito de criar escala, evitar intermediários e comprar produtos básicos e de alto giro diretamente da indústria, com uma redução em média de 10% no preço (FLEURY; FLEURY, 1998).

O conceito é sem dúvida reunir forças e criar sinergia entre os associados, criando e desenvolvendo uma melhoria no atendimento e na qualidade dos serviços. A estratégia do associativismo, além de se concentrar na logística e na obtenção de preços melhores nas negociações de compra com os fornecedores, é implementar um nível padrão nas lojas, no atendimento, no marketing da rede e, por consequência, na imagem dos associados, por assim dizer.

Através de uma visão de longo prazo, as redes planejam a construção de centros de distribuição e armazenagem e investimentos em novas tecnologias. Em curto prazo, as redes tendem a implementar encartes promocionais em

conjunto, uniformes, para os funcionários, letreiros para loja e a emissão de cartão de crédito próprio, disponibilizando maior crédito aos clientes (ÂNGELO; SIQUEIRA, 2000).

Mesmo assim, percebe-se que o que falta para as micro e pequenas empresas brasileiras é estratégia, ou seja, nada mais do que a busca de uma vantagem competitiva que possa diferenciá-las de seus concorrentes. Nesse contexto, as estratégias para “criar necessidades” aos clientes entram em ação, como lojas que investem na sua estrutura interna, e criam um espaço aromatizado. O aroma, em si, não é uma necessidade dos clientes que entram, mas quando o lojista o oferece e seu concorrente não, a tendência é que ele faça opção por aquele que lhe dê algo mais, e, a partir do momento em que se habitua a entrar em lojas com ambientes aromatizados, isto passa a ser uma necessidade (CHING, 1999).

Um outro aspecto a considerar é o ponto de venda, que inclui ambiente, fachada e *lay-out* interno. Estes elementos são fundamentais e por isso devem ser construídos para criar uma imagem do negócio na mente do cliente. O ponto de venda é tão importante quanto a propaganda, porque, além de atrair o cliente, deve fazê-lo ficar na loja. Na preparação do ambiente, deve ser levado em conta o conceito de negócio que se quer criar e as características dos clientes-alvo, com o objetivo de fazê-lo consumir (GÓIS, 2000).

Dentro deste mesmo segmento, as estratégias de marketing têm a proposta de encantar e surpreender os clientes, e tudo isso com grande destaque, incluindo o bom atendimento. O vendedor não deve apenas sorrir e conversar educadamente, porque isso é fundamental oferecer. Mas para vender mais, é preciso atender bem, o que significa satisfação das necessidades dos clientes e resolver os problemas deles. É possível, ainda, afirmar, que o principal é manter os clientes atuais e desenvolver cada vez mais o relacionamento existente. As empresas gastam dinheiro para conseguir cada um de seus clientes atuais e os concorrentes estão sempre tentando fisgá-los. Um cliente perdido representa mais do que a perda da próxima venda, a empresa perde o lucro de todas as compras futuras daquele cliente para sempre (KOTLER, 1999).

Muitas organizações seguem à mercê da sorte, não identificando a importância do planejamento e da utilização de estratégias como forma de crescer e alavancar. Ainda não houve, em variados casos, um despertar para a globalização e para o crescimento do nível de exigências do consumidor. Percebe-se em âmbito do varejo, que não é nada difícil ver uma loja com a fachada suja, vendedores mal vestidos e despreparados para prestar um cordial atendimento e sem conhecimento do produto que vendem; lojas sem suporte ao cliente na venda e no pós-venda, que não possuem um banco de dados. Tudo isto resulta da falta de estratégias empresariais, que faz com que uns se destaquem e outros saiam de

cena (SOUSA, 2000).

A visão estratégica deve estar o máximo possível incorporada às decisões e às atividades de uma empresa, destacando-se a idéia da decisão estratégica, como parte de um processo contínuo, sistemático e inerente à própria organização de estilos modernos. Tomar decisões racionais exige habilidades analíticas e o uso de técnicas racionais ou lógicas, sobre como processar informações para se maximizar ganhos, minimizar perdas e se produzir o maior benefício em função do menor esforço ou custo.

Toda ação lógica, ou que se pode ainda denominar ação estratégica lógica, deve ser precedida por decisões lógicas. As situações imprevisíveis não podem ser resolvidas por lógica pura e, então, resta a decisão por estratégia. Porém, não é porque se afirma que estratégia não é lógica pura que se deve inferir que decisões estratégicas sejam irracionais. Elas apresentam um tipo de racionalidade, que inclui, por exemplo, as expectativas de reações dos oponentes e o risco máximo que os estrategistas se dispõem a correr (ZACARELLI, 2000).

Desta forma, exigem planejamento, análise, resultados palpáveis e visíveis. Em tempos competitivos como os atuais, as empresas permitem-se cada dia mais utilizar estratégias como forma de almejar resultados. O mundo globalizado é fruto de estratégias diárias que surgem da necessidade de avançar, competir e principalmente vencer. Há poucos anos, quando se falava em marketing, raramente se pensava numa pequena empresa praticando-o. Atualmente é vital sua aplicação.

É possível verificar que o Brasil está no melhor momento econômico para testar o marketing estratégico e a criatividade. Para isso, é necessário empresários “plugados”, com mais jogo de cintura, mais criativos, na ampla visão do seu próprio negócio e na ousadia.

2.2.1 O setor supermercadista e a adoção de novas tecnologias

O setor de supermercados, no Brasil, é considerado como um dos segmentos que mais utilizam tecnologias na realização dos serviços prestados, mesmo considerando que o uso da tecnologia está sendo mais difundido no sentido de automatizar processos e operações, do que propriamente agregar informações para um melhor gerenciamento e condução dos negócios (WERNER; SEGRE, 2000).

De acordo com a EAN BRASIL – Associação Brasileira de Automação Comercial (www.eanbrasil.org.br), entidade responsável pela administração e implantação do código de barras no país – o setor supermercadista lidera o ranking de segmentos que mais utilizam a leitura óptica, com 38% do total de lojas automatizadas, seguido pelas lojas de departamentos e eletrodomésticos

(21%), pelas drogarias (13%) e pelas lojas de conveniência (12%) (ABRAS, 2001).

O uso de tecnologias de informação no setor iniciou-se na retaguarda (*back office*) da organização, ou seja, nos departamentos de finanças, recursos humanos, contabilidade, e de forma “burocrática” nos setores de compras e controle de estoque. Numa segunda fase, deu-se início à automatização das frentes das lojas. Esta etapa culminou com a introdução maciça de tecnologias como: código de barras, leitura óptica/scanners, PDV/*check out* (com balanças eletrônicas e preenchimento de cheques), etiquetas eletrônicas nas prateleiras, transferência eletrônica de fundos, *smartcard* e outras tecnologias cujo objetivo é otimizar a passagem dos clientes pelos caixas e tornar os pontos de venda mais produtivos (TRINDADE; SEGRE, 1995).

Empregando-se o termo tecnologia num sentido amplo, é possível verificar sua maior utilização ao longo dos tempos, tais como, na própria logística, no lançamento de marcas próprias e o no comércio eletrônico. A utilização da tecnologia como estratégia, induziu a um maior faturamento e à elevação dos lucros das organizações. Isto acarretou um aumento na acumulação. No entanto, neste cenário, não está claro qual o novo papel a ser desempenhado pelo trabalhador e qual o benefício a que o mesmo terá direito. (CHING, 1999).

Se, pelo lado da gestão, a visão torna-se mais profissional, deixando o lado mais familiar da gerência em um segundo plano, no enfoque operacional as mudanças ocorrem através da terceirização da mão-de-obra e do afastamento do prestador de serviços de dentro da loja. Na realidade atual, um dos únicos contatos da organização com os clientes são os operadores de caixas. Isto acarreta, como consequência, uma forte diminuição da importância do trabalhador nas estratégias da organização, alimentando o que podemos caracterizar como “trabalho abstrato”(CHING, 1999).

Observa-se, de forma geral, que a maior desvantagem no processo de automação comercial é a diminuição de postos de trabalho. Mesmo no caso de situações de expansão, como por exemplo, no aumento de número de lojas e/ou no número de *check-outs* para diminuir as filas, não se identifica uma criação significativa de ocupação empregatícia, já que há muitos casos de remanejamento de pessoal. Isto é resultante, em grande parte, do aumento de produtividade dos caixas automatizados e à otimização de operações realizadas pela retaguarda da loja, conjugada com a terceirização de processos e operações que têm propiciado o corte de pessoal de apoio (WERNER; SEGRE, 2000).

Desta forma, o número de empregos não acompanha a dinâmica de outros índices do setor. A própria implementação de novas tecnologias, em conjunto com novos processos organizacionais, tais como, a terceirização, a saída dos atendentes dos setores de açougue, padaria, frios e hortifrutigranjeiros

do centro da loja para a retaguarda, ocasionou uma diminuição do número total de funcionários nas lojas.

3 ESTUDO DE CASO

Esta pesquisa utilizou a metodologia do estudo de caso, tendo como objeto de estudo, uma empresa de pequeno porte, que atua no setor do comércio varejista (supermercados).

A empresa está operando há poucos meses, ocorrendo no momento a implantação de um Sistema Integrado de Gestão, fato este que impossibilitou uma apuração mais detalhada das informações sobre as suas operações.

O planejamento da empresa é realizado pela administradora e proprietária do negócio, com base na experiência de anos de trabalho no ramo. Não é utilizada nenhuma técnica moderna de gerenciamento, ou seja, não se utilizam informações contábeis ou gerenciais para a tomada de decisões.

Após o levantamento e diagnóstico do processo decisório da empresa em estudo, definiram-se cinco ações que podem alavancar substancialmente o nível de sua gestão, quais sejam:

Realizar os controles físicos e financeiros

a) Cadastro de produtos, clientes e fornecedores: os cadastros de produtos e clientes já estão quase concluídos. Quanto ao cadastro de fornecedores a empresa não julga ser tão importante neste momento, pretende deixá-lo para o futuro. Na realidade, o cadastro de fornecedores é tão importante quanto os demais cadastros, pois garante o atendimento e a reposição de estoque no momento necessário, evitando-se a falta ou a sobra de produtos, o que prejudica o negócio em ambos os casos, especificamente, o fluxo de caixa.

b) Estoques: atualmente o controle de estoques é uma ferramenta fundamental para o gerenciamento de um negócio. A empresa em questão o está implantando, pois está ciente da importância deste controle para o sucesso do negócio. Com base no levantamento das práticas gerenciais da empresa, verificou-se que o controle de estoques que está sendo implantado não atenderá o processo decisório em sua plenitude, como por exemplo, não informando o prazo médio do produto em estoque, o ponto de pedido e o controle dos vencimentos. Como este setor de atividade trabalha com muitos itens em estoque, é quase impossível um controle eficaz com base apenas no *feeling* do gestor.

Controlar a evolução dos custos e das despesas

O controle dos custos e das despesas é feito de forma manual. No entanto, é mais seguro e confiável que a empresa utilize uma planilha eletrônica, para possibilitar uma maior eficácia no controle e análise dos elementos de custo.

Como exemplo de aplicação, citam-se:

- a) a comparação dos valores atuais com os de períodos anteriores;
- b) a análise dos percentuais dos custos e despesas em relação ao faturamento;
- c) a elaboração de um plano orçamentário mensal com previsão de todos os gastos, para que a empresa mantenha seu equilíbrio de caixa.

Formar o preço de venda através de um procedimento adequado

A precificação das mercadorias deve ser realizada adotando-se procedimentos técnicos com base na moderna teoria da análise de custos. Para tanto, espera-se que a empresa persiga os seguintes procedimentos:

- a) obter o custo real do produto adquirido;
- b) conhecer os percentuais de composição das despesas de comercialização referentes à empresa e seus mercados, como percentual de impostos, comissões, percentual de despesa fixa (obtido pela relação entre a despesa fixa e o faturamento médio mensal) e a margem de lucro desejada para a mercadoria;
- c) Calcular o *mark-up* para a formação do preço de venda das mercadorias. Atualmente a empresa utiliza a aplicação do multiplicador “mágico”, ou seja, determina-se o preço de venda multiplicando-se o custo por um índice que o proprietário não consegue explicar sua origem e decomposição. Foi proposto um modelo de planilha para a simulação de preços de venda, utilizando-se múltiplas variáveis.

Controlar o faturamento e o lucro líquido mensal

A empresa em questão não possui um planejamento de vendas com acompanhamento diário, visando o cumprimento das metas pré-estabelecidas. Assim, o faturamento é medido diariamente pelo volume diário, e através desta análise é que são definidas as estratégias, como por exemplo, fazer uma promoção ou investir mais em propaganda.

Apesar da falta de planejamento, a venda tem crescido significativamente ao longo dos meses e o volume que se esperava atingir em dois anos foi atingido em quatro meses.

O lucro obtido no negócio está sendo aplicado no próprio negócio. Sabe-se que ele existe, mas ainda não se sabe exatamente quanto ele é, pelo fato

de a empresa não elaborar a demonstração que permita apurar o resultado.

A elaboração da demonstração de resultado é fundamental para se avaliar o real desempenho do negócio, ou melhor, a performance do gestor frente ao capital investido e que deve compensar os riscos da atividade.

Existem inúmeras ferramentas que possibilitam esta análise. Cabe a empresa escolher a que melhor atenda suas necessidades. O que não se pode fazer, é deixar o “barco à própria sorte”.

Elaborar o fluxo de caixa das operações

A empresa não elabora o fluxo de caixa de suas operações. Foi sugerido à empresa que o elabore através de uma planilha eletrônica. É fundamental que seja disponibilizado um responsável para controlar o fluxo de caixa das operações, para que, de forma clara e precisa, evite falhas na gestão financeira da empresa.

Ainda com relação às questões de natureza financeira, percebe-se uma excessiva centralização das decisões nas mãos da administradora e proprietária do negócio. Acompanhar a evolução das principais contas de natureza financeira, sem dúvida alguma, é essencial para a administradora e proprietária do negócio, mas isso pode ser feito pela leitura de relatórios, ou seja, o gestor, a partir das informações reportadas pelo responsável pela área financeira, toma as decisões mais alinhadas ao rumo estratégico que pretende dar ao negócio.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a revisão dos fundamentos teóricos sobre o tema abordado nesta pesquisa, verificou-se que as pequenas e médias empresas que atuam no setor varejista de supermercados estão adotando uma série de ações estratégicas, tais como adoção de novas tecnologias, lançamento de marca própria, introdução de novos processos organizacionais, novo enfoque da cadeia logística, implantação do comércio eletrônico, ECR (Resposta Eficiente ao Consumidor), CRM (Gerenciamento de Relacionamento com o Consumidor), até novos formatos de lojas com base na segmentação de mercado e a profissionalização do corpo gerencial, cujo principal objetivo é melhorar a sua competitividade.

Uma estratégia eficiente passa pela capacidade de desenvolver as competências necessárias para que a implantação dessa estratégia produza os resultados esperados. Para o setor dos pequenos e médios supermercados, a estratégia competitiva deve estar orientada para os serviços. Nesse ponto, a qualidade do atendimento, o preço praticado, o mix de produtos de cada loja, a identificação do perfil do cliente e suas necessidades são atributos que devem ser desenvolvidos por cada supermercado.

Na busca pela competitividade, este setor não pode deixar de lado a excelência operacional. O uso de tecnologias nos processos administrativos, bem como na integração com os clientes e fornecedores, pode ser considerado fundamental na consolidação da estratégia orientada para os serviços.

Este segmento deve ter uma visão global da sua cadeia de valores, pois a eficiência do negócio depende da eficiência do conjunto de atores que compõem o ciclo produtivo. Tem-se, então, a necessidade de uma dupla ação estratégica orientada para o serviço, mas com uma excelência operacional.

Pode-se concluir que o pequeno e médio supermercado possuem mercado, competência e possibilidade de crescimento, mas é fundamental que utilizem informações gerenciais que apoiem o processo decisório dos seus gestores, pois as mudanças no ambiente empresarial são contínuas e intensas nesse setor de atividade.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS – ABRAS. Disponível em: <www.abrasnet.com.br>. Acesso em: 21 jan. 2001.

ÂNGELO, C. F.; SIQUEIRA, J. P. Avaliação das condições logísticas para a adoção do ECR nos supermercados brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 4, n. 3, p. 12, set./dez. 2000.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 2.

BOWERSOX, D.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. Tradução Equipe do centro de estudos em logística, Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2001.

COLOSSI, N.; DUARTE, R. C. Determinantes organizacionais da gestão em pequenas e médias empresas (PEMS) da grande Florianópolis – SC. **Revista TEMA**, São Paulo, n. 37, p. 6-27, jul./dez. 2000.

COUTINHO, L. A terceira revolução industrial. **Economia e sociedade**: grandes tendências de mudanças. Campinas, v. 1, 1992.

CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia logística integrada**, São Paulo: Atlas, 1999. p. 12.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**, São Paulo: Atlas, 2000. p. 3.

GÓIS, Z. Reestruturação: a nova era dos supermercados. **Revista Conjuntura & Planejamento**, Salvador, n. 75, p. 20, ago. 2000.

HAMEL, G.; PRALAHAD, C. K. **Competing for the future**. Boston: Harvad Business School Pres, 1994. p. 6.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999. p. 155.

MACÊDO, K. B. Empresa familiar no Brasil: inserção e perspectivas no mercado globalizado. In: ENCONTRO DA ANPAD, 24., 2000, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2000. CD-ROM.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora, São Paulo: Atlas, 1991. p. 62.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. p. 2.

SEBRAE. Reforma tributária proposta das MPE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/reformatributariapropostadasmpe.asp>>. Acesso em: 9 maio, 2004.

SEGRE, L. M.; BASTOS R. M. **A modernização produtiva nos supermercados**: a adoção de TICs. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 20., 1889, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 1998. p. 8.

SOUZA, W. Consumidor: o fiel da balança. **Revista Distribuição**, São Paulo, n. 93, p. 96, 2000.

TEBOUL, J. **A era dos serviços**. São Paulo: Qualitymark, 1999. p. 5.

TRINDADE, J. T. P.; SEGRE, L. M. Inovação tecnológica no setor de serviços: um enfoque no comércio varejista de grande distribuição, **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, 1995. p.14.

WERNER, A.; SEGRE, L. M. Uma análise do segmento de supermercados: estratégias, tecnologias e emprego. **Revista de Administração**, v. 35, n. 4, out./dez. 2000, FEA/USP. p. 10.

ZACARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000 p. 48.

ZARIFIAN, P. **Mutação dos sistemas produtivos e competências profissionais**: a produção industrial de serviço. Rio de Janeiro: DECOPE/UFRJ, 1998. Mimeo. p. 5. Intervenção durante o Seminário Internacional Reestruturação Produtiva, Flexibilidade do Trabalho e Novas Competências Profissionais.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000. p. 32-216.