

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv7n1c4>

PARA SOBREVIVER NAS ONDAS DO MERCADO

To survive on the market waves

JUNIA VOGEL OLBERMANN – junia.vogel@gmail.com

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil

DAIANE BOFF – daianeboff@gmail.com

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil

LUCAS TAUFER – lucas.taufer@ufrgs.br

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil

Submissão: 15/06/2016 | Aprovação: 13/12/2016

Resumo

Em 1978, Antônio e Maria decidiram largar a vida de empregados e abrir seu próprio negócio: uma confecção de roupas de cama. De lá para cá, as mudanças costuraram a vida da empresa. Mais de 30 anos depois, Joana, a atual proprietária e gerente, enfrenta um dilema: ela deve reinvestir no negócio para que este se mantenha competitivo? O objetivo deste caso consiste em ajudar Joana a decidir qual estratégia adotar nesse momento, a partir de informações setoriais, micro e macroeconômicas e de tendências de consumo.

Palavras-chave: organizational strategy, entrepreneurship, family business, decision making

Abstract

In 1978 Antônio and Maria decided to quit their jobs and open their own business: a linen factory. From then on, changes were always part of the company's routine. More than 30 years later, the current manager, Joana, is going through a dilemma: must she reinvest in the business to keep it competitive? The objective of this case is to help Joana decide which strategy to adopt at this time, based on sectoral information, micro and macroeconomic data and consumer trends.

Keywords: organizational strategy, entrepreneurship, family business, decision making

Introdução

Diante das incertezas colocadas pelo cenário econômico do ano de 2016, Joana, que é administradora e sócia de uma loja de vestuário infantil conhecida na cidade de Cosenza do Leste, no Rio Grande do Sul, sente-se satisfeita com o desempenho atual do seu negócio, mas sabe que será necessário reinvestir parte dos resultados realizados nos últimos anos em sua empresa para que, além de manter a sua rentabilidade e participação no mercado, também possa almejar novos objetivos e reforçar a sua competitividade.

Ela está analisando oportunidades para desenvolver seu negócio, no entanto não está em seus planos a contratação de uma empresa de consultoria para auxiliá-la nas decisões que terá de tomar. Acredita que, com o montante substancial de R\$ 100.000,00 de que dispõe para investir, aliado ao trabalho de sua equipe e ao histórico de seu empreendimento, pode realizar o que pretende.

Apesar de seu estabelecimento comercial estar apresentando bons resultados e propiciando bem-estar econômico para a organização, Joana vê a necessidade de se reinventar. Não sabe em que área do negócio a aplicação de seu dinheiro será mais efetiva, apesar de inúmeras possibilidades lhe

passarem pela cabeça, mas analisar bem os cenários internos e externos à empresa, em sua opinião, a levarão a tomar a decisão mais adequada e que se alinhe com o objetivo que traça, fundamentalmente, de fomentar a sua competitividade.

Visualizando seu negócio no futuro, imagina uma loja moderna e popular, reconhecida em sua cidade. Basicamente, Joana quer que seu cliente goste do ambiente da loja, que encontre o que procura, que saia satisfeito com suas compras e com o bom atendimento, o que requer, também, colaboradores motivados. Dessa forma, a empresária crê que necessita repensar sua estratégia: “Quem sabe um plano de *marketing* possa me ajudar?”, indaga-se todos os dias.

Histórico

A Loja São Luís é uma empresa, sociedade limitada, de pequeno porte, a qual iniciou suas atividades no ano de 1978, em Cosenza do Leste, RS, cidade com aproximadamente meio milhão de habitantes. Os fundadores e sócios, Antônio e Maria, então recém-casados, desejavam abrir o próprio negócio com o objetivo de progredir, fosse em condições econômicas, fosse em realização pessoal.

Ele, metalúrgico, e, ela, costureira, depois de muito refletirem, decidiram que Maria deixaria de produzir lindos lençóis bordados em seu emprego atual e montaria a própria empresa, aproveitando seu conhecimento e capacidade de trabalho criando uma confecção de lençóis em um espaço que comprara com suas economias. Costurando-os e bordando-os durante a semana, o casal utilizava o tempo disponível dos sábados e domingos em viagens para cidades próximas, com o intuito de vender os seus produtos. Pouco a pouco, seus lençóis encontraram boa aceitação no mercado atendido. Conforme Maria: “Os principais diferenciais de nossas mercadorias eram a beleza e a qualidade”, o que, segundo ela, podia-se atribuir ao processo praticamente artesanal de produção.

Após um ano como empreendedores, Antônio deixou seu emprego em metalurgia para passar a trabalhar em tempo integral nas vendas e nas tarefas administrativas da São Luís. Trabalhando em ritmo intenso e com dedicação total, a empresa prosperou, e eles começaram a contratar os primeiros funcionários da confecção. Em meados de 1980, o número total de empregados chegou a 15. Devido ao aumento da produção, a necessidade de mudarem de sede se tornou evidente, assim os sócios adquiriram uma sala maior.

Já era 1991, e o casal acreditava que seu empreendimento necessitava mudar de perspectiva: era chegada a hora de, mantendo a fabricação dos produtos, ousar abrir um estabelecimento comercial para atender aos seus clientes em um espaço próprio para venda. Distribuíram, então, a área do novo imóvel adquirido em duas partes: na de trás, mantiveram a produção, e, na da frente, montaram uma loja, expondo suas mercadorias em prateleiras de madeira. O sonho de Antônio e Maria tomava concretude, e a Loja São Luís estava inaugurada, atendendo seus próprios clientes com os produtos fabricados em sua empresa.

Nessa época, por motivos de saúde, Antônio se afastou da administração da empresa, colocando Maria no comando de todo o negócio. A demanda oscilou com o tempo e, por volta de 1995, começou a diminuir acentuadamente: a concorrência aumentava, e os preços flutuavam muito abaixo do habitualmente praticado pela corporação. Um período difícil para o negócio estava declarado: a sobrevivência do empreendimento era ameaçada. Em decorrência disso, o número de funcionários foi drasticamente reduzido, e Maria já não encontrava mais ideias sobre o que fazer.

Dois dos quatro filhos do casal já estavam trabalhando em sua firma, mesmo sendo jovens de 14 e 16 anos, respectivamente. Um momento de decisão se configurava, e era crucial iniciar uma série de ações para garantir o futuro da São Luís. A empresária decidiu, assim, com certo receio, inserir um novo produto no seu portfólio: calças plásticas para bebês, as quais seriam compradas de outra empresa da mesma cidade e revendidas para os habituais clientes da loja do casal.

O resultado mostrou-se satisfatório e, logo a seguir, ampliou-se a gama de produtos ofertados mais uma vez, incluindo o ramo de conjuntos para batizados, também adquiridos de outro fabricante,

este situado em uma cidade vizinha a Cosenza do Leste. Novos clientes vieram e, em 1998, Maria começou a viajar a São Paulo para comprar produtos infantis de grandes atacadistas nacionais, desde macacões para recém-nascidos até roupas para crianças de até oito anos de idade.

Na época, Joana, filha do casal, que começou a trabalhar na empresa dos pais aos 14 anos, acreditava que, na São Luís, as coisas aconteciam de maneira desorganizada e que deveria vivenciar um emprego fora desse ambiente, com intuito de adquirir mais experiência profissional. Sempre admirou o esforço do casal para guiar o negócio, e trabalhou por cerca de dois anos em outra organização, até iniciar sua graduação em ciências contábeis e voltar para o negócio da família. Lá, passou a realizar a maioria das tarefas administrativas, tais como compras e viagens ao centro do País para negociações com fornecedores, e, aos poucos, assumiu quase todas as funções e responsabilidades gerenciais da organização.

Durante os anos 2000, o espaço na loja destinado para o setor infantil expandiu-se, o que ocasionou uma queda na produção de lençóis da fábrica. Como uma tentativa de manter a fabricação em atividade, iniciou-se a produção de baberoiros.

Em 2007, Joana passou a ser sócia de Maria, que continuava a comandar as funções na fábrica da São Luís.

Contexto do problema

A loja localiza-se na rua principal de um bairro com quase 13 mil habitantes. O movimento do local é intenso, uma vez que é caminho para o acesso a diversos outros bairros, fazendo com que haja grande circulação de pessoas e veículos. Sua área é de 160 m², o que caracteriza um amplo espaço de atendimento. Quando um cliente entra na loja, se depara com prateleiras nas duas laterais, onde, de um lado, estão expostos os lençóis e, do outro, os produtos infantis. Em frente a essas prateleiras, estão alguns balcões, os quais abrigam as peças dobradas e fechadas por uma porta de vidro, utilizados como suporte para a apresentação dos produtos para a freguesia.

A estrutura física e o leiaute da loja foram projetados para a exposição das mercadorias que inicialmente eram de fabricação própria. No entanto, atualmente, a São Luís explora o mercado varejista também com roupas, calçados e acessórios para crianças de zero a 13 anos de idade, e sua atividade principal consiste na aquisição desses itens em fornecedores atacadistas, por meio de representantes, e na sua revenda ao público. As grandes prateleiras e os balcões fechados não são, para Joana, os móveis ideais para a exposição de mercadorias, porque limitam o acesso do cliente ao produto e, além disso, dificultam a própria organização da loja.

Conforme informações oriundas do Instituto para o Desenvolvimento do Varejo (IDV, 2016), o cenário macroeconômico para o setor permanece desfavorável, acompanhando a crise econômica do País, com perspectivas de desaceleração da renda, aumento do nível de desemprego, dificuldades na obtenção de crédito pelo consumidor e descontrole da inflação dos preços ao mercado e ao consumidor. Porém, a pior perspectiva está no índice de confiança do consumidor, que impacta negativamente o resultado das vendas do varejo, por apresentarem uma forte inter-relação (IDV, 2016).

O volume de vendas no setor varejista, ao findar novembro de 2015, apresentou queda de 3,5% no acumulado dos últimos 12 meses e 4,0% no acumulado anual (caso brasileiro – para o estadual referente ao RS, os números são, respectivamente, 5,5% e 5,9%) (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2016; IDV, 2016). A atividade na qual a Loja São Luís se enquadra (tecidos, vestuário e calçados) apresenta um panorama de redução de giro econômico mais acentuado, sendo a queda acumulada aos índices do setor de 7,6% nos últimos 12 meses e 8,4% anual, portanto registrando desempenho econômico inferior ao próprio setor, o qual já se encontra em significativa retração (IBGE, 2016).

O setor varejista é responsável por 78,9% das empresas do comércio brasileiro, contribuindo com 42,9% das suas receitas e ocupando 73,4% de seu pessoal. Em números absolutos, a atividade específica de tecidos, vestuário e calçados gerou, em 2013, mais de 13 bilhões de reais de receita operacional líquida, empregando mais de 181 mil pessoas em aproximadamente 40 mil empresas (IBGE, 2016).

A pesquisa mensal do comércio realizada pelo IBGE (2016) revela que a atividade específica não apresenta apenas simples retração no volume de vendas, mas, sim, o terceiro pior resultado da série histórica, ficando à frente apenas dos meses de setembro e outubro de 2009. A situação se agrava quando se analisa a tendência de continuar em queda e quando também se coloca o foco sobre o saldo negativo de 183,3 mil postos de trabalho acumulado no ano de 2015 (IDV, 2016).

O cenário econômico atual, juntamente com a expectativa negativa do índice de confiança do consumidor, não se mostra promissor, quando abordado nessa perspectiva estrutural. Porém, apesar de um fechamento do exercício de 2015 ter sido desestimulante e o princípio de 2016 não apresentar mudanças para um sentido diferente, as proprietárias tomaram uma importante decisão: encerrar as atividades da confecção, depois de 36 anos de trabalho, e permanecer somente no varejo, com a Loja São Luís.

O fechamento culminou no desligamento das duas funcionárias ainda remanescentes na fábrica e a atuação exclusiva do estabelecimento no comércio. Maria, apesar disso, decide manter algumas máquinas de costura para que ela continue a confecção dos babebiros, que, segundo a proprietária, constituem um diferencial para a loja: “Não existe produto igual no mercado, são de excelente qualidade”. Esse produto, mesmo que não represente parcela considerável do resultado da empresa, deve continuar sendo produzido, em sua visão, porque traz novos clientes, além de manter os já tradicionais.

Não há, na São Luís, a divisão de setores, e as tarefas administrativas são realizadas em sua maioria por Joana. A equipe, hoje, é formada, além de pelas sócias, por quatro vendedores, uma trabalhando apenas no turno da tarde. Aos sábados, dia de maior movimento na loja, a equipe é reforçada por uma vendedora adicional e por uma operadora de caixa. A irmã de Joana também trabalha aos sábados, porém, às vezes, ela falta ao serviço sem sequer avisar.

Mesmo com o reforço na equipe, em alguns sábados, os vendedores não conseguem atender todos os seus clientes da maneira desejada: alguns fregueses permanecem em espera por atendimento, quando filas, geralmente, são formadas no caixa; outros simplesmente não aguardam e vão embora. O posto de gerente inexistente, formalmente. As situações eventuais que surgem durante o atendimento ao cliente são solucionadas pelos próprios vendedores, os quais têm certo grau de autonomia. As questões críticas, sem embargo, são solucionadas pela administradora.

A divulgação da loja, dos trabalhos e dos produtos é feita de maneira incipiente, sendo um *freelancer* contratado para atualizar a página do estabelecimento em determinada rede social (*Facebook*), a qual conta com aproximadamente 1.400 seguidores. Não existe ainda um portal próprio da Loja São Luís na internet para fomentar a comercialização dos produtos e a sua propaganda.

Cláudia, cliente da loja há mais de 15 anos, acredita que os pontos fortes da empresa são o bom atendimento e a variedade de produtos disponíveis, pois sempre encontra o que procura. Quando questionada sobre as mudanças da empresa ao longo dos anos, outra cliente, com mais de 10 anos de fidelidade à loja, Rosângela, comenta que percebeu uma grande diferença desde que Joana assumiu a administração da São Luís: “A loja está mais moderna e sempre mudando para atender as necessidades dos clientes; antes era mais ‘bagunçada’; agora, para mim, está melhor”.

Os vendedores são comissionados; quando questionada sobre esse tipo de remuneração, Suelen, 29 anos, vendedora na São Luís há nove anos, afirma que as comissões são uma motivação para se vender mais, mas que poderia existir, ainda, um percentual que progredisse conforme o valor

vendido. A empresa oferece aos seus funcionários apenas os benefícios exigidos na legislação trabalhista vigente, sendo os salários pouco acima da média do mercado local. Quando indagada sobre a questão dos funcionários, Joana ressalta que existe grande liberdade na concessão de folgas e intervalos e flexibilidade quanto aos horários para a sua equipe:

Nossas vendedoras podem solicitar folgas sempre que precisarem; nem sempre serão aprovadas, pois a equipe é pequena e, às vezes, fica difícil liberar mais de uma funcionária por vez. As vendedoras podem parar para lanchar no momento que quiserem, sem limite de tempo. Isso talvez faça com que as pessoas que trabalham aqui se mantenham na empresa por tanto tempo; hoje, três de nossas quatro vendedoras estão conosco há mais de cinco anos.

Existe um sistema para o controle de estoques e emissão de cupom fiscal instalado, porém a sócia afirma que ele não possui acuracidade e que, portanto, sua administração de materiais é predominantemente visual. As compras de produtos básicos (os que não sofrem modificações ao longo do tempo) são feitas com base nos dados do sistema de informações gerenciais (SIG), apesar de este não consistir em uma ferramenta utilizada nos demais produtos (os quais sofrem modificações pelas tendências do mercado).

Joana acredita que o SIG utilizado pela loja é genérico demais e não voltado exclusivamente para o varejo. Ele não permite que, por exemplo, se gere um relatório de vendas individualizado de cada fornecedor. Ou seja, ela não consegue saber quanto vendeu de uma marca específica. O sistema oferece muitas opções avançadas, porém, nas básicas, para sua necessidade, deixa a desejar.

As mercadorias são adquiridas de acordo com as coleções ofertadas pelos fornecedores, sendo, em média, as compras realizadas duas vezes ao ano: uma compra para a coleção de inverno e a outra para a coleção de verão. A proprietária escolhe as peças de acordo com o que acredita ser atrativo e que atenda às necessidades de seus clientes. Joana não considera o montante anteriormente despendido para indicar a quantidade a ser comprada no novo período.

O fator que a faz decidir sobre a aquisição dos produtos é a possibilidade, em sua visão, do atendimento de seus fregueses e seus respectivos desejos. Quando questionada sobre a maneira de conduzir a administração dos suprimentos, ela afirma que a experiência mostra o que está certo e que a tendência é comprar melhor quando as escolhas são feitas a partir dos erros e acertos anteriores, ou seja, com base na sua vivência.

Quando o pedido é entregue, Joana calcula os preços de venda e um dos vendedores cadastra os produtos, precifica e disponibiliza as mercadorias para a venda. Esse processo demora de um até 15 dias, dependendo do tempo disponível para os vendedores realizarem esse processo. Alguns produtos deixam de ser vendidos por, simplesmente, ainda estarem encaixotados, aguardando a sua colocação na prateleira.

O portfólio de produtos da Loja São Luís é bem variado e pode ser dividido conforme a idade e gênero das crianças (lembrando que são consumidores, apesar de indiretos, embora o agente que decida a compra sejam seus pais) em: recém-nascidos, roupas unissex; feminino (de um até 13 anos de idade); a mesma categorização para masculino, conforme o quadro de portfólio de produtos (Anexo 1), no qual também se encontram as ofertas da empresa.

Joana registra os recebimentos, pagamentos e vendas em seu controle, para, com base nesses números, analisar o desempenho da organização. Segundo ela, o faturamento da São Luís, nos últimos seis anos, mais do que dobrou, e o crescimento de suas vendas – diferente da tendência de seu setor no período – pode ser analisado no Anexo 2. Seus resultados positivos motivaram a proprietária a reinvestir em seu negócio para que siga competitivo e prosperando.

Consciente das mudanças que ocorreram durante todos os ciclos na vida da organização, ela acredita que o momento atual do mercado não pede acomodação. Sabe que a loja necessita de

modernização para enfrentar tanto o cenário econômico adverso como a concorrência feroz que se anuncia. Para não “andar em círculos”, é necessário que os novos caminhos despertem a atenção e consigam fidelizar os clientes. Joana também dispõe de plena consciência quanto ao fato de que, caso nada seja feito, em meio a um mercado confuso, com baixa confiança do consumidor, pode aparecer um concorrente mais bem preparado que, além de não permitir o seu crescimento, absorva sua participação no mercado, ameaçando seu negócio bem-sucedido até então.

Conversando com a sua mãe, em reuniões nas quais discutem possibilidades para o reinvestimento que pretendem realizar, surgem diversas ideias, mas nenhuma delas ainda clara o suficiente para despertar o tino empreendedor de Joana. Muitas dúvidas, inseguranças e medos passam por suas cabeças, porém ambas sabem que é chegado o momento de outra mudança na história da Loja São Luís. Mas não conseguem decidir a partir de quem, como, quando, quanto, por quê, para quê, onde e, principalmente, o que fazer com os R\$ 100 mil disponíveis para tal.

Desafios e possibilidades

A partir do exposto, Joana espera que consigamos ajudá-la em sua decisão. Diversas oportunidades ainda estão inexploradas, porém todas elas advirão da análise minuciosa do cenário econômico e setorial, em termos de competitividade, perfil de consumo e tendências no que diz respeito aos próprios clientes, aos concorrentes e outros *players* influenciadores nesse mercado.

O comércio eletrônico, bem como as tendências de glamourização dos produtos e personalização (customização) das mercadorias, pode suscitar pontos de discussão importantes antes de se partir para a estratégia propriamente definida. É sabido que a variedade de opções é incalculável, seja na opção do que comprar, seja nas diversas modalidades de se chegar ao produto.

A empresária deve ser auxiliada a compreender esse contexto, principalmente tendo em vista a ubiquação da atividade econômica referente aos tecidos, vestuário e calçados dentro do subsetor comércio varejista, o qual está sob a égide do setor da economia denominado comércio. Além disso, perspectivas de dados regionais, nacionais e até mesmo globais podem ser necessárias para formar uma base de análise informacional de rigor suficiente para tal tomada de decisão.

Os aspectos a priorizar devem ser sempre os da competitividade e rentabilidade em um prazo adequado, uma vez que, em se tratando de um volume grande de capital capaz de ser investido em um pequeno negócio, sob a perspectiva das proprietárias, os resultados devem dar o retorno adequado aos seus investimentos. Lembramos, mais uma vez, o prognóstico referente ao ambiente competitivo nacional e a atenção devida às questões macroeconômicas, antes de qualquer decisão ser tomada.

De acordo com as informações concedidas por Joana, diversas questões devem ser levadas em conta, e esperamos que você, estudante de administração e futuro administrador, com seus conhecimentos teóricos dessa área do saber, além de sua visão reflexivo-crítica baseada em suas vivências e suas experiências profissionais (ou não), possa ajudar Joana, de maneira clara, embasada e construtiva, de modo que a decisão a ser tomada com base naquilo que apresentarem à empresária seja sustentável e competitiva, em termos estratégicos.

Anexo 1. Portfólio de produtos da Loja São Luís

Portfólio de Produtos					
Unisex - 1 a 12 meses					
	Macacão Curto		Conjuntos Verão		Conjuntos Verão
	Macacão Longo		Conjunto Inverno		Conjunto Inverno
	Pijamas		Camisetas Verão		Camisetas Verão
	Babeiros		Camisetas Inverno		Camisetas Inverno
	Acessórios Decoração		Saias	Masculino 1 a 13 anos	Calças
	Brinquedos		Calças		Bermudas
	Toalhas Banho		Bermudas		Jaquetas
	Enxoval Berço		Jaquetas		Casacos Inverno
	Meias		Casacos Inverno		Pijamas Inverno
		Pijamas Inverno	Pijamas Verão		
		Pijamas Verão	Calçados - Tênis		
		Acessório Cabelo	Calçados - Chinelos		
		Biquínis	Meias		
		Calçados - Botas	Cuecas		
		Calçados - Tênis			
		Calçados - Sandália			
		Meias			
		Calcinhas			

Fonte: Dados da pesquisa.

Anexo 2. Crescimento das vendas em % relativo ao ano anterior

Ano	Crescimento das vendas (em relação ao ano anterior)
2009	25%
2010	20%
2011	10%
2012	6%
2013	27%
2014	23%

Fonte: Dados da pesquisa.