

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)

Leonardo Agazzi Trindade

PAPEIS E RESPONSABILIDADES GERENCIAIS DE UMA  
PEQUENA EMPRESA DE VAREJO

Porto Alegre

2009

Leonardo Agazzi Trindade

## PAPÉIS E RESPONSABILIDADES GERENCIAIS DE UMA PEQUENA EMPRESA DE VAREJO

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Ângela Beatriz Scheffer Garay

Porto Alegre

2009

Leonardo Agazzi Trindade

PAPÉIS E RESPONSABILIDADES GERENCIAIS DE UMA PEQUENA  
EMPRESA DE VAREJO

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Ângela Beatriz Scheffer Garay

Conceito final:

Aprovado em.....de.....de.....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. – EA/UFRGS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. – EA/UFRGS

---

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Ângela Beatriz Scheffer Garay – EA/UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

*Agradeço a Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS - pelo ensino público, gratuito e de qualidade.*

*Agradeço principalmente a professora Angela Garay, pela paciência, orientações e sugestões dadas ao longo da realização desse trabalho.*

*A todos os funcionários da empresa Salvo Conduto.*

*Aos meus pais pelo exemplo de vida que procuro seguir sempre.*

*E aos meus amigos e todas as pessoas que, direta ou indiretamente, ajudaram-me no cumprimento dessa importante etapa da minha vida.*

## RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso de Administração, na ênfase em Recursos Humanos, busca definir e analisar os papéis e responsabilidades gerenciais de uma empresa familiar de varejo do ramo de confecção. Com o crescimento das vendas nos últimos dois anos, e uma possível abertura de duas novas lojas até o próximo semestre, constata-se um acúmulo muito grande de funções dos proprietários. Para que esse crescimento seja viabilizado, algumas funções exercidas exclusivamente pelos sócios precisarão ser delegadas à equipe gerencial e outras ainda criadas. Após a apresentação da justificativa e da questão de pesquisa, segue-se a apresentação do referencial teórico a ser utilizado no trabalho. Foram realizadas entrevistas e observações diretas na própria empresa. Na análise dos resultados há a identificação do fluxo de trabalho e das principais atividades exercidas pelos gerentes e gestores assim como a descrição dos conflitos identificados. Por fim se propõem um novo conjunto de papéis e responsabilidades alinhado com a perspectiva de crescimento da empresa.

**Palavras-chave: Gerentes, Responsabilidades, Varejo, Equipes.**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Comparativo de desempenho entre o varejo tradicional e o varejo Moderno.....	19
Figura 1 - Papéis do Executivo.....	25
Quadro 2 - perfil dos participantes no estudo.....	39

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1. CARACTERIZANDO A EMPRESA E SEU AMBIENTE.....	9
1.2. SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA .....	10
1.3. JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	11
1.4. OBJETIVOS .....	12
<b>1.4.1. Objetivo Geral</b> .....	<b>12</b>
<b>1.4.2. Objetivos Específicos</b> .....	<b>12</b>
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>14</b>
2.1. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	14
2.2. VAREJO .....	17
<b>2.2.1. Definição de Varejo</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2.2. Tipos de Varejo</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2.3. Comparação entre o Varejo Tradicional e o Varejo Moderno</b> .....	<b>18</b>
2.3. GERÊNCIA.....	21
<b>2.3.1. O Papel do Gerente</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3.2. O Desafio de Gerir Pessoas no Varejo: Marketing Holístico</b> .....	<b>25</b>
<b>2.3.3. Gerente e Gestor Varejista</b> .....	<b>29</b>
2.4. EQUIPES DE VENDAS .....	31
<b>2.4.1. Desenvolvendo Equipes de Alta Performance</b> .....	<b>31</b>
<b>2.4.2. Treinamento e Avaliação da Equipe</b> .....	<b>35</b>
<b>3. MÉTODO</b> .....	<b>38</b>
3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	38
3.2. COLETA DE DADOS .....	39
3.3. ANÁLISE DE DADOS .....	40
<b>4. RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>41</b>
4.1. ATIVIDADES OBSERVADAS.....	41
4.2. DESCRIÇÃO DOS DEVERES E RESPONSABILIDADES DOS GERENTES DE LOJAS E DOS GESTORES DAS LOJAS .....	45
4.3. CONFLITOS IDENTIFICADOS .....	52

4.4. SUGESTÕES DE NOVOS PAPÉIS E RESPONSABILIDADES AOS GESTORES E GERENTES.....	55
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>62</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>66</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Na conclusão do curso de graduação em Administração de Empresas, se faz necessário a realização de estudo prático, buscando a aplicação dos conceitos aprendidos ao longo dos cinco anos cursados. Com o objetivo de atender essa exigência, se identificou dentro de uma pequena empresa varejista uma situação problema que merece uma análise específica, na ótica de RH.

Entre os diversos setores existentes, o varejo se caracteriza por ser um setor com uma concorrência muito acirrada e também dinâmico. Por estar presente no dia a dia do consumidor o nível de comparação entre as diversas lojas, muitas vezes localizadas lado a lado, e também dos modelos de negócios é altíssimo. Além da concorrência acirrada, a má gestão pode ser considerada uma das principais causas do alto índice de mortalidade das micro e pequenas empresas, especialmente do varejo, segundo dados do SEBRAE (2001).

Na empresa em questão, se verificou a inexistência de uma estrutura definida dos papéis e responsabilidades dos gerentes de loja. Essa ausência tem contribuído negativamente com o crescimento e expansão dos negócios.

O trabalho a ser apresentado a seguir, teve, então, como objetivo principal definir e analisar os papéis e responsabilidades gerenciais, bem como propor aos gestores uma mudança que vai de encontro com a tendência de crescimento da empresa.

O presente estudo inicia caracterizando a empresa, após há a contextualização do problema de pesquisa e a definição dos seus objetivos. O segundo capítulo aborda uma revisão teórica que busca explorar conceitos utilizados para fundamentação dos resultados desse estudo.

No terceiro momento, o estudo apresenta o método de pesquisa utilizado, caracterizando o plano de coleta de dados e de análise. O quarto e último capítulo

traz os dados da pesquisa, assim como a análise, sendo o trabalho finalizado com as considerações finais.

## 1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SEU AMBIENTE

A empresa Salvo Conduto é composta por três lojas e possui aproximadamente 20 funcionários distribuídos sob a gestão de três gerentes de loja e dois proprietários. Trata-se de uma empresa familiar de varejo de vestuário feminino e masculino, existente a 18 anos no mercado.

Inicialmente, os proprietários fundaram com o nome de Bronson Comercio de Confecções, no começo dos anos 80. Já na década de 90, com a marca fortalecida, resolveram entrar no ramo de confecção, produzindo peças próprias. Porém, ainda naquele ano se viram obrigados a trocar de nome, pois já havia outra empresa registrada, fabricante de calças jeans, com a mesma marca. Com o nome de Salvo Conduto, já estão no mercado a 18 anos.

As lojas estão localizadas na cidade de Canoas e em Porto Alegre. O publico alvo são a classe média-alta e alta. Os clientes, na grande maioria, são: mulheres acima de 20 anos, antenadas com a moda e que buscam produtos de alta qualidade e com certa exclusividade.

A empresa trabalha somente com marcas de roupas reconhecidas e conceituadas no mercado, tais como: Carmin, Calvin Klein e Puramania. A linha de produtos é composta por acessórios, bolsas, calças, blusas, camisas, vestidos etc. Atendem também o público masculino, mas o foco mesmo é o feminino.

## 1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Com o crescimento das vendas nos últimos dois anos, e uma possível abertura de duas novas lojas até o próximo semestre, constata-se um acúmulo muito grande de funções dos proprietários. Para que esse crescimento seja viabilizado, algumas funções exercidas exclusivamente pelos sócios precisarão ser delegadas à equipe gerencial e outras ainda criadas.

Com uma carga de trabalho muito alta, os proprietários atualmente, são responsáveis por todo o controle financeiro (contas a pagar, contas a receber, negociações com os bancos, etc.), assim como possuem responsabilidade total e exclusiva pela área de compras. Além disso, é deles também a tarefa de selecionar novos vendedores, definir e controlar o atingimento das metas, campanhas promocionais e muitas outras funções. Praticamente toda e qualquer decisão administrativa passa antes por eles.

Por sua vez, os gerentes de loja, atualmente, exercem diversas tarefas operacionais tais como: cadastro de clientes, cobrança, respondem por problemas ou dúvidas do dia a dia (um cliente que deseja trocar uma peça ou na análise de uma forma diferente de pagamento, descontos etc.). Mas na maior parte do tempo, assumem funções de vendedor, competindo com os seus subordinados, os vendedores.

Na empresa em questão, verifica-se que não existe uma estrutura claramente definida de papéis e responsabilidades, havendo, então, a possibilidade de redefinições e de um suporte mais efetivo dos gerentes na gestão das lojas.

Em média, a equipe gerencial possui oito anos de empresa, além de experiências profissionais relevantes anteriores. Todos possuem habilidades de negociação e comunicação e também diversos cursos de gestão e vendas, o que são importantes elementos a serem considerados.

Além disso, como destacado na literatura de gestão em geral, inclusive como forma de retenção desses profissionais, é fundamental que os gerentes possam ter liderança e atitude, que motivem a equipe, e principalmente, transfiram o conhecimento. Deste modo, novos papéis e responsabilidades podem e precisam ser definidos.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO

A empresa Salvo Conduto possui aproximadamente 18 anos de mercado. Com uma estrutura simples (vendedores, gerentes e gestores), manteve praticamente estável o faturamento, apresentando ao longo dos 15 primeiros anos, um crescimento muito pequeno. Entretanto, na região onde está localizada se consolidou junto aos clientes, como uma empresa sinônimo de qualidade e bom atendimento.

Nos últimos dois anos, com a mudança na estratégia de compras e principalmente com um investimento maior na confecção própria, constatou-se um aumento nas vendas de 65%, na média, ano sobre ano. Assim como as vendas, aumentaram também o volume de trabalho em geral: financeiro, pós vendas, treinamento de novos funcionários, etc.

Os sócios fundadores, no entanto, não conseguem acompanhar esse aumento de trabalho. Os papéis e responsabilidades dos gerentes que, na maior parte do tempo, exercem funções de vendedor, podem e precisam ser revistos, com novas perspectivas de acordo com o negócio e objetivos de crescimento.

Conforme já destacado, o quadro gerencial possui relevante experiência na função, importantes habilidades (como de negociação e comunicação), bem como já realizaram diversos cursos na área de gestão e vendas.

Assim, a finalidade desse estudo é: desenhar um novo conjunto de papéis e responsabilidades para o quadro gerencial alinhado com a perspectiva de crescimento da empresa para 2009 e os anos seguintes. O que se espera são gerentes responsáveis por um conjunto amplo de resultados financeiros, estratégicos e de recursos humanos.

Os resultados desse trabalho serão aplicados inicialmente em uma das lojas e atendendo as expectativas dos sócios, em um curto espaço de tempo, nas demais.

Espera-se contribuir com uma área não muito explorada no campo da administração, que são as pequenas empresas familiares varejistas.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo Geral

Definir e analisar os papéis e responsabilidades do gerente de loja.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Levantar as responsabilidades do gerente de loja;
- Diferenciar das responsabilidades dos vendedores e gestores;
- Identificar os conflitos existentes entre os papéis de vendedor e gerente de loja;

- Propor um novo conjunto de papéis e responsabilidades para o quadro gerencial alinhado com a perspectiva de crescimento da empresa.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Com o desenvolvimento da sociedade, o ser humano passou a reunir-se em grupos com interesses comuns para melhor alcançar seus objetivos, além de aprimorar e reestruturar aqueles já atingidos. Desses grupos que se estruturaram, surgiram as organizações.

As organizações, dependendo dos seus objetivos, podem se constituir com fins lucrativos ou não. As organizações com fins lucrativos são chamadas empresas. Segundo Chiavenato (2000, p.45):

Empresa é todo empreendimento humano que procura reunir e integrar recursos e não humanos (como recursos financeiros, físicos, tecnológicos, mercadológicos etc.) no sentido de alcançar objetivos de auto-sustentação e de lucratividade, pela produção e comercialização de bens ou de serviços.

As empresas são consideradas como sistemas, pois fatores como políticos de atuação no mercado, filosofia administrativa, processos, tradição e imagem devem funcionar de forma integrada, ordenada e dinâmica, na medida do possível. Dentro desse sistema organizacional está inserida a atividade de RH, que é regida basicamente pela filosofia da empresa. Contida nessa filosofia empresarial encontra-se o comportamento desejado da organização no mercado, na medida que são definidos quais serão os rumos a serem tomados na produção dos bens e serviços, envolvendo elementos como qualidade, responsabilidade social e diretrizes no relacionamento com os públicos externos e internos.

Dessa maneira, a organização precisa definir e apresentar com clareza sua filosofia de trabalho para que possa, a partir dessa e dos objetivos estratégicos buscados pela empresa, traçar seus objetivos e políticas de recursos humanos (RH).

Conforme Chiavenato (1994), as empresas perseguem alguns objetivos que constituem a própria razão de sua existência. Esses objetivos podem se alterar e modificar ao longo do tempo por se tornarem mais ou menos importantes no contexto definido pela organização. Segundo o autor, esses objetivos são definidos em função de diversos fatores, como a cultura organizacional, a mentalidade do grupo dominante que dirige a organização, o ramo de atividade, as demandas ambientais, o tipo de negócio da empresa, a ação dos concorrentes, as expectativas dos clientes etc.

Ainda conforme Chiavenato (1994), cada empresa possui os seus próprios objetivos. Alguns deles predominam sobre os outros, formando uma hierarquia de objetivos. Os objetivos organizacionais podem ser desdobrados em três níveis dentro dessa hierarquia: Objetivos estratégicos ou Institucionais, objetivos Táticos ou departamentais e objetivos operacionais.

A definição clara e transparente dos objetivos empresariais é vital para que todas as pessoas possam estar certas que estão trabalhando na mesma direção e num esforço integrado.

A Administração de RH é uma atividade estratégica que consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de desenvolver eficientemente os funcionários, permitindo assim que os objetivos da empresa sejam alcançados através do trabalho e esforço de cada um, de acordo com Marras (1999). A Administração de Recursos Humanos também pode ser entendida como “uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados a atingir seus objetivos” (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Conforme Dutra (2002), administração de RH refere-se a um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo. Políticas são princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e das



pessoas em sua relação com a organização, enquanto as práticas são os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo.

Entretanto, as políticas de RH devem ser flexíveis, de modo a se adaptarem aos objetivos organizacionais, possuindo os seguintes propósitos (CARVALHO e NASCIMENTO, 1993):

- Estabelecer programas e incentivos que objetivam a manutenção do funcionário na empresa por mais tempo, diminuindo consideravelmente os custos com a administração de empregados;
- Proporcionar maior e melhor flexibilização para recrutar, selecionar, treinar e avaliar o desempenho dos funcionários da empresa;
- Adequar a administração de cargos e salários à dinâmica do mercado de trabalho.

Para situar o campo desse presente estudo, se buscou, nesse capítulo, trabalhar os conceitos referentes à administração de RH. Essa conceituação nos dá uma idéia, ainda que limitada, da importância das pessoas para o atingimento dos objetivos organizacionais. Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para a empresa em questão atingir os seus objetivos.

## 2.2 VAREJO

### 2.2.1 Definição De Varejo

A definição de varejo, segundo Kotler (1993), abrange todas as atividades de venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não comercial. Qualquer empresa que faz uso dessa forma de venda, seja ela fabricante, atacadista ou varejista, está praticando varejo, não importando a maneira pela qual os bens ou serviços são vendidos: venda pessoal, correio, telefone ou máquina automática. Assim como não importa o local onde são comercializados: lojas, comércio de rua, residência, etc.

Conforme Zogbi (2000), a raiz da palavra varejo, utilizada no Brasil, vem do Português arcaico, em que a "vara" era a medida para se fraccionar peças de tecidos, cordas, linhas, etc. Hoje ainda, em algumas casas especializadas em tecidos usa-se uma espécie de régua de madeira com um metro de comprimento para fraccionar os produtos. Em Portugal é utilizado o termo retalho, que também denota claramente o fracionamento de produtos para venda em pequenas porções ou quantidades.

Com a criação de grandes grupos empresariais, o segmento do varejo no Brasil tem passado por um momento de muitas transformações. Essas mudanças tendem a modificar a dinâmica competitiva e operacional interna das empresas desse segmento.

Antigamente quando se falava em desenvolvimento brasileiro, ele era baseado na indústria automobilística ou na construção civil. Hoje, vemos que o varejo é um importante elemento motor da economia, sendo vinculado ao nível de desenvolvimento do país. Conforme Castro (Revista da ESPM, Março/Abril de 2006, p.38) não existe um país avançado sem um varejo bem desenvolvido.

### 2.2.2 Tipos De Varejo

Existem diversas classificações para os tipos de varejos existentes. Com as constantes mudanças na estrutura do varejo brasileiro, novas empresas são criadas e desenvolvidas com o objetivo de satisfazer o consumidor final.

Kotler (1998) apresenta alguns tipos de varejo classificados em:

- Lojas de Varejo: lojas especializadas, de departamento, supermercados, conveniências, lojas de desconto, de liquidação, superlojas e *showrooms* de venda por catálogos;
- Varejo sem Loja: venda direta, marketing direto, venda automática e serviço de compra;
- Organização de Varejo: Lojas de redes corporativas, rede voluntária, cooperativa de varejistas, cooperativa de consumidores, organização de *Franchising*, conglomerado de comercialização.

Com base nessa classificação, a Salvo Conduto se caracteriza por ser uma empresa de loja de varejo especializada, pois vende uma linha de produtos estreita com um profundo sortimento dentro dessa linha: roupas femininas e masculinas e acessórios em geral.

### 2.2.3 Comparação Entre O Varejo Tradicional E O Varejo Moderno

O varejo tradicional agrega a seus clientes um valor inferior em relação ao varejo moderno. Isso significa que o serviço prestado aos clientes tende a ser de melhor qualidade e de maior presteza no varejo moderno (COBRA, 2007).

Alguns critérios de avaliação entre o varejo tradicional e o varejo moderno são apresentados por Berry (2001):

Critérios de Avaliação	Varejo tradicional (inferior)	Varejo moderno (superior)
<b>Soluções</b>	Foco na mercadoria e em suas necessidades de fazer caixa; pratica preço baixo, sem levar em consideração as necessidades dos clientes	Considera o que as pessoas realmente desejam e como satisfazer suas necessidades melhor que a concorrência
<b>Respeito</b>	Não procura ouvir o cliente para descobrir o que ele quer e interrompe a conversa para impor seus argumentos de vendas	Treina suas equipes para serem corteses, cheias de energia e dispostas a ajudar os clientes
<b>Emoções</b>	Considera o comprador como um vulcão que só explode de acordo com uma lógica fria	Reconhece que a experiência varejista recomenda enviar mensagens ao coração do cliente, não à sua mente
<b>Preço</b>	Foco exclusivamente no pressuposto de preço baixo, em larga escala, porque não tem nada de valor a oferecer	Foco no preço agradável que valoriza o produto; dá destaque ao poder e status do consumidor
<b>Conveniência</b>	Voltada para as próprias conveniências; só entrega a mercadoria se isso lhe convém	Compreende que as pessoas necessitam de maior comodidade e precisam economizar tempo

**Quadro 1 Comparativo de desempenho entre o varejo tradicional e o varejo moderno**  
 Fonte: Leonard L. Berry, "The Old Pillars of New Retailing", em Harvard Business Review, Boston, Harvard Business School. 2001, pg 131-137

Conforme Cobra (2007), o varejista moderno de vestuário deve ser um especialista no tipo de cliente que atende. Procurar comprar mercadorias que satisfaçam os compradores. Seu foco é atender aos clientes com soluções que os surpreendam. Esse tipo de varejo vende emoções a preço justo e procura paparicar seus clientes, proporcionando todo tipo de conveniências.

Berry (2001) afirma que as ações dos varejistas devem se apoiar em cinco pilares, a saber:

- 1° pilar: Resolva os problemas de seus clientes. O consumidor não compra um produto em uma loja; compra, antes de tudo, a solução de um problema. Por essa razão, o varejista deve procurar ajudar o cliente a comprar. Quando um cliente vai a uma loja, não necessariamente ele tem em mente um produto para comprar, mas tem um problema a ser resolvido. Sua expectativa é de que o varejista o ajude a solucionar esse e outros eventuais problemas. O varejista deve ser um prestador de serviços;
- 2° pilar: Trate seus clientes com respeito. Todo cliente merece respeito, até mesmo o chato e indesejável;
- 3° pilar: Conecte-se com as emoções de seus clientes. Necessidades e emoções estão fortemente relacionadas. Assim como necessidades, as emoções são capazes de energizar uma pessoa por meio de objetos relevantes que possam ser desejados. Ou seja, as pessoas não compram produtos, compram emoções, ou ainda, a realização de sonhos e fantasias. Para falar às emoções do comprador, uma loja precisa ser bela, sedutora e envolvente;
- 4° pilar: Estabeleça preços agradáveis (não necessariamente preços baixos): O significado do preço transcende o valor monetário. Há uma forte carga emocional ligada ao significado do preço. O preço está intimamente ligado à qualidade do produto e tem um valor social

importante, pois representa prestígio e poder para as pessoas que podem adquirir um bem;

5º pilar: Poupe tempo do seu cliente: Como o consumidor normalmente dispõe de pouco tempo para as compras, é importante proporcionar ofertas objetivas que facilitem o processo de compra.

O papel do varejo como canal de distribuição para escoar a produção industrial tem mudado ao longo dos anos. Certamente, a maior criação, que se renova ano a ano, é a cadeia de serviços que procura agregar valor às mercadorias vendidas, seja por meio de garantias adicionais às garantias dos fabricantes, seja prestando serviços dos mais diversos tipos (COBRA, 2007).

Sendo assim, nesse capítulo foram abordados aspectos do varejo relevantes para o entendimento e contextualização desse estudo. Iniciamos com a conceituação, após abordamos como o varejo é classificado e encerramos mostrando um pouco das tendências para os próximos anos, com um estudo comparando o varejo moderno e o tradicional.

## 2.3 GERÊNCIA

### 2.3.1 O Papel Do Gerente

Segundo o Chiavenato (1994), gerente é toda e qualquer pessoa que esteja dirigindo outras pessoas, seja na área de marketing, vendas, produção, finanças, etc. E em qualquer nível da organização: supervisor, encarregado, chefe, gerente ou diretor.

Uma das formas mais utilizadas para especificar o papel gerencial é pensá-lo a partir dos comportamentos e das atividades cotidianas dos gerentes. Essa forma de pensamento surgiu com Henry Fayol (1989), que propôs os conceitos de planejamento, organização, comando, coordenação e controle de uma forma de concepção teórica do trabalho gerencial.

Sayles (1969) observa que, mais do que a motivação individual era o sistema de relacionamento que contava para explicar a eficiência do trabalho dos gerentes. O mesmo autor descreve o trabalho dos gerentes com parte de um sistema social. Já Mintzberg (1986) descreveu o trabalho dos gerentes como um nervo central para monitoramento e a disseminação de informações.

O fato de que uma pessoa realiza determinadas tarefas e alcança objetivos através de outras pessoas constitui o núcleo do gerenciamento de pessoas. Logo, o gerenciamento de pessoas é vital para a realização dessas tarefas e o alcance dos objetivos. Pouco adianta tentar simplesmente melhorar a realização das atividades organizacionais através de novas tecnologias, equipamentos, métodos e processos se não melhorar o gerenciamento de pessoas.

Um ponto importante a destacar é que a administração de RH não é uma responsabilidade exclusiva da área de Recursos Humanos. Cada executivo, ou gerente da empresa possui responsabilidades quase que totais sobre os empregados. Para administrar seus subordinados, cada gerente deve liderar e motivar a sua equipe, treinar seu pessoal, comunicar, orientar, avaliar e incentivar a todos. Bem como tomar decisões baseadas em políticas e diretrizes emanadas da área de recursos humanos.

A área de RH por sua vez, deve colaborar nesse relacionamento com a definição de critérios e procedimentos para que os gerentes possam alinhar suas decisões e objetivos ajudando-os a administrarem a sua equipe.

Em relação ao sentido e definição sobre o papel do gerente, muitos profissionais liberais e acadêmicos, produziram diversos artigos e materiais sobre o

trabalho gerencial e propuseram uma variedade de conceitualizações. De comum entre esses trabalhos, é a informação, nada nova, de que o papel do gerente é complexo e exigente.

O cargo gerencial transpõe os limites nos quais são construídas as tensões inerentes a função. Conforme Hill (1993), os gerentes devem fazer malabarismos entre diversas, e muitas vezes, ambíguas, responsabilidades e estão envolvidos numa trama de relacionamento com pessoas que frequentemente têm necessidades conflitantes: subordinados, chefes e outros, dentro e fora da organização. Em consequência disso, a rotina diária do gerenciamento, não raro, é estressante, agitada e, ao mesmo tempo, fragmentada.

Na essência, o gerente é um sistema de entrada – saída no qual a autoridade e status fazem surgir os relacionamentos interpessoais, que levam às entradas (informações), e estas por sua vez conduzem às saídas e às decisões (KOTTER, 1982).

Além disso, Mintzberg (1986), através de documentação cuidadosa, estabeleceu que o papel de gerente é muito complexo e exigente, e nele formam-se tensões inerentes. Seus estudos permitiram concluir que:

- Existem três aspectos básicos no trabalho de qualquer gerente: decisões, relações humanas e processamento de informações
- O trabalho dos gerentes varia de acordo com o nível hierárquico, tamanho da empresa além de outros fatores. A personalidade e os valores do gerente influenciam seu modo de trabalho
- O trabalho do gerente não consiste apenas em planejar, organizar, dirigir e controlar. Estas funções combinam-se e diluem-se no desempenho dos papéis gerenciais.

Com isso Mintzberg (1986) concluiu que a tarefa do gerente pode ser descrita em termos de dez papéis (figura 1). Para ele, os gerentes precisam lidar com um



grande e diverso número de atividades no dia a dia. Isso os leva a assumir diferentes papéis que se integram para atingir o melhor resultado funcional.

São essas as três categorias onde enquadrou os dez papéis gerenciais:

### **Interpessoal**

- Imagem do Chefe: Representa a empresa em sua figura física;
- Líder: Procura fazer confluir os interesses da equipe e dos funcionários;
- Conexão: Cria relações horizontais com pares fora da organização.

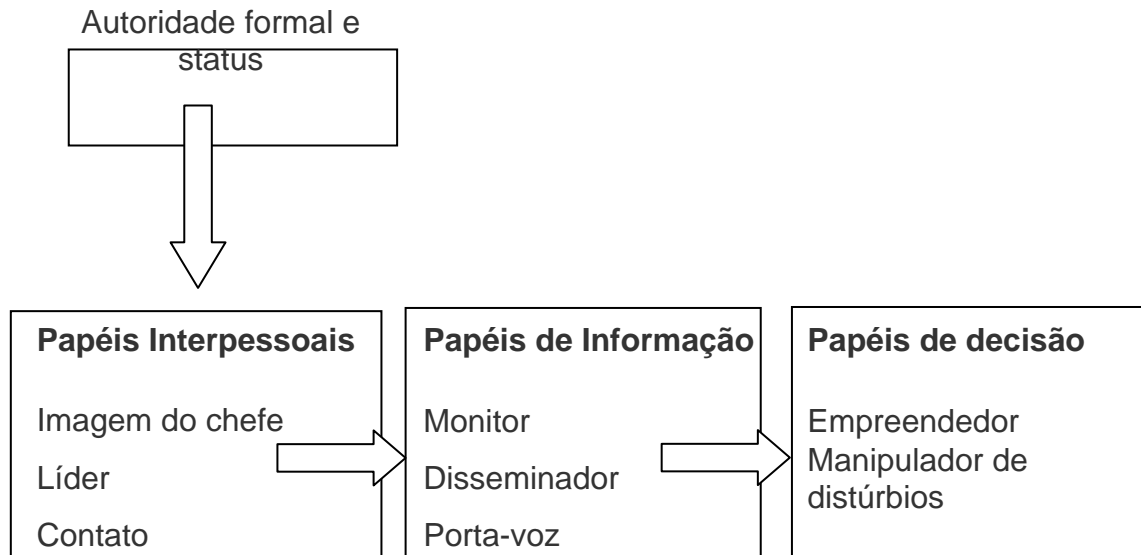
### **Informacional**

- Monitoramento: Identifica os acontecimentos internos e externos que interferem na organização;
- Disseminador: Espalha as informações de interesses dentro da empresa;
- Porta Voz – Leva ao ambiente externo informações acerca da instituição.

### **Decisória**

- Empreendedores: assumem a dianteira e acompanham decisões que possam interferir nos rumos da organização;
- Manipulador de distúrbios: é o momento em que o momento precisa reagir a fatos inesperados;
- Alocação de recursos – é a necessidade de movimentar os recursos da empresa para atingir o melhor resultado, controlando tempo, material e ações;

- **Negociação** – é a capacidade de lidar com outros gerentes, preparado para comprometer recursos, a fim de alcançar um resultado maior.



**Figura 1 – Papéis do Executivo**

Fonte: MINTZBERG (1986, p.13)

Assim, encerramos esse capítulo com o principal objetivo de auxiliar a análise de dados. Através da literatura, procurou-se identificar o sentido e a definição do papel do gerente. De comum entre a maioria desses autores, é o dado, de que o papel do gerente é complexo, exigente e muitas vezes estressante.

### 2.3.2 O Desafio De Gerir Pessoas No Varejo: Marketing Holístico

O cenário atual do varejo brasileiro mantém o desafio com que sempre esse ramo se depara, porém potencializado nos últimos anos por alguns fatores bastante significativos, como economia aberta, inflação baixa, ganhos operacionais e não financeiros, consumidor informado e exigente, acirramento da concorrência, busca por fatores diferenciais e empresas profissionalizadas.

Conforme Motta (2006), ainda existem situações onde os profissionais parecem competir entre si, desqualificando-se mutuamente, ou seja, perdendo o foco principal para resolver questões menores, normalmente geradas pelo ego e individualidade, falta de profissionalismo e pelo apego ao velho jeito de ser.

Muitos são os desafios, mas de maneira simplificada, pode-se dizer que a grande ênfase continua sendo a busca da superação das expectativas dos clientes, a conquista de sua fidelidade e a geração de ganhos para os acionistas.

Para vencer esses desafios, Kotler e Keller (1996) trazem o conceito de marketing holístico através de uma perspectiva ampla e integrada. Essa abordagem está embasada fundamentalmente em uma postura mais íntegra dos profissionais, o que é um aspecto crucial para o varejo. Além disso, traz um olhar para o cliente e para o mercado mais integrado, exigindo um comportamento focado no mesmo propósito, um posicionamento harmônico, uma nova forma de relacionamento com clientes e parceiros.

A ênfase do marketing holístico é que tudo é importante, tudo conta, ou seja, não se pode olhar um processo de forma isolada e fragmentada. Nenhuma parte da empresa pode atuar de forma independente das demais.

Nessa ótica, os gerentes varejistas devem exercer os seus papéis e responsabilidades de uma forma integrada com as demais áreas da empresa. Deve-se levar em consideração, por exemplo, o sistema financeiro que há por trás das operações varejistas, assim como o processo logístico e operacional, decisões de marketing e vendas conforme relata Kotler e Keller (1996).

A comunicação interna tem papel fundamental nessa abordagem. Os gestores e gerentes devem compartilhar com todos da organização a visão que determina para onde a empresa realmente quer ir. Buscando dar um significado ao trabalho realizado, seja pelo vendedor, seja pelo caixa ou estoquista.

Um exemplo da falta total de comunicação interna é quando encontramos vendedores desinformados em relação às iniciativas, promoções e ações da loja ou do produto que está sendo comercializado. Não é raro clientes informarem aos colaboradores sobre uma determinada promoção que leu no jornal, gerando repercussões desastrosas à imagem do negócio e da marca.

Cabe ao gerente ou líder manter a equipe constantemente informada. Apesar de óbvio este princípio, são realmente poucos os que, por iniciativa própria, dispõem a realinhar as informações, divulgar fatos e decisões, reforçando os valores da empresa, perdendo uma grande oportunidade de trazer a equipe para o seu lado.

Na empresa em questão, se identificou a falta absoluta de reuniões com todos os colaboradores, sejam elas semanais ou mensais. Não existe um alinhamento da comunicação interna. Os gerentes divulgam apenas ações que envolvem a própria área não levando em consideração a empresa como um todo.

Assim como a comunicação interna, Kotler e Keller (1996) descrevem outro aspecto determinante ressaltado pelo marketing holístico é de que o marketing interno é tão importante quanto o externo. Então, as ações, as campanhas e os movimentos de valorização interna devem ser cuidadosamente planejados e valorizados para que haja um efetivo orgulho de pertencer à empresa, “ser parte”, enxergando a empresa não só como fonte de sustento, mas também origem de prazer, significado, que está integrada à comunidade e é responsável por aspectos sociais que, de alguma forma, contribuem para a humanidade.

Outro ponto relativo ao marketing holístico é a importância da integração das ações de marketing. Ou seja, é necessário tomar decisões e agir, sabendo-se que tudo está conectado com tudo, que cada ação/decisão impacta as partes e o todo. Isso nos traz outra grande necessidade: a do trabalho em equipe, da consciência de que todos são responsáveis pelo resultado final e que o individualismo só conduz à redução das possibilidades.

Nesse quesito, cabe ao gerente estimular a cooperação entre todos os colaboradores, dando sinais claros de que o que se espera é a união entre as pessoas e não a competitividade.

Ainda segundo Kotler e Keller (1996), outro fator de extrema importância para o varejo e abordado pelo marketing holístico é em relação ao marketing de relacionamento. Esse ponto é relevante não só para criação e manutenção do vínculo com clientes, fornecedores, intermediários, mas principalmente com os próprios colaboradores, já que são eles os que têm a maior influência sobre o marketing.

Essa ligação com os colaboradores são estabelecidas a partir de um real interesse pelas pessoas e por seu trabalho, diálogo franco e honesto, prática constante do *feedback* e do conhecimento não remunerado, aspectos que são básicos e essenciais no processo de gestão de pessoas.

Muitos gerentes, ocupados em olhar para as telas dos computadores, para os produtos e relatórios numéricos, poucos olham para seus funcionários, o que gera uma imensa dificuldade em enxergar além do que é dito, em perceber as frustrações e os fatos que levaram a desmotivação.

Para finalizar, percebe-se que há necessidade de uma análise bastante cuidadosa sobre a importância das pessoas em todo contexto do atual do varejo. Com a definição dos novos papéis e responsabilidades gerenciais, esse trabalho busca gerar uma nova consciência na empresa que deve permear as relações entre líderes e liderados. Para isso um último e importante requisito se faz necessário: a predisposição para mudar, quebrar paradigmas e preconceitos.

### **2.3.3 Gerente E Gestor Varejista**

Os gerentes são pessoas que têm o duplo papel de reportar-se aos proprietários e implementar estratégias junto aos funcionários. Com isso sentem-se geralmente entre esses dois lados, algumas vezes acusados pelos dois e quase sempre sob pressão de ambos.

Segundo Hoeckele (2008), para um gerente lidar com esse e muitos outros desafios é imprescindível o conhecimento das técnicas de vendas e atendimento ao público. Deve-se conhecer cada detalhe de uma venda: desde a abordagem até o encantamento e a fidelização dos clientes. Assim como entender cada particularidade da psicologia de sua equipe tendo atitude para liderar e corrigir os erros sempre que necessário.

Para Moura (2003), o gerente é o responsável pelo destino da loja, dando o direcionamento que o ponto de venda deve seguir. A equipe acaba seguindo a forma como o gerente trabalha. Por exemplo, se a ênfase for na arrumação todos se empenharão para que a loja esteja sempre arrumada. Se for no abastecimento, teremos então uma loja com pouquíssimas faltas, exatamente dentro das preferências do consumidor.

Porém, se o gerente priorizar a venda e o atendimento, os colaboradores se empenharão também em vender cada vez mais e conquistar novos clientes. Logo, havendo orientação e cobrança para que haja organização, limpeza, eliminação de desperdícios e preservação do patrimônio da empresa, os funcionários responderão a esse direcionamento.

A ligação do gerente com a sua equipe tende a ser tão expressiva que pode alterar o humor e o comportamento das pessoas. Se o gerente está triste e desmotivado a equipe também estará infeliz e indiferente aos resultados. O contrário também se aplica, gerente animado contagia toda a equipe.

Os gestores, proprietários das pequenas empresas varejistas, muitas vezes contam com o apoio de poucos profissionais para a realização das atividades administrativas sendo absorvidos, no dia a dia, pelo tratamento de problemas operacionais.

Um dos objetivos específicos desse trabalho é diferenciar as responsabilidades dos gestores em relação aos gerentes de loja. Visando dar mais autonomia e liberdade aos subordinados e por consequência tornando menos pesado o dia a dia do gestor.

Garcia (1994) sintetiza as principais funções dos gestores varejistas afirmando que eles se envolvem com atividades de vendas, compras, seleção, armazenamento, distribuição e controle de qualidade das mercadorias de suas empresas.

Com relação às atividades de vendas, Santos (1994) esclarece que os gestores possuem as atribuições de planejamento e avaliação do desempenho de vendas, seleção dos vendedores, treinamento, remuneração e motivação das equipes de venda, organização do trabalho dos vendedores, preparação das análises financeiras e administração do esforço de vendas. Executando boa parte dessas tarefas, muitos administradores do varejo operam com uma agenda de trabalho repleta de compromissos.

Uma área que dificilmente é delegada aos gerentes é a área de compras. Para o desempenho dessa atividade, Lima (1994) destaca entre outros fatores, a importância da negociação com os fornecedores. Atualmente, os gestores não podem mais basear-se apenas na intuição e precisam estar bem informados sobre o estoque e a flutuação das vendas dos diferentes artigos oferecidos.

Conforme Guerra (2007), os papéis a serem desempenhados pelo gestor dependerão do tamanho da empresa, bem como, do seu nível hierárquico dentro da estrutura organizacional, entretanto, independente do tamanho e posição hierárquico deve observar os seguintes pontos básicos na sua administração:

1. Estabelece prioridades;
2. Manter harmonia na sua equipe contribuindo para harmonia organizacional;
3. Atender clientes externos sem esquecer os clientes internos;
4. Desenvolver planos de comissionamento e campanhas de incentivos;
5. Elaborar propostas de vendas;
6. Delegar autoridade;
7. Participar de feiras, congressos e seminários para seu auto desenvolvimento.

Nesse capítulo, percebe-se a dificuldade em diferenciar as responsabilidades dos gestores em relação às dos gerentes. Numa estrutura organizacional bastante simples como a estudada, existe uma linha tênue entre essas duas funções que, quando não muito bem delimitada, acaba por gerar sobrecargas de trabalho, perda de produtividade e falta de agilidade nas pequenas decisões do dia a dia.

## 2.4 EQUIPES DE VENDAS

### 2.4.1 Desenvolvendo Uma Equipe De Alta Performance

Conforme pesquisa realizada recentemente pela consultoria *Caliper* de Nova Jersey nos estados Unidos (revista HSM Management), revelou que quase 60% dos gerentes gastam a maior parte de seu tempo cuidando de vendedores com desempenho mediano com performance C. Isso significa que eles acabam não tendo muito tempo para os vendedores B. que apresentam todas as qualidades de



um excelente profissional de vendas porém, ainda não chegaram ao topo, à categoria A.

É importante ressaltar que no Brasil, não foi identificado um estudo sobre esse tema, mas em geral se destina maior atenção aos vendedores regulares e problemáticos do que ao desenvolvimento daqueles com potencial para alcançar a alta performance.

Segundo Alvarez e Carvalho (2008), se existem profissionais com potencial de desenvolvimento, cabe ao gerente de vendas verificar se há algo a fazer para melhorá-los ainda mais. Para isso, existem algumas estratégias, são elas:

- Deixar que eles assumam o controle: os bons vendedores usam a intuição, não só com seus clientes, mas também consigo mesmos. Em geral, sabem mais do que seus gerentes sobre o que deve ser melhorado;
- Transformar-los em treinadores: bons vendedores parecem não se incomodar em compartilhar seus conhecimentos com outras pessoas;
- Estabelecer miniobjetivos: vendedores ambiciosos gostam de saber como estão se saindo em comparação com os objetivos estabelecidos. Pequenas vitórias, portando, lhes darão uma sensação de realização;
- Mudar o ponto de vista: inventar uma moda nova a cada dia nem sempre é a resposta para motivar o pessoal de vendas. Os profissionais de “nível A” têm coragem, confiança, vêm sob o ponto de vista do consumidor, e não sob o próprio, e sabem orquestrar as vendas.

Ainda conforme Alvarez e Carvalho (2008), além dos conceitos citados acima, para que o vendedor atinja a alta performance é necessário dominar três grandes áreas distintas: habilidade técnica, habilidade comercial e motivação.

a) **Habilidade Técnica:** é o conhecimento total do produto ou serviço oferecido pela empresa que vai desde as características de produção até os benefícios do uso do produto. Dessa forma o vendedor consegue responder a todas as perguntas e dúvidas que surjam a respeito do produto que promove e vende.

- O vendedor deve ser um especialista nos produtos de sua empresa, quanto mais informações ele tiver, mais preparado estará não só para responder a dúvidas e objeções de venda, mas ainda para ajudar o cliente a fazer a melhor escolha;
- Além dos conhecimentos técnicos do produto que comercializa, é necessário que o vendedor conheça profundamente as políticas de preço, concessão de crédito e condições de financiamento que sua empresa pode oferecer, além de conhecer também a prática da concorrência nesse sentido. Quanto maior a habilidade técnica do vendedor, maiores são as possibilidades de ele poder ajudar os clientes a resolver questionamentos e dúvidas, e com isso tornar o processo de vendas mais natural e efetivo,

b) **Habilidade Comercial:** Possui função de entender as reais necessidades dos clientes por meio do uso de técnicas de perguntas e desenvolvimento das habilidades interpessoais na venda.

A habilidade comercial refere-se ao desenvolvimento das seguintes competências:

- Planejamento eficaz de vendas;
- Composição de preços e políticas de descontos;
- Prospecção adequada de clientes;

- Técnicas de vendas;
- Realização de propostas;
- Técnicas de negociação;
- Realização do pós vendas

O foco da habilidade comercial não é o produto, mas o preparo comercial para desenvolver a interação com os clientes. Essas habilidades podem ser desenvolvidas por meio de cursos, treinamentos, congressos ou leitura de livros especializados.

- c) **Motivação:** É a terceira área segundo Alvarez e Carvalho (2008), de desenvolvimento do vendedor de alta performance. Não adianta conhecer profundamente o produto (ter desenvolvido ao máximo a habilidade técnica) e ter freqüentado todos os seminários de vendas e negociação (habilidade comercial), se não houver motivação e determinação para realizar a atividade de vendas e a busca por resultados.

Para que os funcionários se mantenham motivados, os autores acreditam que as empresas devem criar um ambiente propício para que os vendedores sintam-se incentivados e, a partir disso, fiquem motivados. Esse ambiente pode ser criado com ações de remuneração, liberdade de trabalho e reconhecimento por parte da empresa, tornando o clima um combustível para inflamar a motivação de cada um dos vendedores.

Segundo Almeida Jr. (2007) o gerente precisa saber selecionar, treinar e cultivar o senso de cooperação e união entre as pessoas de uma determinada equipe ou grupo a fim de obter resultados no médio prazo. Segundo o autor não existem fórmulas para se obter o melhor de cada empregado, todavia, ouvir as pessoas nos processos decisórios é uma escolha vitoriosa, desde que seja realizada com verdadeiro interesse no estímulo ao aumento da participação das pessoas.

Para Guerra (2007), o desenvolvimento de uma equipe passa por quatro fases: formação, organização, acomodação e desempenho. Na formação da equipe os componentes experimentam sensações de felicidade por fazer parte do grupo, de ter a segurança de geração de renda e ao mesmo tempo ficam apreensivos e preocupados de serem aceitos ou não pelos pares. Outra preocupação dos participantes da equipe é não gerar conflitos, buscando identificar quem será o líder.

Na fase da organização, cada colaborador procura estabelecer o seu “território” gerando competição entre seus membros. O gestor tem que estar atento não deixando que a competição gere conflitos interpessoais.

Quando a equipe entra na fase de acomodação, ou seja, os membros da equipe já se conhecem, já delimitaram seus espaços, conseguem avaliar os verdadeiros problemas e buscar soluções pertinentes, através do espírito cooperativo, fazendo com que a produtividade cresça.

Por fim, na fase do desempenho, a tônica da equipe, de todos os membros do grupo é de dar o melhor de si com entusiasmo. O relacionamento interpessoal é positivo e a busca por soluções por consenso é constante. A produtividade além de alta é conseguida com criatividade e inovação.

#### **2.4.2 Treinamento E Avaliação Da Equipe**

Conseguir com que as pessoas façam exatamente aquilo que deve ser feito é um dos maiores desafios da gestão, em vendas não é diferente. Muitos são os processos são os processos com a função de padronizar os procedimentos para obter os resultados desejados. Segundo os autores Alvarez e Carvalho (2008), o treinamento de vendas deve ser entendido como um ciclo educacional amplo e contínuo, um sistema que visa alavancar a produtividade e lucratividade da equipe comercial.

Conforme os mesmos autores, o treinamento e o desenvolvimento da equipe devem ser considerados um processo contínuo, que ocorre dia a dia e que tem encontros programados formais em sala de aula, servindo para iniciar o processo de aprendizagem de novos conceitos e de reforço e revisão das novas ações que estão sendo aplicadas no dia-a-dia. Talvez o maior desafio dos gerentes seja manter a equipe sempre preparada para atender os clientes da melhor forma possível e, ao mesmo tempo, atender às necessidades da própria empresa.

Parente (2001) afirma que o treinamento deve ser considerado um processo de educação contínua, e, portanto, envolve tanto os novos funcionários como os que já trabalham na empresa. Uma programação contínua de treinamento e desenvolvimento é um pré-requisito para a empresa conseguir melhor retorno sobre o investimento em recursos humanos.

O autor explica que quando o funcionário começa a trabalhar na empresa, deve passar por uma seção introdutória de orientação organizacional. Nessa ocasião, devem ser mostrados a história, características, valores e planos futuros da empresa. Também são explicados as políticas, as regras e o regulamento da empresa, assim como as funções, responsabilidades do novo funcionário e as expectativas da empresa em relação ao seu desempenho.

Segundo Parente (2001) ainda, existe dois tipos de processos de treinamento:

- Programas Formais de Treinamento: como o próprio nome indica, ocorrem em dias e horas determinados, e podem ser realizados tanto pela equipe de treinamento da empresa (se houver) como por pessoas especializadas contratadas para esse objetivo. Podem ser realizados na própria empresa ou em outros locais. Esses treinamentos são geralmente funcionais: procuram transmitir habilidades específicas e conhecimentos técnicos como, por exemplo, técnicas de venda, matemática financeira para gestores, procedimentos de serviço ao consumidor, etc.;

- **Treinamento no Trabalho:** esse tipo de treinamento é de responsabilidade do gerente ou do superior imediato do empregado, ou ainda de um funcionário mais experiente da equipe, que deverá transmitir e ensinar as tarefas envolvidas no trabalho. Tal treinamento é realizado no próprio de trabalho. Além de transmitir conhecimentos, o gerente serve de exemplo e, assim, irá influenciar a atitude que o novo funcionário irá desenvolver no seu trabalho.

Alvarez e Carvalho (2008), no entanto, alertam que os treinamentos devem ser acompanhados e comparados à performance da equipe e quando isso não ocorre todo o esforço empreendido pode ter sido pouco eficiente.

Segundo eles, se as competências de cada vendedor são diferentes, conseqüentemente, os pontos negativos de cada também o são. Os autores propõem que, em vez de oferecer treinamentos e ações de melhoria padronizadas para toda a equipe de vendas, deve-se identificar primeiro os pontos de melhoria de cada um para após isso estabelecer um tratamento diferenciado.

Com isso fechamos esse capítulo que teve como objetivo principal fornecer informações sobre uma das principais funções dos gerentes: desenvolver, treinar e avaliar a sua equipe de vendedores. Ainda que não seja o foco desse trabalho, percebe-se na empresa em questão a falta de uma política de programas formais, com treinamentos funcionais, contribuindo para a perda de produtividade e lucratividade, pois se acaba não conseguindo padronizar os processos.

Como vimos na literatura, cabe ao gerente essa responsabilidade, e não ao gestor. Manter a equipe preparada, treinada, motivada e homogênea para atender os clientes da melhor forma possível é um dos principais desafios gerenciais.

### 3 MÉTODO

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo abordar as etapas e os métodos utilizados na análise administrativa realizada na empresa Salvo Conduto. A pesquisa desenvolvida trata-se de um estudo de caso, de caráter descritivo e qualitativo, verificando-se tanto a percepção dos sócios, como dos gerentes das lojas.

O estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa e segundo Yin (2001) representa uma estratégia preferencial quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Conforme Roesch (1999), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro do seu contexto. Essa metodologia é adequada ao estudo de processos e explora fenômenos de vários ângulos.

O caráter descritivo configura-se na medida em que esse estudo busca analisar e descrever as características de determinada população ou fenômeno, conforme Gil (2002). E a opção pelo estudo qualitativo se deve ao fato desse estudo não possuir um esquema conceitual rígido, o que garante maior flexibilidade na análise dos resultados, conforme Roesch (1999).

O estudo aconteceu na loja matriz da empresa salvo Conduto, localizada no Canoas Shopping, escolhida por ser considerada de maior importância no quesito faturamento e também pelo fato de lá estar localizado os escritórios dos sócios proprietários.

### 3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados deu-se em duas etapas, a saber:

Etapa 1: A primeira etapa do estudo teve como objetivo obter informações sobre o negócio de uma maneira geral, sua forma de funcionamento e particularidades. Para isso, foram realizadas entrevistas com os sócios da empresa e observações diretas no local de trabalho, identificando a rotina básica da administração da empresa.

Etapa 2: No segundo momento foram realizadas entrevistas (anexo A e B), com os três gerentes de loja e também com os sócios buscando identificar, do ponto de vista deles, a descrição detalhada das atividades desempenhadas.

Foram realizadas cinco entrevistas nos dias 25, 26, 27 e 28 de maio de 2009. O quadro a seguir ilustra o perfil dos participantes no estudo:

<b>Entrevistado</b>	<b>Idade</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Função</b>	<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Tempo na Função</b>
A	52	Superior Incompleto	Sócio	18 anos	18 anos
B	36	2º grau completo	Gerente	9 anos	7 anos
C	38	Superior Incompleto	Gerente	8 anos	8 anos
D	54	Superior Completo	Sócio	18 anos	18 anos
E	38	2º grau completo	Gerente	7 anos	6 anos

Quadro 2 - perfil dos participantes no estudo

No quadro acima, apresentamos uma síntese dos participantes da pesquisa que demonstra claramente a experiência dos gerentes: em média possuem oito anos



de empresa e sete anos na função. Todos os respondentes têm no mínimo 2º grau completo, dois destes possuindo superior incompleto e um superior completo.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados nas entrevistas foram gravados e posteriormente transcritos, sendo analisados mediante a técnica de análise interpretativa. A análise interpretativa consiste no levantamento dos principais achados, tendo em vista os objetivos propostos na pesquisa, e sua comparação com o referencial teórico desenvolvido no estudo.

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Nesse capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa realizada na empresa principal e também nas duas filiais, visando levantar os deveres e responsabilidades dos gerentes de loja e gestores. Quer-se, a partir dessa apresentação, propor-se um novo conjunto de papéis e responsabilidades para o quadro gerencial alinhado com a perspectiva de crescimento da empresa. Inicialmente serão apresentadas as atividades identificadas nos departamentos e os fluxos operacionais e, posteriormente, as responsabilidades de cada um desses profissionais.

### **4.1 ATIVIDADES OBSERVADAS**

Nesse tópico são descritas as principais atividades de cada área da empresa com o principal objetivo de entender como as lojas estão organizadas em termos táticos e também operacionais. Essas atividades foram compiladas a partir de entrevistas e observações diretas do autor

#### **Abertura da Loja**

- Atividades de Rotina: acender as luzes, ligar os computadores e som;
- Conferência do caixa;
- Imprimir os resultados de vendas por vendedor do dia anterior;
- Organização da loja;

**Atividades Financeiras**

- Controle dos pagamentos do dia;
- Controle dos recebimentos bancários;
- Separar as vendas do dia anterior (cheque, dinheiro e cartão) e conferir as segundas vias das notas fiscais;
- Controle da movimentação bancária;
- Contato com o banco;

**Atividades de Compras**

- Negociação com o fornecedor;
- Reunião presencial com fornecedor;
- Verificar níveis de estoque e produtos que mais tiveram saída;
- Trocar mercadorias defeituosas com o fornecedor;
- Participar de feiras, desfiles e show rooms de novas marcas;

**Crediário**

- Faturamento;
- Recebimento dos pagamentos do crediário;
- Cobrança dos crediários atrasados e cheques devolvidos;

- Atendimento telefônico;
- Recepção e separação de correspondências;

### **Recebimento**

- Recebimento e conferência de mercadorias;
- Cadastramento no sistema ERP;
- Gerar etiquetas no computador e colocar alarmes e etiquetas nas novas mercadorias;
- Separar e expor os produtos;

### **Vitrine**

- Atualização da vitrine com os novos produtos;
- Troca semanal dos produtos que estão na vitrine;

### **Comercial**

- Atendimento a clientes;
- Ligações para Clientes – Divulgar, informar novidades, promoções;
- Elaboração dos relatórios com os resultados de vendas divididos por vendedor;
- Divulgação aos vendedores dos resultados de vendas do dia anterior com o acumulado da semana e mês;

- Criação e divulgação da campanha semanal aos vendedores;
- Acompanhamento e entrega da premiação ao vencedor da campanha semanal;
- Contato com as outras filiais para verificar disponibilidade de algum item;
- Troca de mercadorias;

#### **Recrutamento e Treinamento de novos funcionários:**

- Entrevistas de novos vendedores;
- Avaliação da equipe;
- Treinamento;

#### **Marketing:**

- Contato com a agência de propaganda;
- Definição das campanhas de vendas;
- Organização de eventos e desfiles;

#### **Manutenção Equipamentos:**

- Manutenção dos equipamentos de TI;
- Manutenção dos demais equipamentos: iluminação, máquinas de cartão, ar condicionado, etc.

**Fechamento:**

- Fechamento do caixa;
- Fechamento da loja e demais atividades de encerramento (desligar o som, luzes, computador, ar condicionado).

As atividades relacionadas às áreas fiscais, contábeis e de recursos humanos como controle de férias, benefícios, horas extras etc., são terceirizadas, assim como as funções de limpeza.

#### 4.2 DESCRIÇÃO DOS DEVERES E RESPONSABILIDADES DOS GERENTES DE LOJAS E DOS GESTORES DAS LOJAS

Nesta seção serão descritos os deveres e responsabilidades dos participantes, de acordo com as respostas dadas no questionário e resultantes também das observações diretas do autor. Para facilitar o entendimento, as responsabilidades serão apresentadas em forma de fluxo de trabalho, iniciando com os gerentes de loja e depois descrevendo os deveres dos gestores.

##### Gerente de Loja

- a) Abertura da loja: os três gerentes são responsáveis pela abertura das lojas, ou seja, todos iniciam as suas atividades no primeiro turno de trabalho, no caso do shopping das 10h até as 18h, já nas lojas de rua das 9h as 17h. Os atrasos precisam ser previamente avisados, pois uma não abertura no horário pode acarretar multas (no caso do shopping) e gerar desconforto para os demais funcionários e clientes;
- b) Conferencia do Caixa e demais rotinas iniciais: o gerente inicia o dia conferindo o caixa e as vendas do dia anterior. Os valores em caixa,

precisam bater com os valores que constam no sistema. Nesse momento é feita a impressão dos resultados de vendas do dia anterior, dividido por vendedor. Também é impresso outro relatório com o resultado acumulado da semana, sempre de acordo com as metas que foram estipuladas e dividindo por vendedor;

- c) Organização da loja: ainda que a organização da loja seja algo constante ao longo do dia e de responsabilidade de todos, é nas primeiras horas de trabalho que deve ser mais intensa por dois motivos: o fluxo de clientes costuma ser menor pela manhã, e geralmente o movimento da noite anterior acaba deixando muitas peças de roupas fora do lugar;
- d) Recebimento e entrada de mercadorias: as entregas são realizadas sempre pela manhã. Os gerentes têm a responsabilidade de conferir os produtos item a item com o pedido original, erros por parte dos fornecedores não são raros. Após o recebimento, se faz necessário a separação por modelos, tamanhos e cores para facilitar o cadastramento no sistema. Essa é uma atividade totalmente operacional e que dependendo do número de peças ou do número de modelos pode levar horas para finalizá-la. Por fim se faz necessário a impressão das etiquetas, onde constará a identificação do produto e valor;
- e) Vitrine: essa é uma atividade, citada pelos gerentes, que demanda muito tempo para ser realizada. Uma vez por semana a vitrine e os expositores internos precisam ser trocados. O visual da vitrine é de extrema importância para o varejo de loja e são vários os elementos que requerem a atenção total dos gerentes para uma boa realização dessa tarefa: a cor, modelos, lançamentos, acessórios, etc. Tudo tem que estar alinhado com as tendências, datas comemorativas e também com os objetivos da loja;
- f) Crediário e recebimento: os gerentes são responsáveis pelo recebimento das vendas. Após o cliente ter decidido pela compra, é dever dos

gerentes questioná-los quanto a forma de pagamento e eventualmente negociar algum desconto. Se a forma de pagamento for via cheque, se faz necessário seguir algumas regras: consultar SPC e Serasa, verificar se a pessoa possui conta no mínimo um ano, possuir uma referencia pelo menos, etc. Se o pagamento for via crediário, deve-se então verificar se o valor atual da compra, não ultrapassará o limite de crédito disponível e também pesquisar se não há pagamentos em atraso;

- g) Cadastro de novos clientes: para os novos clientes recomenda-se o preenchimento de um breve cadastro. A ficha de cadastro deve estar sempre disponível no balcão de crediário e pode ser preenchida pelo próprio cliente, se assim ele preferir. Para vendas com cheque, a um novo cliente, é obrigatório o preenchimento completo desse cadastro, sendo responsabilidade do gerente fazer esse controle;
- h) Cobrança: a empresa trabalha com crediário próprio desde a sua existência e atrasos nos pagamento são comuns. Já se cogitou a idéia de não oferecer mais essa opção como forma de pagamento, mas isso foi logo descartado, pois se trata de um grande diferencial em relação aos concorrentes. A maioria dos clientes, que possuem crediário, compram dessa forma a muitos anos mas, ainda assim, muitos atrasos ocorrem. Os gerentes por sua vez possuem a responsabilidade de levantar diariamente os pagamentos em atrasos e entrar em contato com esses clientes. A abertura de crediário para novos clientes, somente com a autorização dos gestores;
- i) Atendimento a clientes: os gerentes dividem juntamente com os vendedores, a tarefa de atender os clientes e informá-los, via telefone ou e-mails, sobre as promoções, lançamentos e novidades. Essa é, sem dúvida, a atividade que mais demanda tempo e dedicação. Todo dia, é feito uma fila de atendimento para que todos tenham chances iguais. Após o termino do atendimento, o nome do vendedor é colocado no final da lista e deverá aguardar sua vez novamente. Quando se trata de um



cliente antigo, o gerente ou vendedor que geralmente atende essa pessoa possui prioridade. Como os gerentes já trabalham na empresa, em média a oito anos, conhecem praticamente todos os potenciais clientes, gerando um certo conflito com os vendedores. Esse tópico será explorado com maiores detalhes na próxima seção;

- j) Controle dos funcionários: o controle de entrada e saída dos funcionários, assim como a definição das escalas de trabalho aos domingos, análise de folgas e agendamento das férias, são responsabilidades dos gerentes. Eventuais atrasos dos vendedores devem ser comunicados aos gerentes e não aos gestores;
- k) Treinamento de novos funcionários: ainda que não haja um programa formal de treinamento, cabe aos gerentes desenvolver os novos contratados, podendo ainda indicar um vendedor experiente para exercer esse papel;
- l) Avaliação da equipe: os gerentes devem fazer um acompanhamento diário dos resultados de vendas versus a meta, avaliando cada vendedor individualmente. Para os vendedores que possuírem resultados abaixo da média da equipe deverá ser traçado um plano de ação de curto prazo visando reverter os números.

#### Gestores de Loja

- a) Financeiro: do lado dos gestores, a atividade que mais demanda tempo está ligada as rotinas financeiras: controle dos pagamentos do dia (contas em gerais, duplicatas, impostos, etc.), controle dos recebimentos bancários, verificação da movimentação bancária, etc. Essas atividades são realizadas nas primeiras horas do dia e geralmente demandam todo o turno da manhã. Se faz necessário ainda a conferencia de tudo o que foi vendido no dia anterior e a separação segundo a forma de pagamento (cartão, cheque, dinheiro ou crediário);

- b) Contato com fornecedores: todo e qualquer contato com os fornecedores é de responsabilidade dos gestores. As reuniões geralmente ocorrem na parte da manhã e podem durar algumas horas dependendo do assunto. Geralmente são reuniões, solicitadas pelos próprios fornecedores ou representantes das marcas, visando medir o nível de aceitação dos seus produtos por parte dos clientes, lojistas e vendedores;
- c) Compras: as compras são realizadas exclusivamente pelos proprietários. Os pedidos maiores são realizados no início de cada coleção (primavera-verão e outono-inverno) geralmente em São Paulo. Os pedidos menores são realizados mensalmente com o objetivo principal de repor determinado produto. Atualmente a empresa trabalha com aproximadamente doze marcas, considerando roupas e acessórios. Todo e qualquer contato com essas empresas é de responsabilidade dos gestores. Antes de realizar o pedido se faz necessário verificar os níveis de estoque de cada produto, nas três lojas. Com a ajuda dos vendedores e gerentes se procura identificar os itens que tiveram maior saída. É de responsabilidade dos gestores também a participação em feiras do segmento, desfiles, e reuniões com novas marcas;
- d) Elaboração e divulgação das metas: as metas de vendas são definidas mensalmente e devem ser divulgadas, aos vendedores e gerentes, na última semana de cada mês, para que todos possam se planejar com antecedência. Para cálculo da meta, alguns fatores são considerados: tempo na função (geralmente os gerentes possuem uma meta um pouco maior), situação econômica do segmento, comparativo ano a ano e objetivos da empresa. Os gestores possuem responsabilidades totais na definição e divulgação das metas que deve ser calculada de uma forma clara e honesta, não gerando dúvidas ou desconfianças entre vendedores e gerentes;

- e) Campanhas semanais de vendas: as campanhas semanais de vendas, destinadas aos vendedores e gerentes, foi uma iniciativa desenvolvida pelos gestores no ultimo ano e que vem apresentando excelentes resultados. Toda semana, se oferece um premio em dinheiro ao funcionário que obtiver o maior atingimento em relação a sua meta semanal. O premio pode variar de semana para semana, assim como as regras, porém tudo deve ser comunicado logo no primeiro dia da semana. Por exemplo, pode ser alterar a regra oferecendo como prêmio um equipamento eletrônico ou um vale na própria loja. As regras também podem ser alteradas, por exemplo, uma janta para a equipe se a loja chegar no resultado da semana. Os gestores possuem a responsabilidade pela definição da campanha, divulgação a todos, acompanhamento e conferência dos resultados;
- f) Recrutamento e seleção: cabe aos gestores a tarefa de entrevistar e recrutar novos funcionários. Os gerentes também participam das entrevistas, mas a decisão final é dos gestores. Havendo necessidade se faz anúncios em jornais da região e como a procura no comércio é muito alta, todo o processo como avaliar o currículo, entrevistar e contratar pode demorar até duas semanas;
- g) Manutenção dos equipamentos: como a empresa não possui uma pessoa dedicada a manutenção e administração dos equipamentos de TI, é de responsabilidade dos gestores essa tarefa. O bom funcionamento dos equipamentos como computadores, impressoras fiscais, sistema de iluminação, ar condicionado e ainda, ambiente de rede, internet, sistema de alarmes e telefonia são de responsabilidade dos gestores, cabendo a eles contratar um serviço especializado havendo necessidade;
- h) Marketing: a empresa tem parceira com uma agencia de marketing para definição de campanhas, comunicação visual interna, folders, criação de malas diretas, etc. Todo o contato é feito diretamente com os gestores;

- i) Representar a empresa: é de responsabilidade total dos gestores, representarem a empresa perante órgãos públicos, comunidade, sindicatos e associações em geral, com frequência semanal, tarefa essa que geralmente não pode ser delegada.

Com base nessas observações e no tempo demandado por cada uma delas, constatou-se que os gerentes desenvolvem, durante boa parte do dia, atividades que não deveriam fazer parte do escopo gerencial, de acordo com os autores estudados. A troca da vitrine, por exemplo, que exige aproximadamente seis horas semanais para ser concluída, é uma atividade que não se enquadra nos conceitos gerenciais propostos por Henry Fayol (1989): planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Para essa tarefa, se faz necessário o uso da criatividade, atenção aos detalhes (ex: não anunciar valores errados), muito conhecimento de moda e tendências.

Outra tarefa identificada, citada também nas entrevistas, que exige considerável dedicação diária é a atividade de cobrança. Como vimos, os gerentes são responsáveis pela cobrança de todos os clientes que possuem atrasos nos pagamentos, sejam eles gerados via crediário ou cheques. Essa tarefa demanda entre uma e duas horas todos os dias, sendo realizada sempre via telefone ou e-mail. Trata-se de uma atividade operacional, e novamente não relacionada aos conceitos de Fayol (1889) e outros autores estudados.

A atividade de vendedor é sem dúvida, a tarefa que mais exige tempo do gerente. Podemos considerar uma média entre quatro e cinco horas diárias, intercalada sempre com diversas outras atividades: atendimento no caixa, cadastro de clientes, etc. Na função de vendedores, novamente, não estão exercendo papéis gerenciais como os propostos por Mintzberg (1986): líder, monitoramento, disseminador, entre outros.

Da mesma forma, o dia a dia dos gestores é composto por uma boa parcela de atividades operacionais. Citamos o exemplo da manutenção dos equipamentos

de informática, incluindo também todo o sistema de iluminação, ambiente de rede, alarmes e telefonia. Essa tarefa demanda, aproximadamente, uma hora diária, mas havendo algum problema técnico, pode exigir muito mais tempo para ser resolvido. Com o crescimento da empresa, essa atividade tende a ocupar cada vez mais o dia dos gestores e exigir certos conhecimentos de informática que os proprietários não possuem.

A atividade financeira, identificada a partir das observações do autor, que mais demanda tempo dos gestores de loja, esta relacionada as rotinas financeiras: controle dos pagamentos do dia, recebimentos, movimentação bancária, etc. Tarefa de extrema importância, mas totalmente operacional e que na visão dos gestores, pode e deve ser delegada. Com isso, poderiam dedicar mais tempo desempenhando tarefas que agregariam muito mais valor a empresa e a eles próprios, como por exemplo, participando de feiras, congressos e cursos visando o auto desenvolvimento, citado pelo autor Guerra (2007) na revisão bibliográfica.

Nesta seção percebemos que tanto os gestores, como os gerentes de loja, exercem tarefas operacionais durante uma boa parcela do dia e dedicam pouco tempo para as atividades reconhecidas como gerenciais, como por exemplo, treinamento, desenvolvimento, motivação e avaliação da equipe. Com o crescimento das lojas, alguns papéis precisam ser revistos imediatamente, podemos citar, no caso dos gestores, a atividade financeira e também de manutenção dos equipamentos. Ao final desse capítulo, será proposto um novo conjunto de papéis e responsabilidades para o quadro gerencial alinhado com a perspectiva de crescimento da empresa.

#### 4.3 CONFLITOS IDENTIFICADOS

Foram identificados alguns conflitos entre vendedores e gerentes de loja. Assim como os vendedores, os gerentes possuem metas individuais de vendas e são comissionados conforme o volume em reais vendidos. Um dos conflitos entre

gerentes e vendedores, identificados com base nas respostas dos questionários e também pela observação direta do autor, refere-se a forma como é definida a prioridade no atendimento aos clientes.

Existem duas maneiras para definir qual vendedor (ou gerente) atenderá a próxima pessoa a entrar na loja, são elas:

- a) Rodízio: pelo sistema de rodízio, segue-se uma fila com o nome de todos os vendedores e gerentes. O sistema é bem simples e justo: se defini na segunda feira a ordem de atendimento considerando algum critério, por exemplo, ordem alfabética e segue-se essa sequencia ao longo da semana. Ao finalizar o atendimento, o funcionário deve colocar seu nome como ultimo na fila e aguardar novamente a sua vez;
- b) Prioridade conforme o cliente: muitos clientes preferem ser atendidos por um determinado funcionário por diferentes razões: empatia, confiança, relacionamento, etc. Esse tipo de situação é bastante comum e considerada ótima pelos gestores quando ocorre, pois é um sinal que o cliente gostou do atendimento. Nesses casos o vendedor ou gerente, que já atende o cliente, possuem prioridade.

O conflito acontece justamente nesse segundo caso. Como os gerentes possuem, em média oito anos de empresa, conhecem praticamente todos os potenciais clientes da região. Eles acabam criando uma espécie de carteira de clientes e mesmo essas pessoas não exigindo o atendimento de um funcionário específico, acaba que sempre o mesmo gerente o atende.

Em conversa com os vendedores, que na média possuem um ou dois anos de empresa, ficou clara essa insatisfação, para eles, a conquista de um novo cliente é bem mais difícil do que simplesmente manter o relacionamento com alguém que já conhece a qualidade do produto. Segundo os vendedores também, isso acaba se refletindo nas campanhas de vendas e no atingimento mensal. Podemos contatar esse aspecto, conforme relato abaixo:

Basta buscar o histórico das pessoas que ganharam a premiação semanal nos últimos meses. Verás que os gerentes lideram o ranking em mais da metade das semanas (ENTREVISTADO A).

Os gestores já estão cientes do conflito existente e como medida paliativa, definiram as metas dos últimos dois meses levando em consideração também o tempo de empresa dos funcionários. Ou seja, os gerentes possuem uma meta maior do que os vendedores, pois possuem muito mais condições e clientes para cumpri-la, ainda que exerça diversas outras funções, como as descritas no tópico anterior.

Com base nas entrevistas e observações diretas do autor, se identificou ainda uma grande preocupação dos gerentes em relação ao atendimento dos clientes, mas por outro lado, uma ausência, quase que total, no suporte aos seus subordinados diretos, os vendedores. Nesse ponto, Guerra (2007) relata que, na gestão de pessoas, manter a harmonia da equipe e atender os clientes externos sem esquecer os clientes internos é básico para uma boa gestão.

Já recebi alguns feedbacks de vendedores insatisfeitos com a forma como são gerenciados. Recentemente, tivemos uma excelente vendedora que pediu demissão, como justificativa relatou inúmeros pequenos conflitos com a gerente. (ENTREVISTADO A).

O comentário acima comprova o grande desafio de gerir pessoas, especialmente no varejo. Conforme descrito no presente trabalho, Motta (2006) alerta para as situações onde os profissionais parecem competir entre si, perdendo o foco principal para resolver questões menores, que são oriundas do ego e individualidade, falta de profissionalismo e pelo apego ao velho jeito de ser

Mas o principal conflito está no fato dos vendedores se sentirem abandonados por seus gerentes, no quesito desenvolvimento profissional. Cada funcionário necessita de um constante acompanhamento e avaliação do seu superior, com o objetivo de melhorar as suas áreas de oportunidade, contribuindo

para o crescimento profissional e até pessoal. Ainda que tais aspectos sejam básicos e essenciais no processo de gestão de pessoas, na empresa em questão, isso não ocorre na prática. A resposta abaixo, de um gerente de loja, confirma essa afirmação:

Pose se tratar de uma empresa familiar, raramente converso sobre carreira ou áreas de oportunidade com os vendedores (ENTREVISTADO E).

Novamente voltamos ao referencial bibliográfico, nesse caso ao conceito de marketing holístico de relacionamento. Segundo Kotler e Keller (1996) o relacionamento dos gerentes com os colaboradores são estabelecidas a partir de um real interesse pelas pessoas e por seu trabalho, diálogo franco e honesto, prática constante do *feedback* e do conhecimento não remunerado.

Na próxima seção, será sugerida uma redefinição para alguns papéis e responsabilidades dos gestores e gerentes com o objetivo de sustentar o crescimento previsto e eliminar os conflitos identificados.

#### 4.4 SUGESTÕES DE NOVOS PAPÉIS E RESPONSABILIDADES AOS GESTORES E GERENTES

Uma das razões para realização desse trabalho, dado o crescimento da empresa nos últimos dois anos, refere-se a redefinição de alguns papéis e responsabilidades, que se faz necessário devido ao acúmulo de funções por parte, principalmente, dos gestores. Nesta seção, também serão propostos novos papéis gerenciais com o objetivo de eliminar conflitos identificados.

Como já colocado, os gerentes são avaliados e remunerados conforme o volume de vendas realizadas individualmente naquele mês. Por estarem na empresa há muitos anos conhecem os principais clientes e exercem prioridade, no atendimento, em relação aos vendedores, gerando o conflito.



Essa forma de remuneração vai contra ao conceito de trabalho em equipe. Mintzberg (1986) concluiu, através dos dez papéis gerenciais, que o gerente deve confluir os interesses da equipe e dos funcionários. Na empresa em questão acontece justamente o contrário, os gerentes acabam olhando apenas para os seus interesses, o seu resultado.

No ponto de vista do autor, para que o conflito deixe de existir, o ideal seria que as metas dos gerentes correspondessem a soma das metas individuais dos vendedores que compõem a sua equipe. Dessa forma passariam a exercer uma função muito mais consultiva junto aos vendedores dando um suporte comercial em toda e qualquer venda realizada pelos seus subordinados e não se preocupando apenas com a sua venda. Com isso, sobraria mais tempo também para se dedicar as demais tarefas que possuem no dia a dia.

Com a mudança na forma como é calculada a meta dos gerentes, se viabilizaria também, a transferência de papéis na realização de algumas atividades que hoje estão sob responsabilidade dos proprietários, como por exemplo, a tarefa de separar e divulgar as metas de cada vendedor. Assim como, a criação de campanhas semanais para incentivá-los. Como atualmente, na empresa em questão, os gerentes possuem metas individuais, essa transferência de papéis é totalmente inviável e conflitante, pois, obviamente, eles não podem definir suas próprias metas, ainda que sejam considerados profissionais éticos e de confiança.

O autor propõe que os gestores definam as metas mensais por equipe, e os gerentes passem a dividir entre os seus vendedores, divulgando-as e ainda fazendo todo o acompanhamento dos resultados. Caberia ainda que reportem esses resultados diariamente aos gestores. Em relação as campanhas semanais, os proprietários definiriam um valor X limite como prêmio, e o quadro gerencial passaria a ter autonomia para definir a campanha e prêmio (dinheiro, roupas, eletro doméstico, etc.) que melhor motivar a sua equipe. Conforme vimos na revisão bibliográfica, a transferência desses papéis vai de encontro com o pensamento do autor Guerra (2007), que defende a delegação de responsabilidades do gestor aos subordinados.

Explorando um pouco mais a forma de avaliação dos gerentes, o autor sugere que, no cálculo do salário variável, sejam considerados os objetivos financeiros da empresa: menos parcelamentos e mais vendas a vista. Para isso, propõe incorporar a meta gerencial, objetivos quanto à forma de pagamento, buscando incentivar vendas a vista. Esse pensamento vai de encontro com Kotler e Keller (1996), que defendem a idéia dos gerentes varejistas exercerem os seus papéis e responsabilidades de uma forma integrada com as demais áreas da empresa, nesse caso, levando em consideração, o sistema financeiro que há por trás de cada venda.

Com relação ao desenvolvimento das equipes de vendas, constatou-se a falta de um plano individual, ou qualquer avaliação formal de performance. Atualmente os vendedores são avaliados somente pelas vendas, quanto maior o número melhor o vendedor, pelo menos na ótica dos gerentes.

Mas como vimos na revisão bibliográfica, no varejo moderno, conforme aponta Berry (2001), as equipes precisam realmente entender a necessidade dos clientes, tratá-lo com muito respeito, energia, ajudando-as a terem a melhor experiência possível. Não adianta o vendedor possuir o melhor resultado em vendas, se algumas vezes não age com respeito, ética e honestidade. No curto prazo, até pode alcançar seus objetivos, mas pode ser que o cliente ao chegar em casa e experimentar novamente a roupa adquirida, perceba que foi “enganado” pelo vendedor.

Para essa questão, o autor propõe avaliações formais individuais com o principal objetivo de analisar o comportamento do vendedor frente a real experiência do cliente, no momento da compra. Os gerentes passam a observar diariamente no sentido de identificar possíveis falhas no atendimento, sendo posteriormente discutido com o próprio vendedor. Sai de cena a idéia do QUANTO, que prioriza a venda a qualquer custo, dando mais valor ao COMO, no sentido de entender como determinada venda foi realizada, sempre priorizando a melhor experiência do cliente antes dos seus objetivos pessoais.

Com isso pode-se, por exemplo, bonificar os vendedores que se destacarem nessa questão. Alvarez e Carvalho (2008) sugerem também que os bons vendedores devem compartilhar suas práticas com os demais, logo passa a ser responsabilidade dos gerentes viabilizarem essa troca. O presente autor sugere reuniões semanais com toda equipe, sempre trazendo alguma venda de sucesso, não pelo lucro gerado, mas sim pela satisfação do cliente.

Além dessa análise, os gerentes, em conjunto com seus subordinados, devem identificar as fortalezas e áreas de oportunidade de cada um. Para as áreas de oportunidade, planos de ação visando reverter as deficiências devem ser traçados. Segundo Alvarez e Carvalho (2008), para que o vendedor atinja a alta performance é necessário dominar três grandes áreas distintas: habilidade técnica, habilidade comercial e motivação.

O autor propõe reuniões quinzenais, não mais do que 30 minutos, entre o gerente e seu subordinado, como pauta principal: carreira, desenvolvimento pessoal, áreas de oportunidade e fortalezas. Nessas pequenas reuniões, se o vendedor preferir, o assunto poderá ser livre, porém pelo menos uma vez a cada duas reuniões, deve-se avaliar, na presença do subordinado, o seu atendimento e como está o desenvolvimento das áreas de oportunidade.

Como descrito anteriormente, a empresa em questão não possui uma política de programas formais de treinamentos. Na prática eles não ocorrem há muito tempo. Observa-se nos relatos abaixo:

O novo funcionário aprende através da observação, não temos nenhum treinamento formal. Para os vendedores que já trabalham conosco também não é disponibilizado qualquer treinamento.(ENTREVISTADO B).

Com esse mapeamento das áreas de oportunidade e também com o maior entendimento da forma como os vendedores estão atendendo, a empresa poderá buscar treinamentos direcionados, sejam eles realizados pelo quadro gerencial, gestores ou terceiros. Alvarez e Carvalho (2008) propõem justamente isso, em vez

de oferecer treinamentos e ações de melhoria padronizadas para toda a equipe de vendas, deve-se antes identificar primeiro os pontos de melhoria de cada um para após isso estabelecer um tratamento diferenciado.

Logo, cabe ao gerente levantar as necessidades de treinamento da equipe e viabilizá-lo junto aos proprietários. Para os novos contratados, o autor propõe o desenvolvimento de um programa formal, tais como descritos por Parente (2001) na revisão bibliográfica: quando o funcionário começa a trabalhar na empresa, deve passar por uma seção introdutória de orientação organizacional onde deve ser mostrados a história, características, valores e planos futuros da empresa. Também são explicados as políticas, as regras e o regulamento da empresa, assim como as funções, responsabilidades do novo funcionário e as expectativas da empresa em relação ao seu desempenho.

Ainda falando das atividades gerenciais, uma tarefa desenvolvida pelos três gerentes, que demanda muito tempo, e não possui nenhuma relação com os conceitos abordados, é a troca da vitrine.

No dia que tenho que atualizar a vitrine gasto quase que o dia todo nessa atividade, pois tenho que gerar etiquetas específicas para a vitrine, colocar as condições de pagamento sem contar que todos os itens devem ser trocados (ENTREVISTADA C).

Essa atividade é realizada semanalmente e exige muitas horas para ser concluída. O autor desse trabalho sugere a contratação de um profissional, como autônomo, para realização dessa atividade. O visual da vitrine é de extrema importância para o varejo e realmente deve ser trocada semanalmente, mas o ideal é que essa atividade seja delegada a terceiros. Que poderá realizá-la com calma e atenção aos detalhes, e mantendo um padrão entre as três lojas, pois hoje cada gerente organiza a vitrine da sua maneira. Com isso também, sobraria mais tempo para os gerentes exercerem os novos papéis propostos anteriormente,

Nos parágrafos abaixo, serão sugerida novos papéis e responsabilidades para duas atividades, hoje desenvolvidas pelos gestores, que demandam muito tempo e que, na ótica deles e do presente autor, poderiam ser delegadas sem maiores problemas.

Se olharmos os resultados financeiros de 2008 até hoje podemos ver que estamos crescendo em faturamento, quase que 50% ano a ano. Porém a nossa equipe se manteve igual em número de pessoas, em relação ao período pré-crescimento. Acho que deveríamos ter um gerente financeiro que cuidasse de toda a parte de contas a pagar, contas a receber, contato com fornecedores, etc. (ENTREVISTADO A).

A resposta acima foi dada por um dos gestores, quando questionado sobre quais papéis e responsabilidades gerenciais deveriam ser criadas para a empresa atingir as metas de crescimento. Com as observações realizadas *in loco*, constatou-se também que essa atividade demanda aproximadamente três horas diárias para ser executada. Observamos a resposta agora, quando o mesmo entrevistado foi questionado sobre quais atividades poderiam ser delegadas:

Acho que as atividades financeiras poderiam ser delegadas, mas hoje não temos um funcionário apto a assumir essa área. Também acho que o contato com fornecedores, para verificar entregas, checar o pedido etc. poderia ser tranquilamente delegada. (ENTREVISTADO A).

A maioria das atividades financeiras são totalmente operacionais: arquivar pagamento, separar cheques, entrar em contato com fornecedores, bancos, etc. Ao delegar essa atividade aos gerentes, só estaria sendo transferido o problema, uma vez que ficariam três horas também exercendo uma atividade operacional. Para essa tarefa, segundo a ótica do autor desse trabalho, a única solução é a contratação de um funcionário focado nessas atividades. Com isso, poderíamos também centralizar todo o financeiro das três lojas em uma só. Os gestores continuariam acompanhando totalmente os resultados, movimentações, pagamentos e recebimentos do dia, porém as tarefas operacionais, que exigem 80% do tempo,

seriam de responsabilidade de um funcionário contratado, por exemplo, como auxiliar administrativo.

É evidente, entretanto, que para a criação desse cargo, outras análises precisam ser feitas, como por exemplo, verificar se a empresa possui recursos financeiros para assumir essa contratação, se os gestores estão dispostos a treinar esse novo funcionário e o mais importante, precisa ser alguém de extrema confiança.

Outra atividade, exercida pelos gestores e que precisa ser redefinida, é a manutenção dos equipamentos de TI. Conforme resposta abaixo de um dos gestores, trata-se de uma atividade técnica, que demanda considerável tempo. Essa resposta refere-se a pergunta: quais atividades demandam mais tempo para serem realizadas.

Manutenção dos equipamentos e instalações em gerais, mas também gasto muito tempo me deslocando entre as lojas (Entrevistado D).

Os equipamentos que mais apresentam problemas e demanda tempo para solucioná-los, são os computadores, impressoras e principalmente o *software* de gestão. O autor propõe uma redefinição no nível de serviço acordado com a empresa que presta consultoria no *software*, hoje limitado ao suporte no sistema e contatos via telefone somente. Mediante contrato, definiu-se, por exemplo, o tempo de resposta adequado caso ocorra algum problema no *hardware*, incluindo a troca da peça defeituosa *on site*. O objetivo é transferir toda a responsabilidade pela manutenção desses equipamentos e *softwares* a essa empresa especializada, ou eventualmente outra que apresente uma proposta melhor. O gestor seria responsável apenas pela abertura do chamado técnico e acompanhamento da resolução. Calcula-se assim, que o tempo despendido para essa atividade seria reduzido aproximadamente para a metade.

Assim encerramos esse capítulo, que procurou apresentar os resultados do método aplicado, relacionados com os referenciais teóricos abordados no capítulo anterior. Procurou-se, como objetivo principal, definir e analisar os papéis e

responsabilidades dos gestores e gerentes de loja, propondo um novo conjunto ao quadro gerencial alinhado com a perspectiva de crescimento da empresa.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo principal desse trabalho foi definir e analisar os papéis e responsabilidades dos gerentes de uma pequena empresa familiar de varejo, composta atualmente por três lojas. Na empresa estudada, verificou-se a inexistência de uma estrutura clara e definida nessa questão, havendo, então, a possibilidade de redefinições, para algumas tarefas operacionais realizadas pelos gestores, e de um suporte mais efetivo dos gerentes na gestão das lojas.

Para o atingimento desse objetivo foi necessário inicialmente obter, através de observações diretas, maiores informações sobre o negócio de uma maneira geral, suas particularidades e forma de funcionamento. No segundo momento, foram realizadas entrevistas buscando identificar a descrição detalhada das atividades desempenhadas pelos participantes.

Foram estabelecidos os seguintes objetivos secundários: levantar as responsabilidades do gerente de loja; diferenciar das responsabilidades dos vendedores e gestores; identificar os conflitos existentes entre vendedores e gerentes de loja e por último propor um novo conjunto de papéis e responsabilidades para o quadro gerencial alinhado com a perspectiva de crescimento da empresa.

A implementação dos conceitos apresentados nesse presente trabalho visa gerar diversas melhorias não só aos gestores, mas também aos gerentes e vendedores. Como por exemplo, as sugestões que buscam diminuir os conflitos, contribuindo para um melhor ambiente de trabalho para todos e a proposta para troca da vitrine, tarefa que os gerentes não sentem prazer em fazer.

Ficou claro também que, com o crescimento da empresa, novas pessoas precisarão ser contratadas. Percebeu-se que as atividades operacionais financeiras, ocupam aproximadamente três horas diárias dos gestores e que a única solução nesse caso é a contratação de mais um funcionário.



Se a empresa continuar crescendo como vem ocorrendo nos últimos dois anos, novos cargos precisarão ser criados no curto e médio prazo, gerando mais oportunidades a todos os funcionários. As questões levantadas como desenvolvimento da equipe e treinamento dará subsídios para identificar quais pessoas estarão aptas a assumir novas posições. Com um programa formal de treinamentos ajudará preparar melhor os novos funcionários, e também a reciclar os antigos.

Para o autor, a realização desse trabalho possibilitou o exercício dos diversos conhecimentos adquiridos ao longo do curso, também possibilitou aprofundar a relação com todos os participantes da pesquisa e proporcionou o conhecimento minucioso da empresa e do mercado que ela está inserida, tornando-o apto a, no futuro, administrar a empresa familiar.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA JR, Antonio Luiz M. **Como Obter a Cooperação das Pessoas no Varejo**. São Paulo: Qualitymark, 2007.

ALVAREZ, Francisco J.S.M; CARVALHO, Marcos R. **Gestão Eficaz da Equipe de Vendas**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANGELO, Claudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht. **Varejo Competitivo**. São Paulo: Saintpaul, 2006.

BERRY, Leonard L. **The Old Pillars of New Retailing**. Boston: Harvard Business School, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos Tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

COBRA, Marcos. **Marketing & Moda**. São Paulo: SENAC, 2007.

FAYOL, Henri. **Administração Indústria e Geral**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUERRA, Paulo. **Administração de Vendas: O Passo para a Gerência**. São Paulo: Ciência Moderna, 2007.

HILL, Linda A. **Novos Gerentes: Assumindo uma nova identidade**. São Paulo: Makron, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 1999.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry. Trabalho do executivo: o folclore e o fato. In: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

MOURA, M. **Os Segredos da Loja que Vende**. São Paulo: Campos, 2003.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de Estágio do Curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

SAYLES, Leonard Robert. **Comportamento humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1969.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**ANEXOS**

**ANEXO A**  
**Roteiro de Entrevistas para os Sócios**

**Esclarecimento:**

Este questionário visa obter maiores informações sobre os papéis e responsabilidades desenvolvidos por cada grupo.

**Identificação:**

1. Nome:
2. Data de ingresso na empresa:
3. Função

**Empresa:**

4. Quais são as principais características dos produtos e serviços oferecidos?
5. Qual o público alvo?
6. Qual o perfil do cliente Salvo Conduto?

**Atividades:**

7. Quais são os papéis e responsabilidades desempenhados por você no dia a dia da empresa?
8. Quais são os papéis e responsabilidades desempenhados eventualmente? Qual a frequência?
9. Destes quais são as principais (considerando diários e eventuais)?
10. E quais são os secundários?

11. Quais demandam mais tempo para realizá-los?

12. Quais atividades, no seu ponto de vista, podem ser delegadas?

**Gerentes:**

13. Na sua óptica, quais papéis e responsabilidades gerenciais deveriam ser criados para a empresa atingir as metas de crescimento?

14. Na sua opinião, os gerentes mantêm a equipe de vendas constantemente informada em relação a promoções, novidades de produtos? Como se dá o alinhamento/divulgação dos resultados de vendas?

15. Quais são as atividades de maior sucesso desenvolvidas pelos gerentes?

16. E quais atividades, também desenvolvidas por eles, estão aquém do desejado?

17. Na sua ótica, existe algum conflito na relação vendedor e gerente? Qual?

**ANEXO B**  
**Roteiro de Entrevistas para os Gerentes**



**Identificação:**

1. Nome:
2. Data de ingresso na empresa:
3. Função:

**Atividades:**

4. Quais são os papéis e responsabilidades desempenhados por você no dia a dia da empresa?
5. Quais são os papéis e responsabilidades desempenhados eventualmente? Qual a frequência?
6. Destes quais são as principais (considerando as atividades do dia a dia e eventuais)?
7. E quais são os secundários?
8. Quais demandam mais tempo para realizá-los?
9. Na sua óptica, quais são os papéis e responsabilidades deveriam ser criados para a empresa atingir as metas de crescimento?

**Equipe:**

10. Como se dá o treinamento dos vendedores recém contratados? Existe algum programa formal?
11. De que forma a equipe de vendas que está sob a sua gestão é treinada e avaliada?

12. Existe alguma orientação para que ocorra uma troca de "boas práticas" entre os vendedores e gerentes?
  
13. Com qual frequência você conversa com os vendedores sobre as áreas de oportunidade de cada um? É feito algum trabalho junto com eles para desenvolver essas áreas de oportunidade?