

Área Temática: Administração Geral

Título do Trabalho: Análise, diagnóstico e recomendações de melhoria do processo de compras, estoques e vendas de uma micro-empresa varejista do centro-oeste catarinense.

AUTORES:

MARCOS ROBERTO LUPPE

Universidade de São Paulo
mluppe@usp.br

LUIZ PAULO LOPES FÁVERO

Universidade de São Paulo
lpfaver@usp.br

ALEXSSANDRO AUGUSTO PERREIRA CORREA DE MELLO

EAESP - FGV SP
alexssan@terra.com.br

Resumo:

O setor mais importante da economia brasileira é o terciário e de serviços. Entre os vários serviços ofertados por esse setor, destaca-se o comércio e, mais especificamente, o varejo, uma atividade cuja relevância não decorre apenas de sua enorme expressão econômica, mas também por ser o elo final da cadeia de abastecimento, e que por manter um contato direto com os consumidores, serve como um indicador das tendências do mercado de consumo e da distribuição de bens em geral. Assim, analisando os dados referentes às empresas varejistas, conclui-se que as micro-empresas predominam dentro deste segmento, além de serem os maiores empregadores formais do Brasil com 36,2% do número de pessoas ocupadas (emprego formal). Portanto, analisar e recomendar ações para uma micro-empresa varejista é uma respeitável contribuição para economia e sociedade brasileira. Dentro deste contexto, os autores têm como objetivo neste artigo, a partir da análise do processo de compras, estoques e vendas, (1) diagnosticar a natureza dos problemas enfrentados pela empresa Empório Schokoladen, localizada no centro-oeste catarinense e (2) propor ações organizacionais e/ou estratégicas para sanar os problemas detectados.

Abstract:

The most important sector of the Brazilian economy is services. Between various activities offered for this sector, is distinguished the commerce and, more specifically, the retail, an activity whose relevance does not elapse only of its enormous economic expression, but also for being the final link of the supply chain, and that for keeping a direct contact with the customers, it serves as a indicator of the trends of the consumption market and the distribution of goods in general. Thus, analyzing the data regarding retail companies, we could conclude that the small companies predominate inside this segment, besides being the biggest formal employers of Brazil with 36,2% of the number of employed people (formal job). Therefore, to analyze and to recommend actions for a small retail company is a respectable contribution for economy and brazilian society. Inside of this context, the authors have as objective in this

article, from the analysis of the process of purchases, stocks and sales, (1) diagnose the nature of the problems faced for the company Empório Schokoladen, located in center-west of Santa Catarina, Brazil, and (2) propose organizational and/or strategical actions to resolve the detected problems.

Palavras-Chave: varejo, micro-empresas, consultoria empresarial.

1. Introdução

Na economia brasileira atual, de forma semelhante ao que acontece em alguns países desenvolvidos, o setor terciário e de serviços apresenta-se como o de maior importância, representando cerca de 50% do produto interno bruto. Entre os vários serviços ofertados por esse setor, destaca-se o comércio e, mais especificamente, o varejo, uma atividade cuja relevância não decorre apenas de sua enorme expressão econômica, mas também por ser o elo final da cadeia de abastecimento, e que por manter um contato direto com os consumidores, serve como um indicador das tendências do mercado de consumo e da distribuição de bens em geral.

Durante muitas décadas, os aspectos operacionais relacionados à administração varejista foram negligenciados e as vastas e rentáveis possibilidades oferecidas pelo mercado financeiro permitiam que as empresas do setor compensassem com grande facilidade seus problemas operacionais. De fato pouca atenção se dava às atividades de comercialização propriamente ditas, uma vez que as aplicações financeiras propiciavam ganhos muitas vezes superiores aos conseguidos pela aparentemente simples operação de compra e venda de mercadorias (BLECHER, 2001).

A política de redução drástica do ritmo inflacionário, introduzida em 1994 com o Plano Real, provocou mudanças significativas em toda a dinâmica da economia brasileira e reestruturou de imediato o mercado de consumo. As empresas varejistas, que sustentavam sua rentabilidade com as operações financeiras, passaram a não mais contar com essa fonte de recursos. Com seus ganhos fortemente diminuídos, restava às empresas de varejo gerar seus lucros a partir do exercício quase que exclusivo de suas operações mercantis. A nova realidade econômica, aliada ao avanço tecnológico, à globalização e ao surgimento de novos formatos, alterou significativamente a forma de o varejo operar, abrindo espaço para questionamentos e aprimoramentos do gerenciamento. A tecnologia tem proporcionado melhores métodos de gestão, redução de custos, e um melhor atendimento às necessidades dos consumidores. A globalização fez com que a década de 90 testemunhasse o aumento da presença estrangeira no varejo de alimentos, podendo-se prever que a primeira década de 2000 deverá registrar uma intensa expansão no Brasil das grandes empresas mundiais de varejo de não-alimentos, setor em que o país se encontra em patamares bem menos desenvolvidos comparado com outros países. Já o surgimento de novos formatos vem reduzindo o ciclo de vida das instituições mais tradicionais, que precisam ceder espaço para o desenvolvimento dos novos modelos (PARENTE, 2000).

A razoável estabilidade de preços existente a partir de 1994 estimulou vigorosamente a competição, e esta explicação pode ser dada pela combinação de diversos fatores. O primeiro aspecto relevante diz respeito à ampliação das importações de bens de consumo, ocorrida como parte da própria lógica do Plano Real (SESSO FILHO, 2001). O segundo ponto refere-se à mudança de perspectiva em relação ao posicionamento e a atuação dos consumidores

(RÉVILLION, 2000), já que atualmente ocorre uma maior consciência de valor e preços relativos, uma vez que as baixas taxas de inflação, ou até mesmo deflação em alguns momentos, permitiram aos consumidores a formação de idéias mais claras sobre o real valor dos produtos comprados ou dos serviços contratados (RIBEIRO FILHO, 2000). Finalmente, a necessidade de venda de produtos e serviços cada vez mais diferenciados como possibilidade de aumento de margem média de comercialização, aliada a um custo de oportunidade baixo, propiciou a ampliação de produtos e serviços ofertados em lojas supermercadistas, além da conseqüente expansão das respectivas áreas e do número de funcionários em cada uma delas.

Embora essa reflexão possa provavelmente aplicar-se a todos os segmentos que compõem o mercado de consumo brasileiro, não há dúvidas que o ramo composto pelos varejistas de alimentos merece atenção especial (ANGELO; SILVEIRA; SIQUEIRA, 2001). Atualmente, grande parte da comercialização de bens no Brasil se realiza por meio desse tipo de comércio e estes vêm expandindo os seus ramos de atuação e ampliando o sortimento dos produtos oferecidos. As suas atividades, outrora restritas à comercialização de produtos sem muito valor agregado, estão sendo expandidas para outras formas de vendas, como aquelas relacionadas ao processo cruzado (oferta de produtos correlatos ou de consumo combinado - ex. queijo e vinho), além da diferenciação por atributos.

As transformações descritas estimularam o desenvolvimento de formatos varejistas (SESSO FILHO, 2001), porém uma classificação estruturada ainda desperta dúvida. E, desta forma, este trabalho utiliza a classificação de MCGOLDRICK (1990) para avaliar e estudar a empresa Empório Schokoladen, situada no Município de Lages, Santa Catarina.

O trabalho tem como objetivo principal a análise do processo de compras, estoques e vendas da loja Empório Schokoladen. Além disso, procura verificar se os processos acima descritos ocasionam algum problema de natureza estratégica ou organizacional.

Para atingir o objetivo mencionado, o artigo está estruturado da seguinte forma. Na próxima seção apresentamos uma revisão das definições de varejo. Em seguida, abordamos a questão dos formatos varejistas. Na seqüência, são comentados alguns aspectos da operação varejista. Após toda a caracterização do ambiente no qual a empresa está inserida, abarcaremos os tipos de problemas enfrentados pelas micro e pequenas empresas. Posteriormente, apresentamos o método de pesquisa e o caso a ser analisado, e finalmente nas duas últimas seções, a análise dos resultados e as conclusões.

2. Varejo – Definições

Existem várias definições para o varejo. Sua essência é a comercialização de produtos e serviços a consumidores finais. Henry Richter define bem este processo, “Varejo é o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final” (RICHERT, 1954).

Em uma outra definição, Robert F. Spohn diz que, “Varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores” (SPOHN e ALLEN, 1977).

Já Phillip Kotler em uma definição um pouco mais abrangente diz, “O varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Qualquer organização que utiliza esta forma de venda, seja ela fabricante, atacadista ou varejista, está praticando varejo. Não importa a maneira pela qual os bens ou serviços são vendidos (venda pessoal, correio, telefone ou máquina automática), ou onde eles são vendidos (loja, rua ou residência)” (KOTLER, 1993). Parente demonstra esta preocupação com as diversas formas de varejo na frase: “Quando se fala em Varejo, logo

surge a imagem de uma loja. Porém, as atividades varejistas podem ser realizadas também pelo telefone, pelo correio, pela Internet, e também na casa do consumidor”. (PARENTE, 2000). A partir destas definições, pode-se concluir que o varejo tem como condição básica para a sua prática a comercialização de produtos ou serviços a consumidores finais, não importando a natureza da organização que o exerce ou o local onde está sendo praticado.

Desta forma, podem ser definidas as principais funções de uma empresa varejistas, segundo WEBSTER (1974):

- Vendas: promover o produto junto a clientes potenciais;
- Compras: comprar uma variedade de produtos de vários vendedores, usualmente para revenda;
- Seleção: fazer um sortimento de produtos, geralmente inter-relacionados, para os clientes potenciais;
- Financiamento: oferecer crédito a clientes potenciais para facilitar a transação, providenciar também recursos para os vendedores a fim de ajudá-los a financiar seus negócios;
- Armazenamento: proteger o produto e manter estoques para oferecer melhores serviços ao consumidor;
- Distribuição: comprar em grande quantidade e dividi-la em quantidades desejadas pelos clientes;
- Controle de qualidade: avaliar a qualidade dos produtos e ajudar no seu melhoramento;
- Transportes: movimentação física do produto do produtor ao consumidor;
- Informações de Marketing: prestar informação aos fabricantes sobre condições de mercado, incluindo volume de vendas, tendências de moda e condições de preço;
- Riscos: absorver riscos dos negócios, especialmente riscos de manutenção de estoques e obsolescência de produtos.

3. Formatos Varejistas

De acordo com DUNNE e LUSCH (1999), classificar o varejo pode ajudar a compreensão da concorrência e as principais mudanças que ocorrem no setor.

Neste artigo será abordada a classificação de KOTLER (1993), que mais se adequa aos anseios do trabalho. Segundo KOTLER (1993), os varejistas assumem uma grande variedade de tipos e novos tipos continuam surgindo. Entre as várias classificações, Kotler adota a seguinte: Lojas de Varejo, Varejo sem loja e Organizações de Varejo.

O Varejo sem loja é classificado em venda direta, venda automática e serviço de compra. As organizações de varejo são também chamadas de varejo corporativo. Os cinco principais tipos de varejo corporativo são as redes corporativas, as cooperativas de varejo, as cooperativas de consumidores, as franquias e os conglomerados de comercialização. Por fim, as lojas de varejo são agrupadas em diversos tipos de lojas, que se referem às:

- Lojas de especialidade: vendem uma linha de produtos estreita, mas com grande sortimento dentro desta linha. Podem ser sub-classificadas pelo grau de abrangência desta linha de produtos, podendo ser de linha única, de linha limitada e de linha superespecializada (por encomenda). Este formato é o que mais se adequa à loja que será fonte deste estudo de caso.

- Lojas de departamento: vende diversas linhas de produtos, onde cada linha é operada como um departamento separado, administrada por compradores especializados.
- Supermercados: organização relativamente grande, que opera com custo baixo, margem pequena, volume elevado, auto-serviço, destinado a atender as necessidades totais dos consumidores em termos de alimentos, produtos de higiene pessoal e limpeza e produtos para a manutenção do lar. Vem passando por diversas modificações, ampliando sua área de vendas e sua linha de produtos.
- Lojas de conveniência: lojas relativamente pequenas, localizadas próximo às áreas residenciais, permanecendo abertas além do horário comercial e sete dias por semana. Vendem uma linha limitada e de alta rotatividade.
- Super lojas, lojas mistas e hipermercados: grande espaço de vendas, visando atender às necessidades totais dos consumidores, geralmente oferecendo serviços. Trabalha com exposição de grandes volumes de produtos, com mínima manipulação por parte de funcionários.
- Lojas de descontos: vende mercadorias padronizadas a preços mais baixos, pois trabalham com grande volume e margens baixas com grande extensão e profundidade de produtos.
- Varejos de liquidação: trabalham da mesma forma que as lojas de descontos, porém com preços de atacado, margens menores e sortimento variável. Podem ser do tipo outlets, clubes de compra e outlets independentes.
- Centros comerciais: geralmente, localizam-se em áreas mais antigas das cidades, com tráfego intenso de veículos. Predominam em regiões centrais. Tendência ao deslocamento para regiões periféricas, em virtude dos hábitos e residência dos consumidores, além da saturação dos grandes centros.

4. A Operação Varejista

Este trabalho tem como finalidade avaliar a operação do varejista Empório Schokoladen, no que diz respeito aos processos de compras, estoques e vendas. A figura ilustrativa a seguir mostra as principais interfaces que serão abordadas no estudo de caso:

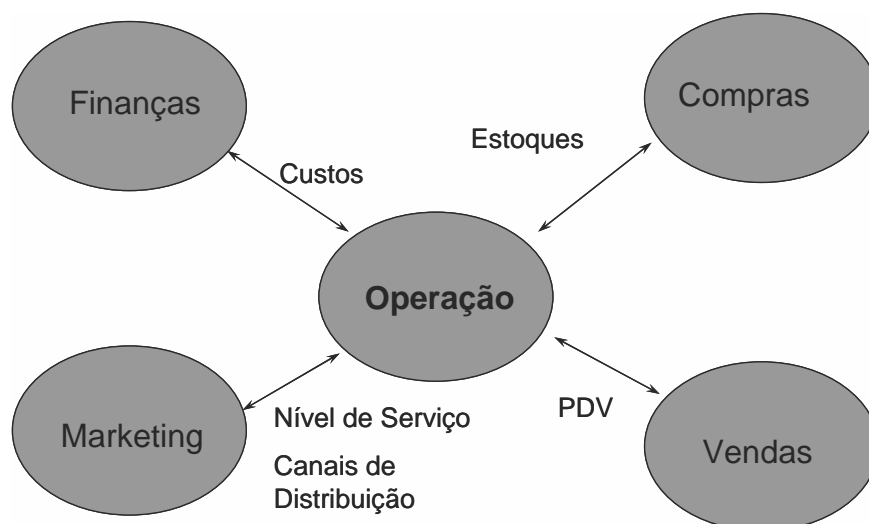


Figura 1: Principais interfaces da operação varejista

Segundo o Council of Logistic Management, define-se operação como o processo de planejamento, implementação e controle, de forma eficiente e eficaz, do fluxo e armazenamento de bens, serviços e informação a eles relacionado, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, para o propósito de corresponder às necessidades do cliente.

Desta forma, BALLOU (1992) trata do processo de compras como um processo de aquisição, onde as atividades associadas correspondem a:

- Selecionar e qualificar fornecedores;
- Classificar o desempenho do fornecedor;
- Negociar contratos;
- Comparar preços e serviços;
- Pesquisar produtos;
- Determinar prazos de vendas;
- Prever preços e eventuais reajustes;
- Especificar a forma na qual os produtos serão recebidos.

E, em decorrência do processo natural de compras, o gerenciamento de estoques que, segundo CHOPRA e MEINDL (2001), envolve a maximização do valor gerado pelas organizações envolvidas no processo de aquisição (compra e venda).

5. Natureza dos problemas enfrentados pelas micro e pequenas empresas

Segundo De Bortoli (1994), os problemas enfrentados pelas Micro e Pequenas Empresas (MPE) podem ser caracterizados em dois grupos. Primeiro, os problemas de natureza estratégica e segundo, problemas de natureza organizacional. Os problemas de natureza estratégica são aqueles que apresentam a escolha e/ou a alocação dos recursos disponíveis de forma equivocada, não conduzindo a uma vantagem competitiva. Por sua vez os problemas de natureza organizacional acontecem quando os recursos disponíveis são insuficientes.

Em estudo publicado na Revista Estudos SEBRAE em Jan/Fev, 1994, o professor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), Adelino De Bortoli Neto, levanta os principais tipos de problemas encontrados pelas micro e pequenas empresas. Destacamos o quadro 1, referente ao setor comercial:

Quadro 1: Principais Tipos de Problemas no Setor Comercial:

Setor Comercial					
Tipos de Problemas	Vendas	Estoques/ Compras	Administração	Finanças	Total
Problemas de Natureza Estratégica					
Composição excessiva/ desequilibrada de estoque e inadequação de compras		28			28
Desequilíbrio externo de preços e na concessão de prazos	4				4
Estrutura de preços rígida: sem descontos por quantidade e vendas pulverizadas	4				4
Inadequação de produto x mercado e de atendimento a clientes	3				3
Aplicação inadequada dos recursos financeiros da empresa				2	2

Ausência de orientação para o crescimento da empresa			1		1
TOTAL	11	28	1	2	42
%	26	67	2	5	100
Problemas de Natureza Organizacional (Insuficiência de Recursos)					
Necessidade de aprimoramento no acondicionamento e controle de estoque		5			5
Insuficiência informativa de controle de gestão e inadequação do plano de contas			5		5
Estrutura organizacional inadequada			1		1
TOTAL		5	6		1
%		5	6		11

Adaptado da Revista Estudos SEBRAE em Jan/Fev, 1994

Podemos observar que, 79% das MPEs apresentavam problemas de natureza estratégica e 21% de natureza organizacional. Outra análise importante é verificar que, independente da natureza do problema, 83% dos problemas acontecem dentro das áreas de vendas e de estoque / compras. Esta forte incidência nos levou a focar estas três áreas na empresa a ser analisada.

Seguindo a metodologia desenvolvida por De Bortoli, 1994, o objetivo básico das MPEs é operar com lucro, estar em permanente expansão - tanto quantitativa quanto qualitativa - e com estabilidade econômico-financeira. Com este suporte teórico, seguimos para realizar o estudo de pesquisa no Empório Schokoladen.

6. Método de Pesquisa:

O trabalho seguiu todas as fases de desenvolvimento de uma pesquisa em administração, de acordo com Cooper e Schindler (2003), incluídas as fases de planejamento da pesquisa, a coleta de dados, sua análise, interpretação e a elaboração do relatório final.

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso (GIL, 1987).

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho foi um estudo de caso na empresa Empório Schokoladen para diagnosticar quais são os problemas enfrentados pela proprietária nas áreas de compras, estoques e vendas. A proposta dos autores é, após a análise das informações e dos dados coletados, elaborarem um relatório de consultoria no qual serão propostas sugestões e recomendações para a tomada de decisão nas áreas supra citadas. A análise dos dados do estudo de caso será feita com base nos conceitos apresentados nas seções anteriores, que constituem a base teórica do presente artigo.

Segundo COOPER e SCHINDLER (2003), os estudos de caso colocam mais ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos ou condições e suas inter-relações. Embora os estudos de caso tenham sido taxados de “cientificamente sem valor”, porque não atendem às exigências mínimas do planejamento para comparação, eles têm um papel científico importante, uma vez que um único estudo de caso bem planejado pode representar um desafio importante para uma teoria e simultaneamente ser fonte de várias hipóteses e constructos.

Desta forma, os estudos de caso podem ser entendidos como sendo estudos profundos e intensivos de alguns objetos, para que se possa obter um amplo e detalhado conhecimento, porém, com o cuidado de não aplicar, indistintamente, a generalização automática, que é uma das principais limitações deste método.

Segundo Yin (2001), a coleta de dados para os estudos de caso pode se basear em muitas fontes de evidências e este autor cita seis fontes importantes: documentação, registro em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Neste trabalho foram utilizadas a entrevista e a observação direta dos fatos.

As informações foram obtidas por meio de entrevistas semi-estruturadas com a proprietária da empresa. Na estruturação das entrevistas foi utilizado o questionário para diagnóstico de empresas comerciais desenvolvido pelo Sr. Adelino de Bortoli Neto, professor de Consultoria Empresarial na FEA/USP. De maneira mais informal, foram realizadas observações diretas nas ocasiões que foram feitas as entrevistas. Segundo Yin (2001), as provas observacionais são, em geral, úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico que está sendo estudado.

7. O estudo de caso: A Empresa Empório Schokoladen

A Die Schokoladen é uma empresa familiar buscando sua profissionalização, fundada em novembro de 1994 em Lages, no estado de Santa Catarina. Atualmente, conta com 4 funcionários mais a proprietária. Em períodos de alta sazonalidade, a loja chega a contratar mais 4 funcionários temporários. A loja originalmente foi criada para a comercialização de chocolates finos e venda de lanches e bebidas para consumo imediato (lanchonete).

Em 1995, incentivados pelo câmbio favorável de US\$ 1,00 / R\$ 1,00 – resultado do Plano Real -, a loja ampliou o mix de produtos com uísques, licores, chás, latas de bombons e biscoitos importados.

Em 1997, a empresa separou os dois principais produtos: empório e lanchonete. A lanchonete foi transferida para outro ponto comercial, permanecendo a loja de produtos finos (o empório) no mesmo ponto de venda. Passaram a ser comercializados na loja, vinhos da região de Bento Gonçalves, temperos da Cia das Ervas de Campos do Jordão, e uma gama variada de embalagens para presentes. A loja, assim, fortaleceu seu posicionamento como loja de presentes finos, oferecendo soluções diferenciadas para seus clientes.

Em 1999, como consequência do aumento do número de clientes, a loja foi transferida para outro ponto de melhor localização e com maior espaço.

Em 2003, a lanchonete foi desativada e uma filial da loja foi aberta em outro shopping center da cidade. Durante o ano de 2004, a empresa experimentou um grande salto quantitativo nos seus resultados, mesmo assim mantendo-a dentro do critério de tributação do SIMPLES como micro-empresa. Porém, este salto trouxe consigo desafios novos, principalmente nas áreas de compras e estoques. Com o aumento das vendas precisou-se comprar mais e estocar mais. Como tudo é concentrado na proprietária, este aumento de trabalho em compras e estoques gerou dificuldades de manter o padrão de atendimento, afetando a área de vendas.

Neste contexto analisamos as três áreas já citadas para diagnosticar pontos de estrangulamento e quais ações seriam recomendáveis para o empreendimento.

8. Análise dos Resultados

Para levantamento dos dados foram feitas reuniões com a proprietária e algumas funcionárias e aplicado o questionário desenvolvido pelo professor Adelino De Bortoli Neto (1994).

Para a análise de compras, primeiramente, foram levantadas todas as categorias trabalhadas na loja, a saber: chocolates, vinhos, uísques, licores, aguardentes, grapa, chás,

acessórios para vinhos, taças, tábuas, geléias, frutas cristalizadas, patês, queijos, facas de queijo, sementes, temperos, acessórios para temperos, cestas de presentes, xícaras, chocolate quente, cafezinho, morango no chocolate, azeitonas, tomates secos e pimentas em conserva. Em seguida, foram catalogados todos os fornecedores por categorias de produtos, totalizando mais de 30 fornecedores, por fim mapeamos o processo de compras para cada um deles.

Com relação aos estoques foi verificada a ausência de controle de giro dos produtos, a falta de controle, a falta de responsável e a perda de faturamento de 5%, do total faturado, por indisponibilidade de produtos.

Na área de vendas foi detectada a sobremaneira importância da presença da proprietária para se realizar as vendas mais graúdas, ficando para as demais funcionárias as vendas de menor valor, a falta de planejamento, a indefinição do perfil do consumidor fiel e grande comprador (*heavy users*) e certo amadorismo na precificação dos produtos.

A partir destas considerações enumeramos uma série de ações que podem ser implementadas, conforme tabela abaixo:

<u>COMPRAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Selecionar fornecedores em três grupos de preço e qualidade - Fazer curva ABC de fornecedores - Gerenciar fornecedores “A” - Determinar <i>lead time</i> de cada fornecedor - Aprimorar processo de compras - Delegar função de compras para outra funcionária (fornecedores B e C)
<u>ESTOQUES</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar inventário - Implementar sistema informatizado de controle - Definir responsável por almoxarifado - Determinar estoques críticos para o produto - Promoção para os produtos que menos giram e revisão deles no portfólio
<u>VENDAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar cadastramento dos clientes - Levantar perfil do público consumidor - Realizar ações mercadológicas direcionadas - Cadastramento e prospecção de clientes empresariais - Manter padrão de layout e uniformes - Levantar curva ABC de faturamento e de contribuição marginal - Determinar o preço de venda pelo valor agregado, pela percepção de valor do cliente, pela concorrência “shoppings”, - Desenvolver e disponibilizar para as vendedoras um argumentário de vendas - Analisar portfólio de produtos - Treinamento dos vendedores - Estabelecimento de comissão individual e de equipe - Realizar degustações de vinhos e chocolates - Realizar divulgação da loja

9. Conclusões

Verificamos a grande importância e contribuição que os estudos em administração têm a oferecer, principalmente, no campo das Micro e Pequenas Empresas (MPE). Invariavelmente chega um momento no qual a MPE cresce e neste momento os trabalhos e as atividades precisam ser estruturadas e comecem a ser delegadas. A grande dificuldade do micro e pequeno empresário em delegar suas tarefas à outra pessoa na organização é imensa, porém crucial para a profissionalização e expansão dos negócios.

Assim os estudos de administração vêm auxiliar, suportar e, em certo ponto, direcionar o empresário em momentos de crise / ruptura organizacional.

Referências Bibliográficas

- ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G.; SIQUEIRA, J. P. L. O comportamento de consumo nos supermercados. *Pesquisa PROVAR* – Programa de Administração de Varejo da FIA, 2001.
- BALLOU, R. H. *Business logistics management*. 3ª ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1992.
- BLECHER, N. Quer preço ou quer marca? *Revista Exame*, ano 35, n. 12, p. 32, 2001.
- BORTOLI, A.N. *Revista Estudos SEBRAE*, páginas 8 a 13. Ed. Jan/Fev, 1994.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. *Supply chain management: strategy, planning and operation*. Prentice-Hall, New Jersey, 2001.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DUNNE, P.; LUSCH, R. *Retailing*. Orlando: The Dryden Press, 1999.
- GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1987.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1993.
- MCGOLDRICK, P. J. *Retail marketing*. London, McGraw-Hill, 1990.
- PARENTE, J. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000.
- RÉVILLION, A. S. P. Satisfação do consumidor com o setor supermercadista: o caso de Porto Alegre. *Varejo Competitivo*, São Paulo, v. 4, p. 38-60, 2000.
- RIBEIRO FILHO, A. K. O professor em ação. *Super Giro*, São Paulo, ano 4, n. 48, p. 12, agosto 2000.
- RICHERT, H. G. *Retailing: principles and practices*. New York: McGraw-Hill, 1954.
- SESSO FILHO, U. A. Crescimento e desempenho de redes de supermercado na década de 90. *Varejo Competitivo*, São Paulo, v. 6, p. 21-44, 2001.
- SPOHN, R. F.; ALLEN, R. Y. *Retailing*. Reston: Prentice-Hall, 1977.
- YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Trad. Daniel Grassi – 2º ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.
- WEBSTER, F. E. *Marketing for managers*. New York: Harper & Row, 1974.