

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS APLICADAS
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

MARLUS BECKERT SCHWALB

**O GERENCIAMENTO DE PROJETOS APLICADO NA PRODUÇÃO DE LAYOUTS
DE LOJAS DE VAREJO**

CURITIBA

2012

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS APLICADAS
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

MARLUS BECKERT SCHWALB

**O GERENCIAMENTO DE PROJETOS APLICADO NA PRODUÇÃO DE LAYOUTS
DE LOJAS DE VAREJO**

CURITIBA

2012

MARLUS BECKERT SCHWALB

**O GERENCIAMENTO DE PROJETOS APLICADO NA PRODUÇÃO DE LAYOUTS
DE LOJAS DE VAREJO**

Monografia apresentada junto ao curso de Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos da Universidade Federal do Paraná, na área de concentração de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial à obtenção de título de MBA em Gerenciamento de Projetos.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Mirian Palmeira

CURITIBA
2012

Para minha esposa Silvia e minha filha Evellin, que com muito amor, carinho e compreensão, entenderam a minha necessidade em dedicar tempo na realização de um grande sonho: estudar na Universidade Federal do Paraná. Assim, superaram a minha ausência nos vários momentos em que estive empenhado na busca desta conquista, cuja alegria agora multiplica-se por nós três. A elas, todo o meu amor e desejo que Deus continue a nos abençoar como família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à estimada professora Dr^a. Mirian Palmeira pela orientação deste trabalho e pela dedicação em compartilhar tempo e conhecimentos preciosos à construção de meu aprendizado.

Ao professor Dr. José Amaro dos Santos, coordenador do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos da Universidade Federal do Paraná, que através de sua verdadeira dedicação e exemplo demonstrou o poder de realização de um verdadeiro gerente de projetos, administrando com maestria o andamento de um curso de excelente qualidade em conteúdo e professores.

Por fim, mas não menos importante, agradeço ao meu Deus, que se mostrou sempre presente e fiel desde a conquista da benção de ser selecionado para este curso, até a conclusão do mesmo, sem que em nada me tivesse faltado.

“Só fazemos melhor aquilo que repetidamente insistimos em melhorar. A busca da excelência não deve ser um objetivo, e sim um hábito”.

Aristóteles

RESUMO

Este trabalho visa relatar a aplicação das práticas de gerenciamento de projetos na produção de *layouts* para lojas de varejo. A linha adotada foi a pesquisa descritiva, baseada na análise de dois casos de execução de *layout* para varejo, em que se observou o valor agregado pelo gerenciamento de projetos. A coleta de dados primários baseou-se no método da comunicação estruturado não disfarçado, através de perguntas abertas feitas em entrevistas com pessoas identificadas e selecionadas dentro do contexto de toda a conduta, definição do layout, aquisição e montagem do layout. Foram apresentados a estes entrevistados, questionamentos sobre diversos pontos relevantes ao desenvolvimento de *layouts*, com perguntas sobre todas as etapas, de forma a permitir que respostas fossem além de suas áreas de especialidade individual. Os resultados obtidos apontam que os principais *stakeholders* admitem a necessidade da troca de informações e experiências, de forma a tomar decisões que contribuam para a viabilidade do negócio a ser estabelecido através de um *Layout*; porém exprimem a dificuldade de operacionalização de suas estruturas ainda muito interdependentes no nível de itens e processos padrão, como as técnicas propostas pelo gerenciamento de projeto.

Palavras-chave: Layout. Varejo. Stakeholder. Exposição Comercial. Projetos.

ABSTRACT

The objective of this work was to report the application of project management practices in the production of layouts for retail stores. The approach method was descriptive research based on the analysis of two cases of retail layout execution, where the earned value was observed through project management. The primary data collection was based on non-disguised structured communication, with open questions asked in through interviews with people who were identified and selected within context. The respondents were given questions about all stages on several points that are relevant to layout development in order for the answers to go beyond their individual areas of expertise. The results obtained show that the main stakeholders admit the need to exchange information and experiences in order to make decisions which contribute to the establishment of business viability through a layout. However, they express difficulties in operationalizing the structures which are still very interdependent regarding item and standard procedure levels, such as the techniques proposed by project management.

Key words: Layout. Retail. Stakeholder. Commercial Exposure. Projects.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA	1
1.2 OBJETIVO GERAL	1
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.4 JUSTIFICATIVA	2
1.5 RESULTADOS ESPERADOS	3
2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	4
2.1 Fundamentação.....	4
2.1.1 Partes Interessadas (<i>Stakeholders</i>)	4
2.1.2 Gerente de Projetos	5
a) Estrutura Matricial	6
b) Estrutura Projetizada	8
c) Estrutura Funcional	9
2.1.3 Cliente/ Usuário	10
2.1.4 Organização Executora.....	11
2.1.5 Equipe de projetos	11
2.1.6 Patrocinador.....	13
2.1.7 Influenciadores.....	13
2.1.8 PMO (<i>Project Management Office</i>) – Escritório de Gerenciamento de Projeto.....	15
2.2 O SEGMENTO VAREJISTA NO BRASIL	15
2.2.1 Definição básica	15
2.2.2 Histórico	16
2.2.3 Fatores Econômicos, Sociais e Normativos.....	19
2.2.4 Linhas de Crédito e Financiamentos	21
2.3 A ESTRUTURA DE <i>STAKEHOLDERS</i> EM PROJETOS DE LOJAS DE VAREJO	23

2.3.1 Layout.....	23
2.3.2 Estrutura do PMO (<i>Projec Management Office</i>)	24
2.3.3 Estrutura de Rede Loja de Departamentos.....	27
2.3.4 Características de <i>layout</i> de loja de departamento	28
a) Categorias de Produtos	28
b) Lojas de Departamentos	28
c) O Departamento.....	29
2.4 ESTRUTURA DE REDE DE HIPERMERCADO.....	30
2.4.1 Características de <i>layout</i> de hipermercado	32
2.4.2 Departamentos e equipamentos	33
3 – METODOLOGIA DE PESQUISA	34
3.1 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA.....	34
3.2 DETERMINAÇÃO DA TÉCNICA E COLETA DE DADOS	35
3.3 DETERMINAÇÃO DA POPULAÇÃO DE PESQUISA.....	36
3.4 PROCEDIMENTO DE CAMPO COM ROTEIRO E QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA	37
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	39
3.6 MÉTODO DE ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	40
4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	41
4.1 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO PROJETO HAVAN.....	41
a) Gôndolas de centro	43
b) Arara de parede	43
c) Araras de solo	44
d) Tablados	45
4.1.1 A condução do projeto.....	46
4.1.2 - Área de Gerenciamento da Integração do Projeto	52
4.1.3 – Área do Gerenciamento do Escopo do Projeto.....	53
4.1.4 – Área de Gerenciamento do Tempo do Projeto	53

4.1.5 – Área de Gerenciamento dos Custos do Projeto	53
4.1.6 – Área do Gerenciamento da Qualidade do Projeto:.....	53
4.1.7 – Área do Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto:.....	54
4.1.8 – Gerenciamento das Comunicações do Projeto:	54
4.1.9 – Área de Gerenciamento dos Riscos do Projeto:.....	54
4.1.10 – Área do Gerenciamento de Aquisições do Projeto:	54
4.2 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO PROJETO CONDOR	55
4.2.1 Equipamento Padrão da Área de Vendas	56
a) Check-out	56
b) Gôndolas	57
c) Expositores refrigerados, aquecidos e de temperatura ambiente	57
d) Equipamento de retaguarda	60
4.2.2 A condução do projeto	61
4.2.3 – Área de Gerenciamento da Integração do Projeto:	63
4.2.4 – Área do Gerenciamento do Escopo do Projeto:.....	63
4.2.5 – Área de Gerenciamento do Tempo do Projeto:	64
4.2.6 – Área de Gerenciamento dos Custos do Projeto:.....	64
4.2.7 – Área do Gerenciamento da Qualidade do Projeto:.....	64
4.2.8 – Área do Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto:.....	64
4.2.9 – Gerenciamento das Comunicações do Projeto:	65
4.2.10 – Área de Gerenciamento dos Riscos do Projeto:.....	65
4.2.11 – Área do Gerenciamento de Aquisições do Projeto:	65
4.3 Análise dos resultados relativos às entrevistas com o grupo de <i>stakeholders</i>	65
5 Conclusão	70
6 Referências Bibliográficas	73

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por finalidade descrever experiências que permitam identificar as melhores práticas de gerenciamento de projetos no processo de construção de *layouts* de equipamentos para exposição comercial em lojas de varejo.

Essa atividade possui características próprias no âmbito de aplicação das práticas do Gerenciamento de Projetos se comparadas e lidas pela ótica de referenciais renomados, tais como o guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), utilizado aqui como referencial para as práticas já conhecidas.

1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA

Dentre as boas práticas do Gerenciamento de Projetos, quais são aplicáveis a projetos de *layout* de lojas de varejo?

A resposta a essa pergunta pode contribuir em muito com fornecimento de equipamentos de exposição comercial, principal valor gerado pelo *layout*, que embasa a sua aplicação comercial no sentido de contribuir com as vendas, customização de recursos e operações do empreendimento em desenvolvimento.

1.2 OBJETIVO GERAL

Identificar as melhores práticas em Gerenciamento de Projetos, que atendam às necessidades de um processo de fornecimento de equipamento de exposição comercial para empreendimentos de varejo.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar os *stakeholders* no segmento de empreendimentos de varejo com as definições do guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*);
- b) Apontar os principais parâmetros que compõem um *layout* de loja e varejo;
- c) Descrever exemplos selecionados das segmentações de lojas de varejo, inclusive com seus principais equipamentos de exposição comercial;
- d) Descrever nos dois projetos de *Layout* selecionados[,] seus pontos-chave do processo de execução do *Layout*;
- e) Apresentar dados que apontam para o crescimento econômico relevante do segmento varejista;
- f) Levantar importantes fatores governamentais (financeiros e normativos) para esclarecer a importância da atividade do varejo;
- g) Mencionar resultados expostos pelos principais *stakeholders*, na exposição dos três projetos explorados, como provenientes do valor agregado resultantes da correta gestão do projeto;

1.4 JUSTIFICATIVA

Justifica-se este estudo para a análise dos resultados das aplicações de técnicas em Gerenciamento de Projetos aplicadas na produção de *layouts* para lojas de varejo, por tratar-se de um segmento pouco explorado em literaturas e também por tratar-se de um âmbito de características próprias no emprego de tais técnicas.

O crescimento econômico do segmento varejista brasileiro tem, segundo dados do IBGE, gerado somas nunca vistas antes na história do PIB brasileiro, bem como vem sendo responsável por uma das áreas de maior oferta de empregos no cenário nacional atual.

A variedade de diversos profissionais que atuam no processo de criação, execução e instalação de um empreendimento de varejo, permite verificar as razões pelas quais não se adotam e estudar o porque não se notam práticas consistentes

de gerenciamento de projetos nesta atividade, bem buscar como um referencial confiável para o norteio de ações que tenham efetivamente contribuído para o sucesso de algum destes projetos.

1.4.1 Justificativa Teórica

Propor um modelo de trabalho ,fundamentado em práticas no gerenciamento de projeto, para um segmento de grande abrangência econômica como a produção de lojas de varejo, porém carente de referenciais embasados nos moldes teórico-empíricos.

1.4.2 Justificativa Prática

Orientar profissionais envolvidos no desenvolvimento de *layouts* para o segmento de varejo, de forma a viabilizar um bom andamento de projetos de *layout* destas lojas, bem como divulgar informações concretas e atuais sobre pontos cruciais para os *stakeholders* deste segmento.

1.5 RESULTADOS ESPERADOS

Os resultados esperados desse trabalho são:

- Um conteúdo para referenciar o embasamento de práticas gerenciais de projetos, aplicado em um âmbito pouco explorado na literatura específica ao segmento varejista, com destaque ao ramo supermercadista lojas de departamentos.
- A verificação da aderência das técnicas gerenciais de projetos ao ramo de produção de *layout* para lojas de varejo;
- Uma análise da importância do gerenciamento de projetos para um âmbito relacionado a projetos que exige respostas rápidas.

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 Fundamentação

Como linha mestra para a fundamentação de conceitos e comparativos com as práticas coletadas e relatadas nesse trabalho, foi utilizado o Guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) na sua quarta edição. Essa publicação contém um conjunto de práticas de Gestão ou Gerenciamento de Projetos, os quais variam frequentemente em termos de áreas de aplicação, complexidade, duração, etc..O Guia PMBOK reúne, organiza, exemplifica conceitos, vocabulários, processos e etapas, compondo o que se conhece como as melhores práticas nos conjuntos e subconjuntos da atividade de Gerenciamento de Projetos. Esse guia tem uma conotação referencial similar ao que é praticado, por exemplo, pelas normas ISO (acrônimo adotado para a Organização para a Padronização Internacional), representada aqui no Brasil pela respectiva entidade cadastrada ao grupo de membros, a Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT.

As práticas do PMBOK, compiladas em forma de guia, são uma publicação do PMI, *Project Management Institute*, e reúnem a base do conhecimento desse instituto, que conta atualmente com a associação de mais de 160 países.

O PMI tem sua sede mundial no estado da Geórgia, nos Estados Unidos, e existe desde 1969, quando foi fundado por pessoas de vanguarda em administração de projetos, as quais entendiam a importância de uma rede de contatos séria, capaz de viabilizar o compartilhamento das informações dos processos e da discussão dos problemas comuns de projetos. O Brasil é um membro reconhecidamente atuante do PMI, sendo que a divisão brasileira já conta com capítulos (nome dados aos grupos regionais) do PMI em vários estados.

2.1.1 Partes Interessadas (*Stakeholders*)

Mesmo para uma pessoa com poucos conhecimentos e experiência em gerenciamento de projetos, a definição de *stakeholder* acontece quase que de forma automática e com adjetivos expressados de forma intuitiva. Isso acontece em virtude

da utilização frequente do termo no ramo de gerenciamento de projetos, proveniente das marcas deixadas pelos poucos, porém, importantes processos.

Essas partes interessadas insurgem-se e manifestam-se quando motivadas, resultando em experiências definitivamente memoráveis em alguns projetos. Com certeza essa não seria a forma mais atrativa de definição em especial no meio acadêmico, mas em termos diretos é dessa forma que na prática se interioriza o significado do conceito de *stakeholder*.

Algumas definições importantes, tanto do meio acadêmico quanto de fontes de uso mais informal como a internet, por exemplo, trazem conteúdos que podem explicar melhor esse conceito:

“Stakeholder - Pessoas e organizações, como clientes, patrocinadores, organizações executoras e o público, que estejam ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa pela execução ou término do projeto. Elas podem também exercer influência sobre o projeto e suas entregas”. (PMI, Project Management Institute: Brazilian Portuguese translation of the glossary to A Guide to the Project Management Body of Knowledge – Fourth Edition. Apêndice p. 331).

“Stakeholder - Em português, parte interessada ou interveniente, é um termo usado em diversas áreas como administração e arquitetura de software referente às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa. De maneira mais ampla, compreende todos os envolvidos em um processo, que pode ser de caráter temporário (como um projeto) ou duradouro (como o negócio de uma empresa ou a missão de uma organização)” – (Wikipédia, a enciclopédia livre, acessada em 13-01-2012).

O PMBOK (4^a ed., p.28) menciona os nomes mais comuns atribuídos aos *stakeholders* que fazem parte de um projeto. Estas definições certamente abrangem as partes interessadas que se apresentam nesse trabalho, entretanto, foram utilizados aqui os nomes específicos, característicos do segmento varejista. Sua categorização, grau de interferência e participação no projeto, permite enquadrá-los clara e individualmente nas definições que são do PMBOK, conforme listadas a seguir:

2.1.2 Gerente de Projetos

“O gerente de projetos é o líder responsável pela comunicação com todas as partes interessadas, particularmente com o patrocinador, a equipe do projeto e outras principais partes interessadas. O gerente de projetos ocupa o centro das interações entre as partes interessadas e o projeto em si”.
(*guia PMBOK, quarta edição c2 p29*).

Devemos considerar que o termo “gerente de projetos” tem variações de entendimento quanto a sua função operacional e hierárquica, conforme o ambiente ou empresa em que se está trabalhando. O entendimento sobre essa função é muito diferente quando se tratam de empresas de estrutura organizacional chamada Projetizada ou Matricial, se comparadas a empresas chamadas de estrutura Funcional, havendo entre elas matrizes que variam entre mais e menos favoráveis em relação à condução de projetos e, conseqüentemente, à atuação do gerente de projetos.

a) Estrutura Matricial

Uma estrutura Matricial, é uma estrutura organizacional cuja atividade de gerenciamento de projeto é de prática comum, de conhecimento geral intrínseco e que faz parte do negócio da empresa, como por exemplo, em uma construtora. A característica da atividade da empresa e seus resultados está baseada em maior ou menor escala em projetos, que geram necessidades envolvendo equipes multidisciplinares e interfuncionais, cujos membros possuem habilidades variadas, necessárias aos projetos conforme tempos e etapas diferentes. Neste âmbito, o gerente de projeto tem autoridade formal sobre os recursos do projeto, conforme, é claro, a importância do projeto em questão para a empresa, bem como o grau de maturidade da governança da organização como um todo. (RAJ, et al., 2010, p. 57).

Nota-se então que grande parte do fluxo das atividades acontece no sentido transversal em relação à matriz padrão de hierarquia, que, vale citar, precisa existir, uma vez que há várias atividades e funções fixas que são necessárias para a funcionalidade da empresa.

As estruturas matriciais, conforme ilustram as figuras 02, 03, e 04 apresentam variantes de força, conforme com o perfil da empresa em relação ao tratamento de projetos e seu respectivo gestor, chamadas de matriz fraca, balanceada e forte, respectivamente.

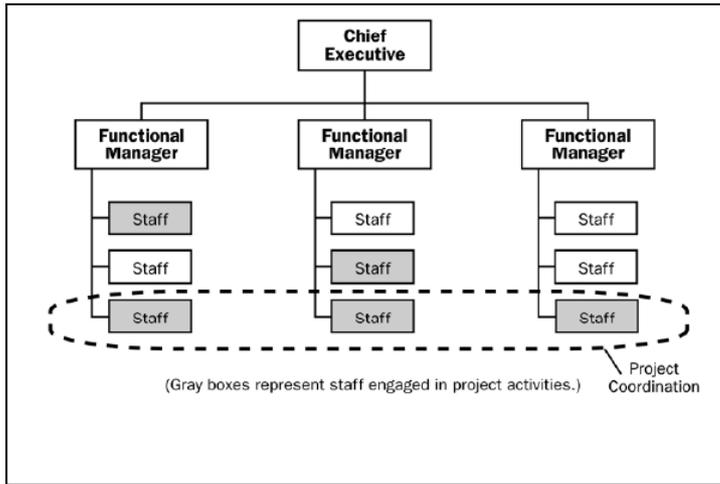


Figura 01 – Estrutura organizacional Matriz Fraca

Fonte: guia PMBOK (PMI 4ª Ed – p 33)

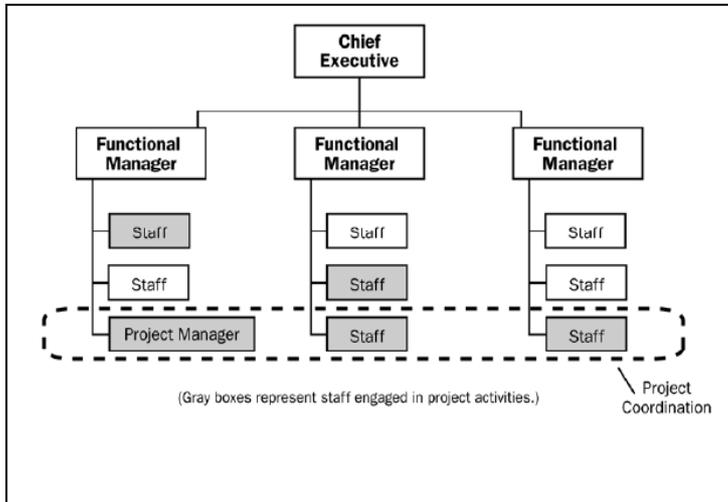


Figura 02 – Estrutura organizacional Matriz Balanceada

Fonte: guia PMBOK (PMI 4ª Ed – p 33)

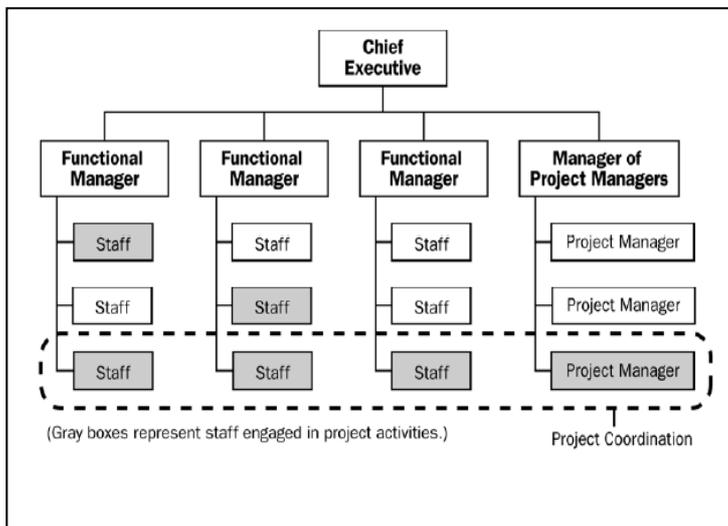


Figura 03 – Estrutura organizacional Matriz Forte

Fonte: guia PMBOK (PMI 4ª Ed – p 34)

b) Estrutura Projetizada

A estrutura projetizada refere-se a uma organização fundamentalmente galgada e organizada por projetos e caracteriza-se por desenvolver na maioria das vezes produtos únicos, de grande apelo inovador ou de valores marcantes a ponto de agregar fortemente à marca do fabricante, valores de destaque, por surpreender o mercado ou mesmo por ser reconhecida na liderança do segmento em que atuam. Um exemplo deste tipo de empresa é a Apple, quanto à inovação e surpresa, e também a Siemens, dado o seu largo portfólio de produtos no mundo. Outra característica importante é o grau de especialidade dos participantes de projetos nesta estrutura ser sempre alto.

Segundo Meredith e Mantel (2000 apud Carvalho e Rabechini, 2009 pp. 25-26) a popularização deste tipo de estrutura vem crescendo nas últimas décadas, estimulada pela demanda do mercado que busca obter sucesso rápido em diversos setores fabris e comerciais. A expansão tecnológica, desenvolvimento de novos produtos e sua rápida dispersão mundial, viabilizados hoje pelas facilidades do comércio e mídia eletrônicos, estruturas de logísticas já consolidadas e mercados consumidores sempre disponíveis, favorecem empresas com estruturas projetizadas.

Nessa estrutura, o gerente de projeto tem uma autonomia e reconhecimento muito forte. Já para os membros das equipes, ao término de cada projeto, seus futuros são de fato incertos. A figura 04 apresenta uma estrutura projetizada, ou seja, a empresa depende e valoriza o projeto e seu respectivo gestor.

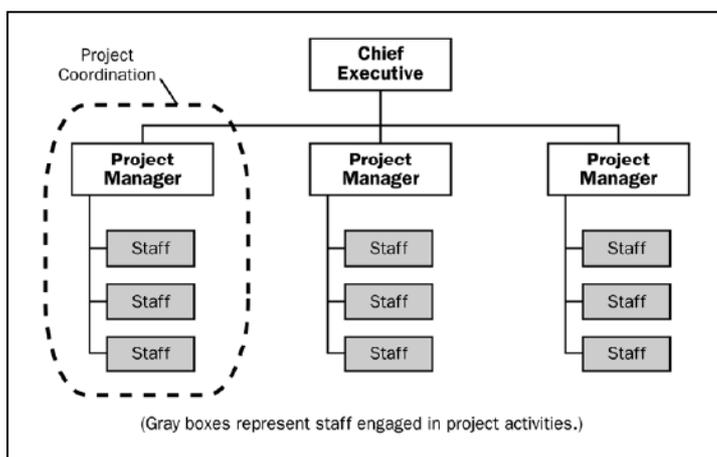


Figura 04 – Estrutura organizacional Projetizada

Fonte: guia PMBOK (PMI 4ª Ed – p 34)

c) Estrutura Funcional

Na proporção oposta das estruturas Matricial e Projetizada, empresas com estrutura conhecidas como Funcional seguem uma linha principal baseada na matriz hierárquica. Nesse ambiente o tratamento da função do gerente de projeto é trabalhado de forma bastante controversa, pois os projetos da empresa, quando ocorrem, normalmente demandam recursos que, em geral, (mão de obra, equipamentos, etc.) são de departamentos que possuem atividades fixas, padronizados e alocados para tal, exigindo uma “exceção” para o cumprimento das atividades do projeto quando estes demandam várias especialidades ou funcionalidades de outras áreas. Nestes casos, são os gerentes formais que possuem autoridade formal sobre a maioria dos recursos (RAJ, et al., 2010, p. 55). Por essa razão, a estrutura funcional também é chamada de estrutura de empresa não projetizada, pois o fluxo principal das atividades ocorre na verticalidade de sua estrutura hierárquica de funções, fazendo com que os projetos funcionem com mais eficiência apenas quando abrangem um departamento isoladamente.

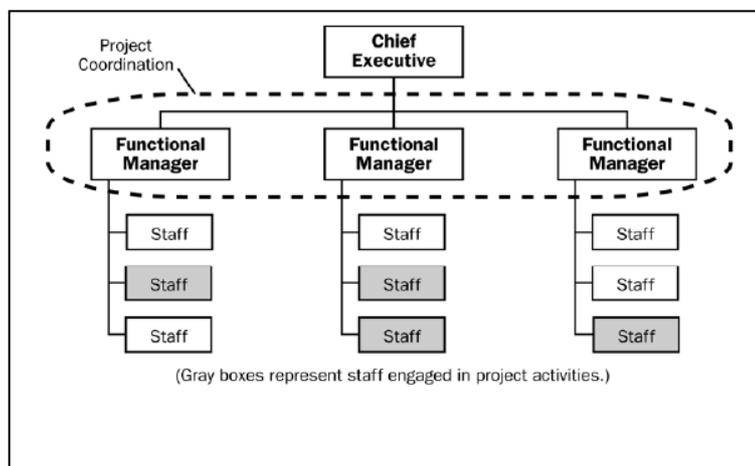


Figura 05 – Estrutura organizacional Funcional

Fonte: guia PMBOK (PMI 4ª Ed – p 32)

Outra importante consideração sobre o gerente de projeto está, além da sua autonomia, na sua capacitação. Esta função pode ter sido indicada, ou seja, um *stakeholder* com poder para tal, como um diretor ou mesmo o principal patrocinador, pode ter apontado uma pessoa para exercer, no projeto em questão, a função de

gerente de projeto. Outra situação refere-se à auto-adesão ou voluntariado. Todas estas situações, porém, demandam capacitação para tal: seja como gerente de projetos em si, seja como uma pessoa muito especializada no tema principal ou algum ponto crucial do projeto.

No objeto deste trabalho, a função de gerente de projeto é desempenhada pela pessoa que está a cargo do controle de todas as solicitações em andamento, das cotações e emissão de dados dos pedidos aos fabricantes, cobrança, integração e comunicação de vendedores e de todos os demais principais envolvidos com os dados referentes aos *layouts* de lojas em andamento ou não, bem como de seus históricos.

2.1.3 Cliente/ Usuário

“A pessoa ou organização que utilizará o produto do projeto. Podem existir várias camadas de clientes. Por exemplo, os clientes de um novo produto farmacêutico podem incluir os médicos que o receitam, os pacientes que o utilizam e as empresas de saúde que pagam por ele. Em algumas áreas de aplicação, os termos cliente e usuário são sinônimos, enquanto em outras, cliente se refere à entidade que adquire o produto do projeto e usuários são os que utilizarão diretamente o produto do projeto”. (*guia PMBOK, quarta edição c2 p28*).

O produto mencionado pela definição do PMBOK, no que tange a este trabalho, diz respeito exatamente ao *layout* desenvolvido.

Portanto, nesse trabalho e, conforme a definição do PMBOK, o produto a ser utilizado pelo cliente é o *layout*. O cliente do projeto é a pessoa que solicita, aprova e paga pelo *layout*.

O consumidor (cliente do supermercado, magazine, farmácia, etc.), que futuramente entrará numa loja para fazer compras e servir-se dos itens expostos nos referidos equipamentos, é parte integrante dos *stakeholders* do projeto de *layout*, mas só participa do processo como um dos fatores de pesquisa técnica, provendo resultados de enquetes, testes e estudos de comportamentos previamente relatados. Esses dados serão amplamente debatidos durante a execução do *layout*, pois tanto o cliente do projeto (comprador ou dono do estabelecimento), quanto o vendedor dos equipamentos, valer-se-ão destes dados para apontar suas necessidades e considerações, compondo mutuamente assim, a concepção do *layout*.

2.1.4 Organização Executora

A empresa cujos funcionários estão mais diretamente envolvidos na execução do trabalho do projeto. (guia PMBOK, quarta edição c2 p25).

No contexto deste trabalho, a organização executora é o escritório de representação comercial pelo qual os equipamentos de exposição são divulgados e ofertados ao mercado. A organização executora é também, a empresa responsável pela venda. Assim como exemplificado com o consumidor - cliente da loja onde os equipamentos de exposição foram ou serão instalados - assim também é a posição do fabricante do equipamento vendido pelo representante, ou seja, se encontra em um segundo nível de interesse com o projeto **do layout. O fabricante, entretanto, contribui com parâmetros importantes, provendo as opções disponíveis de produtos para cada aplicação, seus detalhes técnicos, características, garantias, prazos, preço para negociação entre outros, porém cabe a estrutura da organização executora, promover a produção dos layouts, através de sua equipe de vendedores e de projetos.**

2.1.5 Equipe de projetos

“Uma equipe de projeto é composta pelo gerente do projeto, pela equipe de gerenciamento do projeto e por outros membros da equipe que executam o trabalho mas não estão necessariamente envolvidos com o gerenciamento do projeto. Essa equipe é composta de pessoas de grupos diferentes, com conhecimento de um assunto específico ou com um conjunto específico de habilidades e que executam o trabalho do projeto.” (guia PMBOK, quarta edição c2 p30).

Tomando como exemplo um projeto de um *layout* de supermercado, sabe-se que ele é desenvolvido pela equipe de projetos do representante comercial (organização executora), a qual está focada na venda dos equipamentos, mobiliários e tudo mais que ela tenha aplicado no *layout*. Este projeto, entretanto, acaba por envolver equipes multidisciplinares. Tudo isso, até então, é uma característica muito comum a vários ramos que dependem da metodologia e existência de projeto e vendas. O grande diferencial está no momento de transformar o referido *layout* do supermercado em um orçamento, ou seja, na fase de precificar-se uma primeira ideia aprovada pelo cliente. Esta primeira concepção de *layout*, elaborada entre a

equipe de projetos principal (organização executora - representante) e o cliente, implica em um disparo simultâneo desse *layout* para as fábricas de alguns dos equipamentos sugeridos no *layout*. Isso ocorre com equipamentos que exigem uma análise técnica especializada, necessária e responsável por parte da composição do orçamento final.

Ainda utilizando o exemplo do *layout* de um supermercado, a fábrica do equipamento refrigerado, é a responsável pela orçamentação de tudo que proverá “o frio” necessário nos expositores refrigerados. O preço correspondente a esse equipamento virá da equipe especializada feita em detalhe sobre o projeto principal.

Para este trabalho, consideramos a equipe de projetos como sendo a responsável por elaborar, tanto a parte gráfica que ilustra o *layout*, quanto a apresentação das propostas vindas dos fabricantes e fornecedores dos equipamentos envolvidos, agrupando e formatando todas as informações para a segura compreensão do cliente.

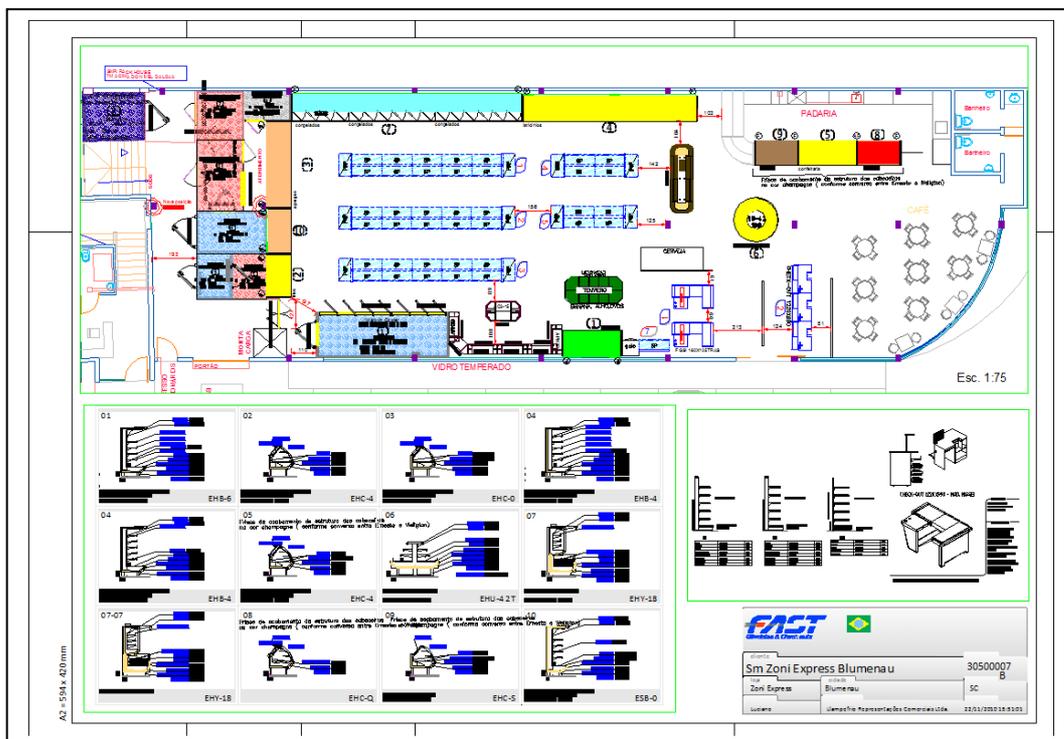


Figura 06 – Exemplo de layout de um supermercado.

Fonte: Empresa X Representações Comerciais LTDA, Curitiba – PR; abril de 2012.

2.1.6 Patrocinador

“A pessoa ou o grupo que fornece os recursos financeiros, em dinheiro ou em espécie, para o projeto”. (*guia PMBOK, quarta edição c2 p29*)

Para definir esse importante *stakeholder* no contexto deste trabalho é preciso ter em mente algumas considerações já apontadas anteriormente. O fato de que o produto do projeto é o *layout* da loja de varejo é uma delas. Esse, por sua vez, vai gerar o orçamento, que gera a venda, que é um dos principais benefícios do projeto para quem o desenvolve. Portanto, ocorrem nessa sequência: a venda, a fabricação, a instalação e, finalmente, quando acontece a inauguração. Isso resulta em uma nova loja cheia de equipamentos de exposição comercial, além, é claro, do esperado retorno financeiro para as partes que investiram no projeto, sendo para o vendedor/representante por receber sua comissão e para o cliente, a loja pronta, de acordo com todos os conceitos de *layout* funcionando e dando continuidade ao seu negócio.

Analisando essa sequência de etapas do projeto, nota-se que quem patrocina o projeto de forma efetiva, garantindo seu andamento, é o próprio vendedor/representante e não o cliente, algo curiosamente diferente da maioria dos negócios que envolvem o gerenciamento de projetos, visto que o projeto do *layout* só se paga como investimento se houver a venda dos equipamentos nele proposto.

2.1.7 Influenciadores

“Pessoas ou grupos que não estão diretamente relacionados à aquisição ou ao uso do produto do projeto mas que, devido à posição de uma pessoa na organização do cliente ou na organização executora, podem influenciar, positiva ou negativamente, no andamento do projeto”. (*guia PMBOK, terceira edição c2 p25*).

Dentre os *stakeholders* que compõem o projeto de *layout* de equipamentos de exposição para lojas de varejo, a maior quantidade de envolvidos encontra-se nessa definição, ou seja, numa segunda frente de contato, pois não são pessoas diretamente interessadas no produto em si, como bem colocado na definição do

PMBOK, mas com uma enorme relevância no contexto geral, dada quantidade e diversidade em que aparecem ao longo do projeto.

A análise será feita a partir de dados coletados em uma conceituada empresa que atua no mercado de representação de equipamentos de exposição comercial para varejo desde 1994 em Curitiba (referida ao longo deste trabalho como empresa X, a fim de preservar seu nome real). Segundo Mattar (2008, p.41), cada *stakeholder* principal, possui em média ao menos outros 3 elementos influenciadores atuando como fonte de informações ou de opinião. Esse número de influenciadores varia tanto de acordo com o grau de autonomia ou conhecimento do cliente, quanto com a variedade de equipamentos e tamanho de loja que está sendo discutido no *layout*. No caso de um exemplo de um comprador de equipamentos para supermercado, há sempre a participação de um gerente ou pessoa especializada no seu respectivo setor. Quanto maior a loja, maior a quantidade de setores e, conseqüentemente, a maior participação de seus respectivos gestores. Por ser uma operação comum em grandes redes varejistas, sejam regionais ou multinacionais (Condor, Angeloni, Walmart, Lojas Americanas, Havan, etc.) o comprador acaba por ser o elemento que media a maior parte das informações de exigências quanto à qualidade, prazos e, logicamente, preço, entre o pessoal interno e os fornecedores. Isso o torna ao longo do tempo de execução, de uma ou mais negociações, um elemento apto a filtrar quantas e quais pessoas de sua equipe devem ser consultadas em cada etapa do processo de discussão sobre o *layout* da loja, diminuindo consideravelmente a participação de influenciadores.

Em uma comparação, ainda na área de supermercados, para uma cadeia pequena de lojas, cooperativas ou mesmo de loja única, as partes influenciadoras são em quantidade menor, mas com um poder tão considerável quanto os influenciadores das grandes redes. A tratativa nestes casos, com esses elementos, são caracteristicamente mais de cunho emocional. Estas cadeias ou lojas menores, baseiam-se normalmente no modelo de negócio com estrutura familiar. Geralmente são pessoas de confiança do cliente, parentes ou familiares diretos, onde a influência causada no projeto de *layout* acontece de forma mais intensa ou, ao menos, mais constante do que se passa no cenário das grandes redes, cuja influência fica restrita somente ao horário de expediente, vinculada a estrutura funcional da empresa.

2.1.8 PMO (*Project Management Office*) – Escritório de Gerenciamento de Projeto

“Se existir na organização executora, o PMO poderá ser uma parte interessada se tiver responsabilidade direta ou indireta pelo resultado do projeto”. (*guia PMBOK, terceira edição c2 p29*).

Em uma empresa de representação comercial, a parte mais interessada no projeto de *layout* é ela própria, visto que sua atividade principal é comercial, baseada na venda dos equipamentos de exposição. O principal produto gerado pelo *layout* é a venda destes equipamentos, o que gera a receita para a subsistência do escritório. Portanto, em uma análise direta com a definição do PMBOK, nesse ramo de venda de equipamentos de exposição para redes de varejo, o escritório de representação comercial age como PMO. Também é importante destacar que muitas empresas varejistas já possuem um departamento ou mesmo uma empresa terceirizada, responsável pelo gerenciamento de determinadas atividades referente a projetos de *layout*, tais como empreiteiras e construtoras, escritórios de arquitetura e engenharia, consultores, entre outros.

2.2 O SEGMENTO VAREJISTA NO BRASIL

2.2.1 Definição básica

A origem do termo varejo, no âmbito de comércio, é uma variante brasileira da palavra retalho, que define essa atividade em nossa língua mãe de Portugal (dicionário do Aurélio, Ed. 2010). Nesse segmento de comércio, os produtos são fornecidos de forma fracionada conforme a necessidade do indivíduo. Esse fracionamento caracteriza o que a sociedade, a economia e também os órgãos de regulamentação comercial classificam como varejo. O antônimo do termo “varejo” é conhecido por “atacado”, no qual as quantidades de produtos são maiores e normalmente encontram-se em um nível de comercialização industrial, realizada entre empresas, centros de distribuição, etc., utilizando mobiliário similar ao aplicado para o varejo. Porém, justamente por se contrapor ao fracionamento, suas características primam por necessidades logísticas diferentes das do varejo, tornando o mobiliário bem mais objetivo e restrito às necessidades de armazenamento e movimentação de mercadorias. Segundo Kotler (2000, p. 540),

“varejo são todas as atividades de venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais”.

2.2.2 Histórico

A história do comércio no Brasil está intimamente ligada à descoberta da terra, como não poderia deixar de ser. As primeiras práticas comerciais relatadas em terras brasileiras dizem respeito ao escambo praticado entre os marinheiros colonizadores e os índios, cuja mão de obra era comprada com objetos sem valor, utensílios e tudo que os encantasse, em troca de ajuda aos colonizadores para a extração de madeira, mais especificamente a madeira do Pau-brasil. Pouco depois passaram a extrair também ouro e pedras preciosas, já utilizando mão de obra escrava, que substituíam a já escassa colaboração indígena.

Por se tratar de atividades focadas na exportação, as regiões portuárias foram as que mais evoluíram em termos de comércio, principalmente com o domínio de algumas monoculturas e pequenos produtos manufaturados, como açúcar, farinha, azeites, bacalhau e, posteriormente, os tão famosos café e cacau. Nessas regiões portuárias concentravam-se as primeiras companhias de comércio, que organizadas pela Coroa Portuguesa, monopolizavam todos os produtos manufaturados em terras brasileiras e ainda organizavam escoltas para o envio de produtos para Portugal, incluindo os portos do Rio de Janeiro e de Salvador. De 1649 a 1720 a Companhia Geral do Comércio do Brasil foi mandatária na colônia que já na época, passava a chamar atenção de outros países por sua riqueza. Posteriormente, em 1755, foram criadas a Companhia Geral do Comércio do Grão Pará e, em 1759, a Companhia Geral do Comércio de Pernambuco, todas sempre com os mesmos princípios. Por tamanho exemplo e longevidade, instaurava-se em terras brasileiras uma cultura de comércio monopolista.

À medida que novos polos extrativistas foram surgindo, como o do ouro em Minas Gerais, no século XVII, a necessidade de rotas terrestres para abastecimento dessas áreas, que agora estavam longe dos portos, aumentou. Isso propiciou o surgimento das vilas, as quais passaram a aumentar em população e a servir como entrepostos para as viagens das diversas companhias de tropeiros. Destaca-se em 1750 o forte comércio instalado na região de Sorocaba.

Em 1808, com a vinda da família real portuguesa que fugia para o Brasil da ameaça de Napoleão Bonaparte, bem como pela abertura dos portos ao livre comércio, as regiões portuárias do Rio de Janeiro, Salvador, São Luís, Recife e Belém, tiveram uma intensa movimentação de novas mercadorias. Essa movimentação também foi impulsionada com a vinda de muitos comerciantes europeus ao Brasil, o que alterou significativamente o perfil do comércio do brasileiro, além de ocasionar o adensamento populacional nestas regiões.



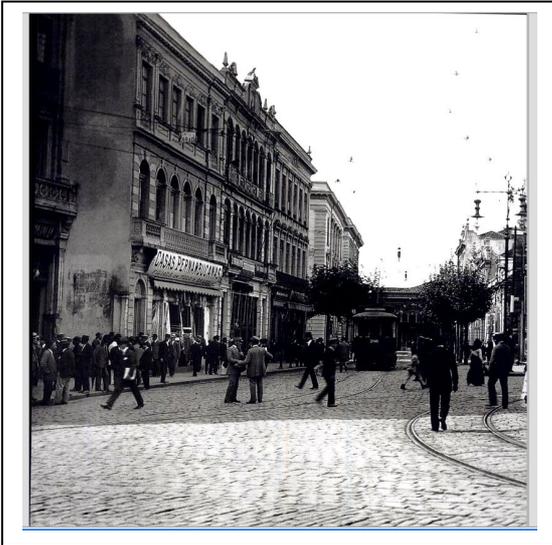
Figura 07 - Chegada da Família Real ao Brasil
Fonte: Caged, MTE.

Pode-se dizer que o comércio varejista brasileiro surgiu, com as suas principais características notórias até hoje, somente em meados do século XIX, quando o comércio dos grandes centros rompeu com a fundamentação ruralista, autossustentada e de perfil similar ao cenário feudal medieval europeu.

Os primeiros estabelecimentos comerciais de maior porte, em moldes já bem mais similares aos atuais, tinham seu foco na venda de produtos importados para a aristocracia da época, como a Casa Masson, estabelecida no Rio de Janeiro em 1871. Marcando a virada do século, a República e a modernidade trazida pela indústria, nascia na Pernambuco de 1906, a Companhia de Tecidos Paulista, uma loja de nome pouco expressivo para época, mas que em 1908, agora em São Paulo, se tornaria conhecida como as Casas Pernambucanas.

No mesmo patamar, a Mesbla, *Établissements Et Blatgé*, surgiu em 1912, no Rio de Janeiro, cidade que acabou por abrigar várias outras marcas de renome, nesse estilo de comércio que, para o Brasil, acabava por trazer na verdade um estilo

reformulado de comercialização, exposição de mercadorias (*layout*) e sortimento, que já estava consolidado nos Estados Unidos e Europa há quase um século.



**Figura 08 - Casas Pernambucanas,
Praça da Sé - São Paulo - 1912.
Fonte: Wordpress.com**

Além da Primeira Guerra Mundial (1914-1918), outras crises internacionais deflagraram no Brasil uma inquietude popular, com destaque para a classe trabalhadora, contra os varejistas de alimentos, os quais ainda mantinham nesse segmento um perfil monopolista e de pouca abertura na formação de preços. Os “açambarcadores” - como eram conhecidos esses varejistas - promoviam o controle do escoamento de produção, distribuição e qualidade dos gêneros básicos alimentícios no Brasil, o que levou a uma enormidade de greves e protestos explosivos, fazendo que o governo fosse obrigado a intervir no varejo. Por essas razões, em 1918 criou-se o Comissariado de Alimentação Pública. Tratava-se de um órgão estatal que passou a regrad e controlar a distribuição de gêneros alimentícios no Brasil.

Esse órgão foi o precursor de vários outros que se sucederam por muitos anos no Brasil e que foram extintos, como interventores do estado no comércio varejista de alimentos, apenas na década de 90. Vale ressaltar que foi graças a essa intervenção do estado que tornou viável a travessia de enormes crises de abastecimento no Brasil, como por exemplo, a gerada pela Segunda Guerra Mundial, que também deu origem à criação da prática do cooperativismo, das feiras livre e da criação dos SEASAS.

Na Europa, intervenções parecidas também ocorreram. Algumas perduraram até o final do século XX, como a lei que obrigava, em toda a Portugal, comerciantes de vários segmentos com lojas de área igual ou superiores a três mil metros quadrados, a fecharem seus comércios aos sábados. Isso permitia aos comerciantes menores terem maior participação nas vendas daquele país (SENAC, 2010).

Um órgão expressivo para o segmento varejista no Brasil do século XXI é o IDV, Instituto para Desenvolvimento do Varejo. Criado em 2004, através de uma iniciativa de empresários e presidentes de algumas das maiores empresas varejistas brasileiras, o IDV tem como vice-diretores, por exemplo, a senhora Luiza Helena Trajano (presidente do Magazine Luiza), e o senhor José Galló (diretor-presidente das Lojas Renner). Atualmente o IDV já conta com uma secretaria dentro do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, desde 2005, chamada Secretaria de Comércios e Serviços. (<http://www.idv.org.br>).

Fazem parte do conselho atual do IDV, representantes das empresas C&C Casa e Construção, Drogasil, Grupo Pão de Açúcar, GS&MD Gouvêa de Souza, Leo Madeiras, Lojas Renner, Magazine Luiza, O Boticário, Pernambucanas, Riachuelo, Saraiva e Siciliano, Telhanorte e Walmart. Estes expressivos representantes do varejo participam das pesquisas do IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, pois todos os seus associados fazem parte dos pontos de coleta de dados deste renomado instituto.

2.2.3 Fatores Econômicos, Sociais e Normativos

O segmento varejista tem uma grande importância no âmbito econômico brasileiro. Trata-se de um dos maiores geradores de empregos formais do país e também se destaca como sendo uma fonte de modernização e crescimento econômico, em especial pelos números apontados e acompanhados desde 2004, pelo IBGE. O PMC (Pesquisa Mensal de Mercado) é a linha de pesquisa dentro do IBGE, responsável pelos dados de estudo sobre o comércio varejista no Brasil. Para medir o desempenho do setor, o IBGE apura a receita bruta de revenda das

empresas varejistas formais com 20 ou mais pessoas ocupadas, totalizando nove mil informantes em todo o país.

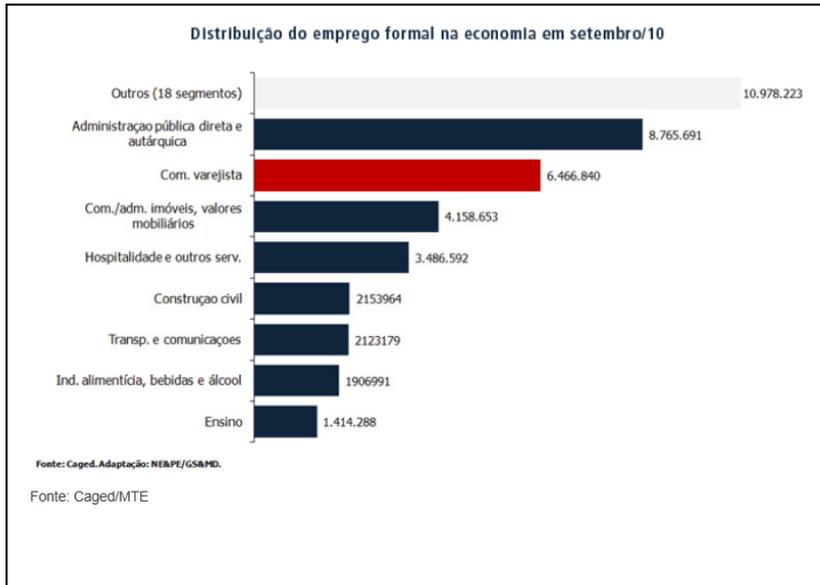


Figura 09 – Distribuição de Emprego Formal

Fonte: Caged, MTE.

Em estudo comparativo apontado pelo IBGE, entre os anos 2005 e 2006, sete entre oito segmentos do varejo tiveram um aumento significativo no volume de vendas. É preciso citar que esta segmentação foi estabelecida pelo próprio IBGE, de forma a setorizar e separar melhor os dados do segmento varejista. Estes oito setores que estão demonstrados no gráfico da figura a seguir, referente ao ano de 2005, estão separados por sua representatividade e em relação ao volume de vendas, excluindo-se apenas o segmento de materiais de construção (http://www.mzweb.com.br/globex/web/conteudo_pt.asp?tipo=15938&idioma=0&cont a=28, acessado em 20-03-12):

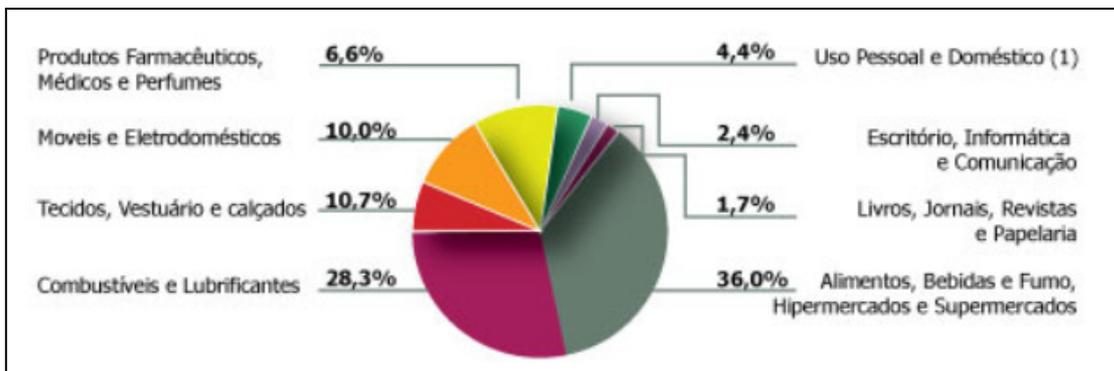


Figura 10 - Crescimento dos segmentos de varejo entre 2005 e 2006

Fonte: PMC, IBGE.

A segmentação utilizada pelo IBGE para separar as categorias de lojas de varejo segundo seus principais produtos é validada e divulgada pelo IDV.

Atividades	Indicador %			Indicador mensal %			Acumulado %	
	jun	jul	ago	jun	jul	ago	no ano	12 meses
Comércio Varejista	1,7%	0,4%	2,0%	11,4%	11,1%	10,4%	11,3%	10,1%
1 - Combustíveis e lubrificantes	-1,2%	0,0%	1,2%	5,9%	7,8%	8,8%	6,3%	4,6%
2 - Hiper, super, prods. alimentícios,	1,4%	0,2%	1,2%	11,9%	11,0%	7,2%	10,1%	10,0%
2.1 - Super e hipermercados	1,9%	0,2%	2,1%	11,5%	10,7%	6,8%	9,7%	9,7%
3 - Tecidos, vest. e calçados	1,1%	1,0%	1,9%	4,4%	12,8%	12,8%	10,8%	7,7%
4 - Móveis e eletrodomésticos	0,1%	0,0%	2,9%	17,0%	12,2%	16,7%	18,9%	15,1%
5 - Artigos farmacêuticos, med. ortop. e de perfumaria	-0,3%	2,0%	2,6%	10,3%	8,1%	12,5%	11,7%	11,4%
6 - Livros, jornais, rev. e papelaria	-2,6%	4,6%	3,5%	4,8%	7,3%	13,7%	8,7%	9,2%
7 - Equip. e mat. escritório, informát., comunicação	4,2%	-4,5%	1,3%	23,2%	19,0%	24,7%	24,8%	18,0%
8 - Outros arts. de uso pessoal e doméstico	4,1%	1,2%	0,4%	9,6%	12,2%	11,7%	7,6%	7,5%
Comércio Varejista Ampliado	0,8%	1,7%	2,1%	3,3%	12,6%	14,0%	12,2%	12,3%
9 - Veículos e motos, partes e peças	2,9%	3,0%	2,4%	-9,5%	15,0%	19,3%	13,1%	16,8%
10 - Material de construção	-2,0%	1,4%	2,0%	11,3%	14,9%	19,9%	16,4%	10,1%

Figura 11 - Indicadores dos segmentos de varejo 2011

Fonte: PMC, IBGE.

2.2.4 Linhas de Crédito e Financiamentos

O BNDES (Banco Nacional para o Desenvolvimento Social) teve uma importante participação no cenário econômico nacional. Com uma atuação alinhada com a crescente expansão do crédito, aumento da renda real da classe média, a qual representa 71% do consumo no país em 2011, representados na imagem 12 pelas categorias C, D e E (http://www.sebrae.com.br/setor/comercio-varejista/o-setor/aceso-a-servicos-financeiros/credito/integra_bia/ident_unico/19079, acessado em 20-03-2012) provocaram uma reestruturação do varejo, que se articulou para atender essa nova demanda em produtos e serviços, o que contribuiu para que as empresas brasileiras, como as fabricantes de equipamento de exposição comercial, pudessem encontrar no BNDES meios para viabilizar linhas de crédito para seus clientes. Linhas como o Cartão BNDES, FINAME, PSI e PROGER são instrumentos focados em garantir a procedência, a normatização industrial e fiscal do fabricante e que, sob todas as garantias estabelecidas pelo governo, criar uma estrutura que facilita ao fabricante agregar valor e facilidade de acesso ao seu cliente final, tanto

desburocratizando o processo de compra, quanto atendendo ao interesse do desenvolvimento de todas as partes envolvidas entre financiador, produtor e consumidor, proporcionando um desenvolvimento e uma movimentação econômica de aceleradas e grandes proporções, dentro um curto espaço de tempo.

Classe	Renda Familiar Anual (em reais)
A	Acima de R\$ 33.648
B	Entre R\$20.028 e R\$ 33.648
C	Entre R\$ 11.124 e R\$20.028
D	Entre R\$ 5.088 e R\$ 11.124
E	Abaixo de R\$ 5.088

Figura 12 - Classes sociais segundo a renda

Fonte: IBGE

Outros elementos de destaque no impulso dado na aceleração econômica mais diretamente relacionados aos fabricantes de equipamentos destinados ao varejo, deram-se por novas normativas emitidas por órgão de fiscalização. Dois deles foram marcantes no ano de 2011.

A primeira delas diz respeito a NR17, apresentada pelo Ministério do Trabalho e do Emprego, em maio de 2011. Essa normativa foi complementada de forma a especificar ainda mais as prerrogativas ergonômicas e funcionais de equipamentos no posto de trabalho, que exigissem transporte, deslocamento ou levantamento de cargas, por parte do trabalhador. O varejo foi particularmente mobilizado, pois um dos seus principais equipamentos de loja, o check-out, era um item concentrador de praticamente todas as exigências da normativa. Os fabricantes, lançaram-se na busca de soluções que atendessem às necessidades do mercado, de forma a transformar essa necessidade em uma oportunidade nova de abordagem comercial.

Outro propulsor legal foi a revisão da NR12, também apresentada pelo Ministério do Emprego e do Trabalho em 17 de novembro de 2010, pela portaria número 197. Esta normativa já tratava da especificação de detalhes de segurança em equipamentos destinados à área de produção industrial, semi-industrial e de preparo de produtos como pães, açougue, frios, laticínios, bolos, etc. Esta normativa existe para viabilizar parâmetros técnicos em segurança de todo maquinário utilizado

por trabalhadores que dependem destas máquinas no desempenho de suas atividades. A Normativa anterior à revisão de 17 de novembro, abrangia apenas dois itens de maquinários (motoserras e cilindros de massa), mas após a revisão, passou a detalhar dezesseis equipamentos que, juntos, perfazem a totalidade das máquinas encontradas, principalmente, em lojas de varejo alimentício.

Novamente a colaboração e o interesse comum entre os envolvidos, propiciou uma readequação do cenário no varejo. Os fabricantes destes equipamentos tiveram que adequarem-se aos novos requisitos de segurança, de forma não só a atenderem bem a um mercado agora mais exigente, quanto também aos órgãos competentes pela certificação dos seus equipamentos. Esta adaptação para obter certificação transformou-se em uma oportunidade de ouro para os fabricantes obterem um argumento de grande valor comercial junto ao BNDES, a fim de cadastrá-los em programas de agentes de financiamento. Dessa forma, os varejistas podiam adquirir ou mesmo readequar o equipamento de suas lojas, diretamente com o fabricante, comprando a crédito equipamentos certificados.

2.3 A ESTRUTURA DE *STAKEHOLDERS* EM PROJETOS DE LOJAS DE VAREJO

2.3.1 Layout

sm (ingl layout) Tip Esboço, planejamento ou espelho do trabalho tipográfico com a especificação dos caracteres que devem ser empregados, disposição da matéria, claros, medidas e outras minúcias relativas à composição de um livro, folheto, periódico, anúncio ou obra comercial. L. de página, Art Gráf e Inform: distribuição de texto e imagens dentro de uma página de documento.(dicionário Michaelis Moderno Dicionário da Língua Portuguesa, 2012)

Esse projeto chamado *layout*, no âmbito das lojas de varejo e fornecedores de equipamentos deste segmento, resume-se a um conjunto de desenhos, tanto impressos ou ainda em meio eletrônico, que compõem a representação clara da disposição de vários equipamentos de exposição comercial em um determinado espaço físico, conhecido como área de vendas, e que pertence ao cliente. Uma das suas principais funções é viabilizar a compreensão e discussão de tudo que facilite e conduza à venda dos equipamentos nele propostos.

O projeto de *layout* é composto normalmente por algumas pranchas (folhas impressas ou arquivos eletrônicos) que contém a representação gráfica do que se quer ilustrar ou informar ao cliente. A primeira prancha contém normalmente uma planta baixa (representação gráfica de uma visão do alto) do espaço físico disponibilizado ou apontado pelo cliente, com os equipamentos ofertados pelo vendedor dispostos conforme razões e proposições técnicas.

2.3.2 Estrutura do PMO (*Projec Management Office*)

Um escritório de projetos (Project Management Office, PMO) é um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. As responsabilidades de um PMO podem variar desde fornecer funções de suporte ao gerenciamento de projetos até ser responsável pelo gerenciamento direto de um projeto. (*guia PMBOK, quarta edição c2 p17*).

No ramo de fornecimento de equipamentos para lojas de varejo, o PMO pode ser entendido como a fonte geradora das principais decisões e ações que focam a maior parte das informações que contém o *layout*.

Como exemplo neste trabalho, a Empresa X é a empresa mais premiada até essa data, na atividade de representação comercial do Grupo J Paulatti. Esse grupo é formado pelas empresas Eletrofrío Refrigeração SA, Fast Gôndolas e Check-out Equipamento LTDA e a Ariam Metalúrgica. Cada uma destas empresas atua no desenvolvimento e fabricação dos principais itens que compõem os expositores usados nas lojas de varejo brasileiras.

De acordo com pesquisa fornecida pela acessoria de marketing do grupo J Paulatti, até Abril de 2012, o grupo detinha 70% do mercado brasileiro de fornecimento de equipamentos de exposição comercial, atuando, por essa razão, como um forte participante nos empreendimentos de varejo brasileiro.

Esses equipamentos de exposição compreendem basicamente gôndolas (prateleiras metálicas), araras, cabideiros, vitrines móveis, check-outs (balcões caixa), balcões refrigerados, de temperatura ambiente ou com aquecimento, bem como câmaras frigoríficas e, por fim, sistemas centrais de geração de frio conhecidos como Sistema Mecânico de Refrigeração (SMR).

Essas empresas colocam seus produtos à disposição dos consumidores, exclusivamente através de sua rede de representantes.

A figura 12 abaixo situa a posição do representante (e seus respectivos projetos) na estrutura de uma fábrica que trabalha com a estratégia de representações. Neste contexto, o projeto do representante entra por um processo padrão de atendimento à estrutura funcional da fábrica. O caminho de entrada de um pedido ou de um orçamento (fase de projeto) é o mesmo. A principal característica dessa operação é que durante a fase de orçamentação, o gerente de projetos da fábrica atua de forma mais contundente, realizando as conexões necessárias, especialmente em termos de comunicação entre o cliente e a estrutura exigida da fábrica, principalmente em termos comerciais, disponibilizando os recursos necessários para a boa condução ao fechamento do *layout*.

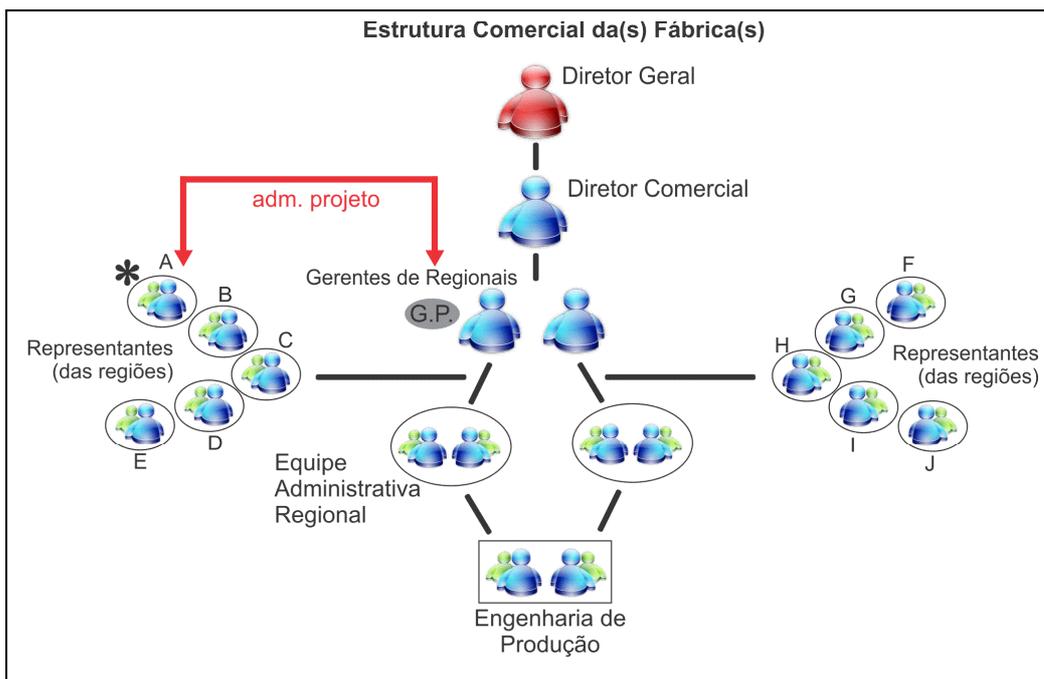


Figura 13: Posição da empresa X em relação à estrutura da fábrica.

A Empresa X conta ainda com a representação da Valle Expositores, fabricante de mobiliário de madeira, a Imprime Adesivos, responsável por todos os itens de comunicação visual, e a Perfecta Curitiba, fabricante de equipamentos de produção de confeitaria, panificação e *service food*. Existem mais empresas que

compõem a carteira de representação da Empresa X, mas cujos equipamentos não demandam projeto, servindo assim mesmo como importantes complementos de portfólio.

A estrutura apresentada pela figura 13 ilustra o padrão adotado pela Empresa X Representação Comercial LTDA, para o lido com a execução de seus projetos e orçamentos. Esta estrutura é comparável a uma matriz balanceada, pois embora o gerente de projetos tenha autonomia sobre os recursos para execução do projeto, o vendedor atua como agente que detém a negociação da prioridade do projeto dentro do portfólio de projetos em andamento.

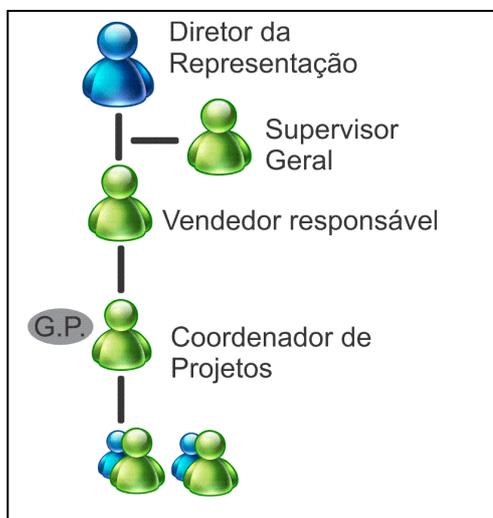


Figura 14 – Estrutura *stakeholders* dentro da estrutura do Representante
Fonte: Empresa X Representações Comerciais LTDA, Curitiba – PR; abril de 2012.

De acordo com o tipo de loja a que se referente o projeto, a estrutura de *stakeholder* é diferente. Lojas como super e hipermercados, possuem especialistas ou gestores em setores, assim como os que existem em lojas de departamentos respectivamente. O grau de complexidade dos equipamentos que compõem os setores de cada tipo de loja é o que determina o valor agregado por metro quadrado de mercadoria, potencial de vendas, e é esse valor que determina, por sua vez, a importância da opinião desse gestor no projeto. O nível de conhecimento do comprador de equipamentos para as lojas, nos setores e respectivos equipamentos, permite que ele filtre e elimine muitas das participações dos gestores dos departamentos, simplificando a comunicação, o que contribui com todo o projeto.

2.3.3 Estrutura de Rede Loja de Departamentos

Tomemos como exemplo a cadeia de loja de departamentos Havan Lojas de Departamentos LTDA, cuja sede e origem são na cidade de Brusque, no estado de Santa Catarina (<http://www.lojashavan.com.br>). Esta conceituada rede varejista nacional é especializada em construir lojas de departamentos (nunca com menos de 2.300m² de área de vendas), cujo mix de produtos distribui-se em vários departamentos e possui um sortimento de itens nacionais e importados muito grande, característico desta rede. A Havan possui, desde sua fundação, em 1986, até a data de 04 de Maio de 2012, trinta e nove lojas que estão distribuídas entre os estados de Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Mato Grosso do Sul, e já com projetos em andamento rumo ao estado do Mato Grosso.

Para fazer o gerenciamento de tantas obras e por deter o *know-how* de tamanha participação no segmento varejista, a Havan conta com uma gerenciadora de obras principal, a empresa Fukuoka Arquitetura e Construção, com a qual segmenta suas atividades quando do projeto, execução e implantação de novas lojas. A definição do escopo do projeto para fornecedores, a gestão de compra dos produtos, plano de comunicação, validação do fornecedor e demais supervisão, estão sempre sob a responsabilidade da Havan. A gestão de cronogramas, busca de fornecedores, especificação de materiais, distribuição de documentos técnicos, administração de pessoal de obra, montagem e de todo trâmite operacional, fica a cargo da Fukuoka.

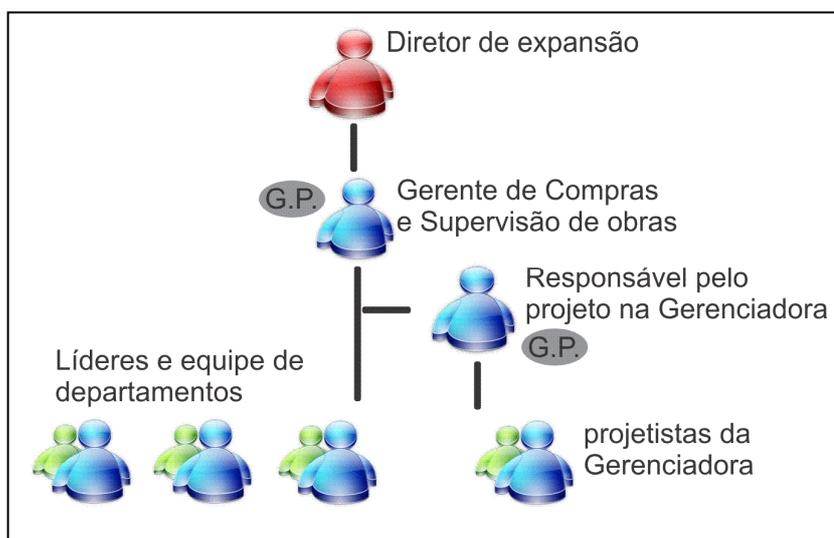


Figura 15 – Estrutura *stakeholders* dentro da Havan Lojas de Departamentos LTDA

Fonte: Empresa X Representações Comerciais LTDA, Curitiba – PR; abril de 2012.

2.3.4 Características de *layout* de loja de departamento

Segundo Fauze Najib Mattar, em seu livro *Administração de Varejo* (2011, p 80), dois grandes elementos caracterizam um projeto de *layout* de loja de departamentos: a categoria de produtos que contém o mix da loja, e a sua respectiva divisão em departamentos específicos.

a) Categorias de Produtos

Melvin T. Copeland, em seu livro *Relation of consumers' buying habits to marketing methods (volum I, p.282)* separa os produtos de consumo em três categorias: sendo; Produtos de Conveniência, Produtos de Compra Comparada, Produtos de Especialidade.

Os Produtos de Conveniência são descritos como aqueles em que o consumidor já está muito acostumado a adquirir, olha e decide de imediato e que não exigem muito esforço decisório. Normalmente são de baixo custo, estão expostos de forma bem acessível e em grande quantidade de unidades e de marcas.

Os Produtos de Compra Comparada são os que o consumidor atenta para critérios mais relevantes, incluindo sustentabilidade, qualidade, preço e estilo. Estes já perfazem, na sua maioria, itens de maior valor financeiro e agregado, e cuja exposição já é mais rebuscada e focada na unidade.

Já os Produtos de Especialidade são itens onde o consumidor está disposto ou fará, necessariamente, um esforço especial para adquiri-lo. Caracterizam-se pela localização diferenciada, serviços de atendimento agregados e, conseqüentemente, valores monetários elevados.

b) Lojas de Departamentos

Este tipo de loja de varejo se caracteriza, em termos gerais, por reunir uma vasta gama de produtos baseados principalmente na categoria de bens de consumo. Normalmente não contempla os itens essenciais à manutenção da vida conhecidos como “produtos de primeira necessidade”, tais como alimento e remédios. Usando

as definições de Copeland (1923) os produtos de primeira necessidade poderiam, sim, encaixar-se nas suas três definições de categorias, mas somente no caso do preço servir como o quesito principal de referência. Neste trabalho, os segmentos escolhidos são nitidamente distintos entre si, tanto por seu mix de produtos quanto pelos seus departamentos, e aparecem mais bem detalhados em seus respectivos capítulos, abrangendo inclusive seus principais equipamentos usados para a exposição comercial.

c) O Departamento

A estas divisões de áreas dentro de uma loja, cuja tratativa dada ao produto exposto requer ou possui uma característica predominante, dá-se o nome de departamento ou setor.

Em uma comparação simples entre departamentos com escalas de cor, tomemos os departamentos âncora de uma loja como sendo cores primárias. Assim como exibido no diagrama abaixo, partindo de um extremo ao outro do diagrama (como do azul para o amarelo, por exemplo) a vista do observador tem de atravessar uma considerável quantidade de variações de tonalidades ao longo do trajeto, da mesma forma como são diagramados os departamentos e seus respectivos produtos dentro da área de vendas da loja. Sendo assim, para um consumidor, a sensação de transição entre um departamento e outro completamente distinto é, em geral, gradual e sem grandes variantes que interrompam o seu transitar pela loja.

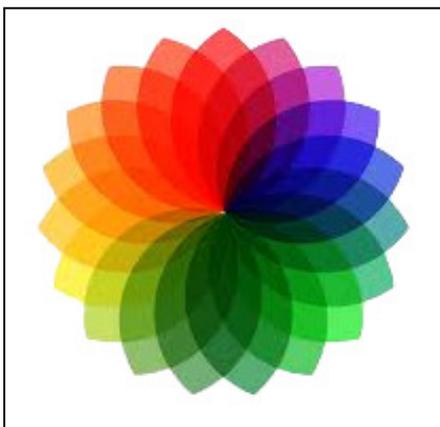


Figura 16 - Diagrama esquemático de cores primárias, secundárias e terciárias.

Embora pareça óbvio que justamente a existência destas áreas, ou seja, dos departamentos, seja a razão das Lojas de Departamentos serem chamadas assim, isso não significa que todas as essas lojas os possuam ou atuem de forma igual. São justamente os departamentos que dão a essência do estabelecimento varejista.

Em um comparativo simples entre três lojas de departamentos distintas como a Casas Bahia, as Lojas Americanas e as lojas Pernambucanas, essa caracterização da essência da loja fica muito evidente. As Lojas Americanas possuem em média cinco departamentos âncoras: Eletro, Vestuário, Perfumaria, *Bombonière* e Bazar, o que a caracteriza por um sortimento de produtos muito grande, destacando-se um departamento que contempla alimentos. As Lojas Pernambucanas já se caracteriza por dividir suas lojas em Eletro, Vestuário e Bazar. As Casas Bahia por sua vez, trabalham as suas lojas fundamentalmente com Eletro e Mobiliário.

Com estes três exemplos é possível perceber, usando como base a experiência individual adquirida como consumidores, que cada uma das lojas é lembrada conforme o produto que se almeja buscar e, conseqüentemente, o sortimento deste produto no seu respectivo departamento. Além do sortimento, vale destacar que a forma como o produto é exposto, a acessibilidade ao local de exposição, a clareza na identificação das diferenças de marcas e preços, e ainda os serviços que eventualmente este produto demande (provedores, montagem, garantias, etc.), também são fatores de peso na experiência do consumidor. Seria perfeitamente possível para um cliente adquirir um televisor em qualquer uma destas lojas, porém, a variedade, o atendimento e, logicamente, o preço, seriam fatores de grande peso no processo decisório entre essas locais, se analisados conjuntamente.

2.4 ESTRUTURA DE REDE DE HIPERMERCADO

A categorização das lojas de varejo de alimentos é feita, em termos gerais, pelo tamanho de sua área de vendas, ou seja, pelo o espaço destinado à circulação do cliente na sua livre escolha e acesso ao produto que lhe interessa. Existem variantes desta categorização, tais como a quantidade de itens no mix da loja, ou mesmo setores específicos característicos a um ou a outro tipo (super ou

hipermercado), e ainda, o faturamento. As redes supermercadistas adotam padrões que são relativos aos seus próprios parâmetros, formando uma espécie de conceito próprio para uso no dicionário interno do grupo.

A estrutura de hipermercado é galgada em uma estrutura matricial funcional padrão, logo a cadeia de *stakeholders* envolvida na condução de um projeto de *layout* de hipermercado não difere da estrutura apresentada no exemplo anterior da loja de departamentos, mas o grau de exigência e complexidade aumenta. Nesse tipo de loja, a especificidade dos equipamentos de exposição, em especial os refrigerados, demanda muito mais detalhes técnicos nos equipamentos, desde acabamentos específicos, acessórios, até detalhes como posicionamento na loja, logística de operação, riscos ambientais, etc.

Nesse tipo de estrutura a presença de uma figura gerencial central, por parte do cliente, é mandatória. São vários fornecedores trabalhando sobre uma mesma planta de alvenaria (*layout* que contempla toda a área de alvenaria), fase do projeto onde este documento já foi definido pelo cliente e não sofre mais, praticamente, nenhuma alteração. Por essa razão esse gerente é a pessoa que filtra as informações, define as fases do projeto e, a cada uma delas, distribui as respectivas informações e documentos, envolvendo daí em diante os respectivos fornecedores de equipamento.

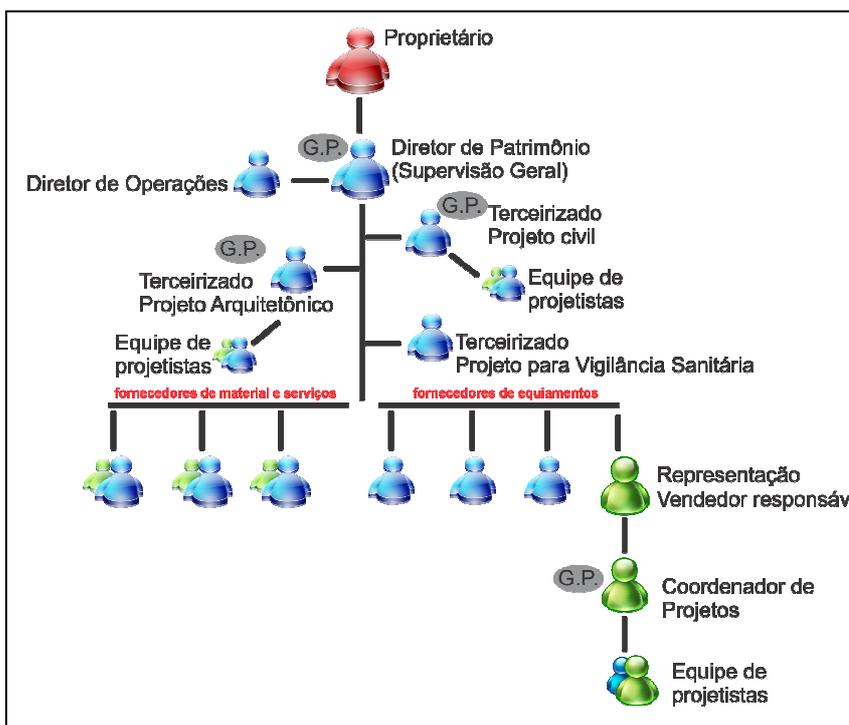


Figura 24 - Estrutura de *stakeholders* no processo de *layout* de hipermercado

Fonte: Empresa X Representações Comerciais LTDA, Curitiba – PR; abril de 2012.

2.4.1 Características de *layout* de hipermercado

Ao contrário do que normalmente a maioria das pessoas imagina, o conceito de negócio de um hipermercado é muito diferente de sua aparência física. Segundo informações fornecidas em um treinamento para representantes do Grupo J. Paulatti em abril de 2012, um hipermercado tem 99% de sua característica funcional de negócio baseado em caráter financeiro. Nem mesmos os bancos, comparando-se a área predial, quantidade de funcionários e sistemas de operação, possuem uma capacidade de faturamento diário tão elevado quanto de um hipermercado, seja em valores ou em velocidade de negócios, sem falar nos prazos de retorno sobre capital de giro. O espaço físico em si, nos projetos de *layout* profissionais mais atuais, é todo planejado no seu custo de operação. Dentro da área de vendas, todos os equipamentos são adequados a expor, conservar e armazenar produtos específicos que foram longamente analisados para produzirem o giro de capital mais rápido e, conseqüentemente mais rentável possível.

Nesse momento, um *layout* bem planejado e executado, viabiliza a utilização do equipamento mais adequado à rentabilidade funcional do setor e do negócio como um todo.

A imagem a seguir, representa, através de um esquema bastante simples, os percentuais destinados aos departamentos mais comuns em lojas deste gênero, cuja área por cada setor resulta em faturamentos individuais, bem como custos fixos, valores estes fundamentais para uma loja de varejo alimentício.

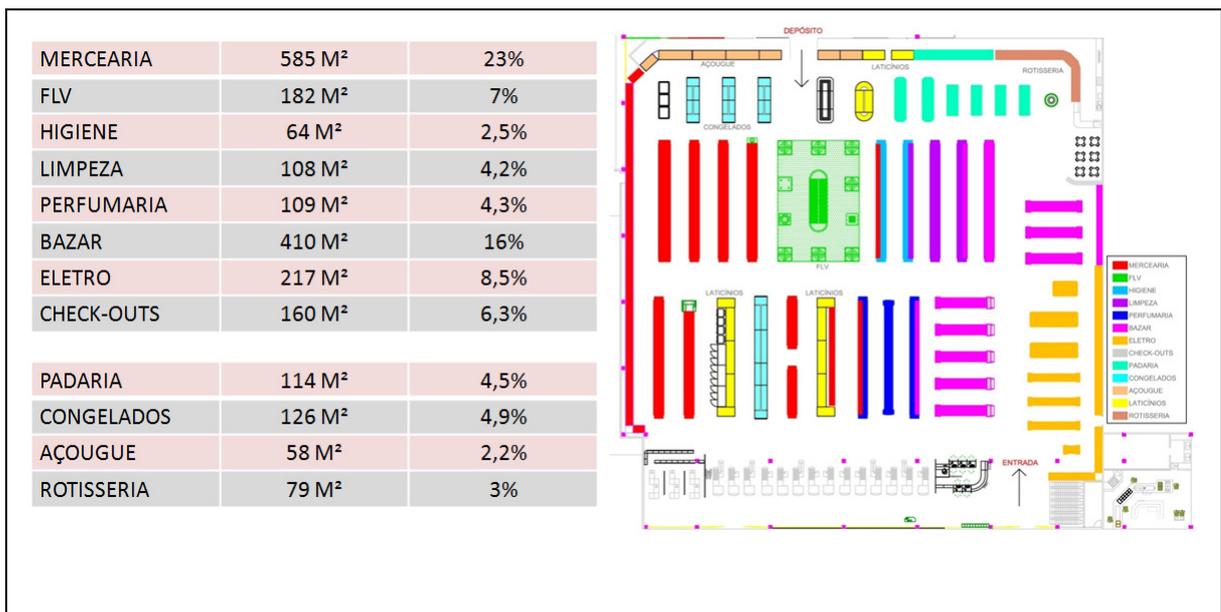


Figura 25 - percentual de dimensionamento de áreas por setor, em loja referencial de hipermercado com 2.550m² de área de vendas.

Fonte: Informação interna Empresa X Representações Comerciais LTDA, Curitiba – PR; abril de 2012.

2.4.2 Departamentos e equipamentos

Ainda na imagem anterior, foram listados doze dos principais departamentos de um hipermercado, também chamados de setores da loja. Cada um destes departamentos pode ser composto por diversos tipos de equipamentos de exposição, porém com funções, posições, dimensões e acessórios planejados exatamente conforme o produto destinado ao respectivo setor.

A linha seca é o nome dado a todo o móvel para exposição que não dependa de referencial de temperatura para sua utilização. São equipamentos como as gôndolas e seus acessórios (prateleiras, cestos, ganchos, etc.), check-outs, bancas promocionais e tablados, bancas para hortifrutigranjeiros, vitrines, entre outros. Podem variar de material de que são feitos, bem como de acabamentos, pois tudo é planejado e desenvolvido conforme o setor e, muitas vezes, especificamente para o produto que esse móvel irá expor na loja.

3 – METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

O problema de estudo surgiu da observação e vivência dos problemas encontrados diariamente no ramo de projetos de *layout* para varejo, em uma empresa de representação comercial muito conceituada no ramo. A repetição de erros, bem como a clareza dos mesmos limitadores atuando historicamente neste segmento, soma-se à falta de ruptura dos padrões atuais de conduta neste âmbito tão peculiar na área de projetos. Para tal é possível apontar alguns dos agentes motivadores desta pesquisa, a saber;

- Publicações: O mercado brasileiro é formado historicamente por estruturas varejistas externas, as quais trazem consigo receitas já depuradas em seus países de origem, fazendo com que o Brasil apenas desenvolva adaptações para o tipo de negócio a ser implantado, criando simplesmente um registro dos tempos de adaptação de ferramentas, procedimentos e dos consequentes resultados esperados. A falta de abertura nos poucos empreendimentos considerados nacionais faz com que sua originalidade seja pouco divulgada e, conseqüentemente, estudada como uma nova fórmula de negócio, ainda que pelos veículos tradicionais como os órgãos de pesquisa de desenvolvimento financeiro, marketing, tecnologia, saúde, etc. Poucas fontes deste segmento se dispõem a reunir, com certa coerência, materiais que sirvam realmente de estudo acadêmicos, mas por serem os únicos a se prestarem a tal, acabam por tornarem-se o melhor referencial para o ramo.
- Muitas partes interessadas: A enormidade de partes interessadas faz com que o valor do projeto de *layout* para o varejo seja segregado, dividido conforme opinião, capacidade, foco ou valor de cada uma das partes. Essa divisão é intensa, constante e muito atrelada ao indivíduo, fazendo com que pouco se compartilhe a tempo de proporcionar um efeito consensual coletivo e validado, para ser registrado e gerar uma melhoria do processo como um todo.
- Estruturas distintas: Por ser um processo que reúne várias estruturas diferentes, cada qual com pessoal e metodologias próprias de condução de

projetos, a característica do projeto se perde, limitando-se normalmente apenas a um somatório de técnicas aplicadas pontualmente conforme o interesse principal ou expoente na fase em que se encontra o projeto, obedecendo a um cronograma normalmente galgado no tradicional custo, prazo e escopo.

- **Lucro social:** Nas estruturas capitalistas, praticamente não sobra espaço para se notar o valor de uma parceria profissional bem construída, através de relacionamentos baseados em confiança, entendimento comum, ganho coletivo em aprendizado e valorização do bem estar alheio. O valor da soma, em seu sentido literal, está preso à raiz etimológica do valor de capital em espécie, e não de esforços e de conhecimentos adquiridos, ou de qualquer outra forma de ganho que exceda um referencial que não seja material de prazo e custo.
- **Generalização do Processo:** Por haver poucos expoentes no ramo, empresas ou pessoas que possam apresentar e gerar notícia além de seus limites geográficos, pouco se conhece e se aprende neste ramo de geração de *layout* para lojas de varejo. Isso promove a intervenção de profissionais como arquitetos e engenheiros nesse tipo de projeto, causando certa padronização de receituários em soluções para empreendimentos de varejo, promovendo igualmente essa conduta para fornecedores e suas práticas, prazos e produtos envolvidos.

3.2 DETERMINAÇÃO DA TÉCNICA E COLETA DE DADOS

Para este trabalho foi escolhido o método de comunicação estruturado não disfarçado, realizado através de entrevista focalizada individual com determinados elementos de grupos de *stakeholders* distintos.

O instrumento de coleta de dados foi composto por perguntas abertas[,] (MATTAR, 2008 p.121-122), elencadas conforme um roteiro focado na condução de respostas com a maior quantidade de informações possíveis ao entrevistado.

Foram realizadas duas entrevistas como pré-teste deste instrumento, determinando assim o tempo necessário para conclusão e aproveitamento das respostas. O tempo adotado compreende 20 a 30 minutos.

3.3 DETERMINAÇÃO DA POPULAÇÃO DE PESQUISA

A população é definida como “agregados de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas” (MATAR, 2007, p.130). Neste trabalho a população é composta por pessoas que se enquadram nos elementos identificados como *stakeholders* e fazem parte das definições de estruturas de projetos, todos já referenciados nas fundamentações teórico-empíricas.

Segundo Mattar (2007, p.126), a amostragem é o “processo de colher amostras de uma população”. Neste estudo definiu-se como instrumento base a amostragem não probabilística. O tamanho da amostra eleito para esse trabalho é de dezoito indivíduos que fazem parte do quadro de *stakeholders* das três estruturas que envolvem os projetos de *layout* de lojas de varejo, dentro dos segmentos de hipermercado, supermercado e loja de departamentos, e cujas estruturas encontram-se na classificação matricial.

Os elementos participantes da amostra são descritos no quadro 02 abaixo e foram alocados no quadro de *stakeholders* segundo a estrutura da organização executora.

	Cargo	Estrutura/Segmento	Posição de <i>stakeholder</i>	Número de pesquisados
A	Diretor comercial	Fábrica/Linha Seca	Influenciador	2
B	Diretor comercial	Fábrica/Refrigeração	Influenciador	2
C	Gestor de Sistemas e treinamentos	Fábrica	Influenciador	2
D	Diretor Proprietário	Fábrica	Influenciador	1

E	Coordenador de Marketing	Fábrica/Refrigeração	Influenciador	1
F	Vendedor	Representação	Organização executora	3
G	Projetista	Representação	Organização executora	2
H	Comprador	Hipermercados	Cliente/Usuário	2
I	Comprador	Supermercados	Cliente/Usuário	2
J	Comprador	Loja de departamentos	Cliente/Usuário	1
K	Diretor de expansão	Loja de departamentos	Cliente/Usuário	1

Quadro 02 – Determinação da população de pesquisa.

3.4 PROCEDIMENTO DE CAMPO COM ROTEIRO E QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA

Resumidamente consiste em 3 atividades, todas focadas na estrutura da entrevista, sendo:

Identificação do *stakeholder* a ser entrevistado;

Contato para agendamento da entrevista;

Entrevista, com dados coletados por anotações e auxílio de gravação, com uso de questionário de perguntas abertas.

Este modelo de roteiro foi elaborado para se somar ao nível de experiência do entrevistador no ramo, aumentar seu grau de análise dos dados coletados (MATTAR, 2008, p.89) e facilitar a metodologia da aplicação de perguntas abertas, sem que haja um mau aproveitamento de tempo, esforço e conhecimento do

entrevistado, permitindo assim o cruzamento da interpretação das perguntas e a similaridade de dados contidos nas respostas com os demais *stakeholders*.

As perguntas que compõem o questionário estão dispostas no formulário abaixo na ordem em que apareceram na entrevista, e foram eventualmente flexionadas quanto a alguns termos durante a entrevista, de forma a fazerem-se mais claras ao entrevistado, adequando-se assim ao seu segmento e aos seus termos mais usados.

01 - Como você definiria o que é um bom *layout* de loja de varejo?

02 - Qual o maior objetivo dentro de um projeto de *layout* para loja de varejo?

03 - É possível existir uma sequência padrão de etapas no processo de desenvolvimento de *layout*?

04 - Quais são os grupos de profissionais mais presentes no desenvolvimento de seu *layout*?

05 - Quem você julgaria o maior interessado em cada uma das etapas?
06 - Você consegue identificar um fator em especial que auxilie no bom andamento destas etapas?
07 - Quais seriam os seus maiores benefícios após o <i>layout</i> pronto?

Quadro 03 – Formulário para a entrevista.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Por haver uma grande quantidade de partes interessadas ao longo do processo de produção de *layout* de loja de varejo, este estudo limita-se ao ambiente do PMO (escritório de projeto/ representação comercial) de forma a ilustrar as

técnicas utilizadas na conduta do projeto, sob a ótica desta parte interessada específica, formalizando assim um ambiente restrito e cujos resultados não podem ser generalizados, mas podem abrir precedentes para novos estudos.

3.6 MÉTODO DE ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme linha adotada neste estudo, a análise baseia-se na proposta de comparação das respostas, cujos conteúdos exprimem os pontos convergentes na opinião e conhecimentos coletados entre as partes interessadas entrevistadas, de forma a apontar parâmetros que norteiem os resultados colhidos na conduta dos dois projetos também descritos e analisados como fonte de dados primários (VIEIRA, 2010. P48).

Quadro resumo

Variáveis	Objetivos específicos	Formas de Análise
1. Perfil dos Participantes	Identificar os <i>stakeholders</i> no segmento de empreendimentos de varejo com as definições do guia PMBOK;	a- Análise de três estruturas organizacionais envoltas nas atividades do segmento de varejo; b- Comparativos com as definições dos elementos apontados pelo guia PMBOK;
2. Principais critérios e elementos presentes em empreendimentos de varejo	Apontar os principais parâmetros que compõem um <i>layout</i> de loja e varejo;	Coleta de banco de dados de uma empresa especializada nesse tipo de projeto;
	Descrever exemplos selecionados das segmentações de lojas de varejo, inclusive com seus principais equipamentos de exposição comercial;	
	Descrever nos dois projetos de <i>layout</i> selecionados seus pontos chave do processo de execução do <i>layout</i> ;	

3. Fatores socioeconômicos	Apresentar dados que apontam para o crescimento econômico relevante do segmento varejista;	Análise de índices divulgados nos principais órgãos relacionados ao crescimento socioeconômico, notícias e eventos correlatos à época dos projetos de varejo analisados;
	Levantar importantes fatores governamentais (financeiros e normativos) para esclarecer a importância da atividade do varejo;	
4. Valores descobertos	Mencionar resultados expostos pelos principais <i>stakeholders</i> , na exposição dos dois projetos explorados, como provenientes do valor agregado resultantes da aplicação de gestão do projeto;	Tabulação de respostas e valores atribuídos a cada uma, obtidos em entrevista individual com <i>stakeholders</i> dos projetos de varejo analisados.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO PROJETO HAVAN

Como forma de estudo deste trabalho, o projeto da loja de departamentos da Havan, loja Campo Largo, foi utilizado como elemento base para tomada de dados primários, quanto ao fluxo de operação, mecanismos, técnicas e recursos utilizados desde a sua iniciação, à sua conclusão.

Esta loja de departamentos divide-se em um enorme bazar, eletro e vestuário, os quais são subdivididos ainda em setores conforme o mix de produto. Cada departamento tem a sua área e quantidade de equipamentos dimensionados, proporcionalmente ao tamanho da área de vendas total da loja, dentro do *layout*. O *know-how* dos gestores da Havan, sobre o faturamento por produto e por setor, entre outros importantes indicadores, permite estimar o faturamento geral da loja somente pela metragem quadrada total da área de vendas, razão pela qual há um referencial mínimo de tamanho estabelecido para construção de loja. Isso faz com que, desde o momento da procura por terrenos disponíveis, já seja possível estimar o faturamento da loja que se pode construir ali.

a) Gôndolas de centro

Estruturas montadas no centro de loja, independentes de fixação em paredes, e que se caracterizam por terem prateleiras, barras que comportam ganchos e alguns outros tipos de expositores, todos conectados a essa estrutura principal. Suportam grande peso de mercadorias e permitem grande variação de cores em suas peças, de forma a integrarem-se também com a comunicação visual aplicada no setor a que se destinam, e demais técnicas utilizadas para permitir a suave transição entre setores e seus respectivos produtos.



Figura 18 - Gôndolas de centro

Fonte: Empresa X Representações Comerciais LTDA, Curitiba – PR; abril de 2012.

b) Arara de parede

Estruturas basicamente formadas pelas mesmas colunas que as gôndolas de centro, porém são fixadas na parede e piso, dando mais leveza e discrição ao equipamento, servindo como uma mescla entre gôndolas e as araras.



Figura 19 - Araras de parede

Fonte: Empresa X Representações Comerciais LTDA, Curitiba – PR; abril de 2012.

c) Araras de solo

Tratam-se de pequenas estruturas formadas basicamente por hastes e barras onde se encaixam os ganchos para pendurar cabides. São os mais leves dos equipamentos de exposição e por isso têm maior mobilidade que as gôndolas de centro, porém concentram um foco na exposição de produtos pendurados em ganchos e cabideiros, e têm suporte de peso mais limitado.



Figura 20 - Araras de solo

Fonte: Empresa X Representações Comerciais LTDA, Curitiba – PR; abril de 2012.

d) Tablados

São estruturas basicamente retangulares, com altura entre 20 e 40 cm, e cuja combinação e distribuição no *layout* permitem ocupar grandes áreas. Destina-se a expor produtos grandes ou de grande volume, como tapetes, por exemplo, pois são facilmente acomodados pelas suas combinações possíveis de tamanhos e formatos. Também são usados para empilhamento de itens promocionais.



Figura 21 - Tablados
Fonte: Empresa X
Representações
Comerciais LTDA,
Curitiba – PR; abril
de 2012.

Outros equipamentos aparecem no *layout*, como por exemplo cestos, mesas, pequenas vitrines, suportes para manequins, etc. mas têm seu uso e quantidades bem mais reduzidos e focados. Um exemplo bem comum são os *check-stand*. Este móvel é uma pequena gôndola adaptada e estrategicamente posicionada para servir de “entrada” para os *check-out*'s.



Figura 22 - Check-stand
Fonte: Empresa X
Representações Comerciais
LTDA, Curitiba – PR; abril de
2012.

4.1.1 A condução do projeto

Após o recebimento por e-mail da planta baixa da respectiva loja, de um arquivo “.pdf” (extensão de arquivo digital que significa *Portable Document Format*) que vem da gerenciadora da Havan, bem como uma série de listagens e descritivos gráficos de todos os equipamentos que compõem cada setor, o escritório de projetos (representante) passa a desenvolver seu *layout*, que prima por representar na mesma posição e quantidade do *layout* do cliente, cada um dos equipamentos que lhe cabe orçar, suprimindo toda a alvenaria, desenhos de eixos, cotas dimensionais bem como desenho de outros equipamentos fora de seu mix. Essa ação objetiva a conferência e entendimento por parte do comprador para quem será enviado o *layout* junto com o orçamento, visto que o *layout* geral é desenvolvido pela gerenciadora.

Esse orçamento levou 4 horas para ser realizado pelo próprio gerente de projetos que, nesse caso, é também o especialista da equipe de projetos no atendimento desse cliente dentro do escritório de representação. Foi usado para confecção desse projeto um banco de dados e blocos (em planta baixa e em vista de corte lateral) já otimizados para os produtos ofertados para a Havan, inserido em um arquivo do software de desenho AutoCAD, da Autodesk, e que depois é importado para outro software, o WBCCAD (www.workbench.com.br), programa esse que serve de gestor para os projetos e orçamentos do escritório de representação. Este software é capaz de reconhecer blocos de desenhos previamente parametrizados, transformando o desenho de cada um deles em uma grande lista de peças com descritivos, cores, códigos e preços, ordenados exatamente conforme aparecem no *layout*.

O *layout* produzido nesse caso passa a ser uma representação gráfica orientativa que, juntamente com o orçamento, comunica todas as exigências de acabamentos e quantidades solicitadas de equipamentos constantes no material fornecido pelo cliente.

Tanto o *layout* quanto o orçamento são devidamente conferidos e, em seguida, enviados também por e-mail e em formato “.pdf”, com formatação gráfica já previamente parametrizada, identificando seu número sequencial, data e hora da

emissão, nome da loja e do cliente, bom como a logomarca e dados do escritório de representação comercial, preços por equipamento e condições comerciais.

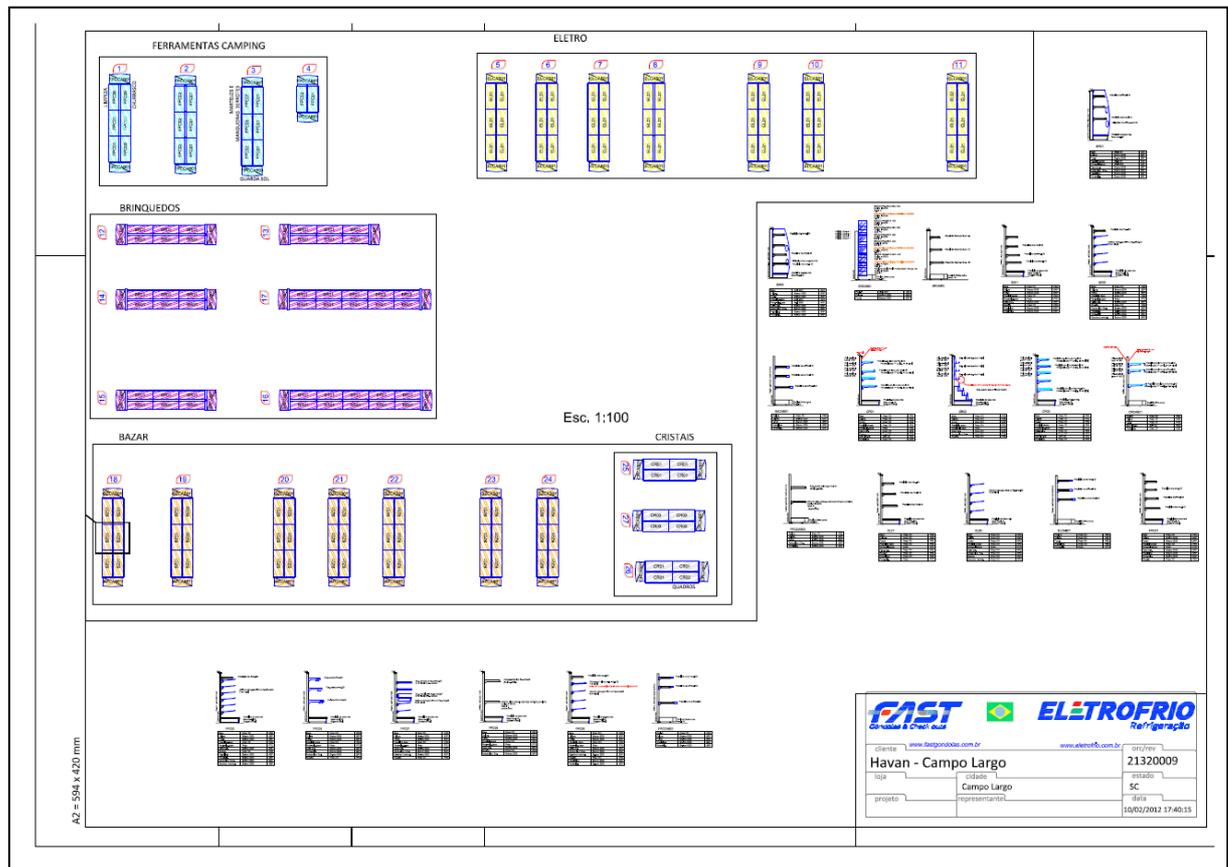


Figura 23 - Layout do escritório de representante

Fonte: Empresa X Representações Comerciais LTDA, Curitiba – PR; maio de 2012.

Esses arquivos são enviados para o cliente, sempre com cópia para o respectivo vendedor, responsável pela intermediação entre o cliente e o executor do projeto, no caso de surgimento dúvidas de interpretação de algum dado na documentação, embora todas as condições comerciais também já atendam a padrões pré-acordados com o cliente.

O valor total do orçamento para esta loja ficou em aproximados trezentos e quarenta mil reais. Nesse valor bruto ainda é aplicado um desconto que é estrategicamente estudado e acordado com o cliente Havan, baseado sempre na quantidade de lojas no plano de expansão do cliente, de forma a garantir-lhe o melhor preço de equipamentos ao longo do ano.

O cliente Havan leva entre dois a seis dias para informar o *OK*, confirmando assim a emissão do pedido e que dá início a outra fase do projeto, no caso, a de produção. Neste projeto, entretanto, houve a necessidade de se efetuar alterações, acompanhando as que o cliente também fez em seu projeto original.

Por se tratar de uma operação padrão, bastou-se repetir todo processo, desde o novo recebimento até o envio da nova proposta. O tempo usado para anteder a essa alteração consome praticamente o mesmo tempo gasto na elaboração do projeto e orçamento original, uma vez que a alteração não vem descrita em detalhes ou claramente destacada nos arquivos que são enviados pelo cliente. Até mesmo o tempo de retorno do cliente, desta vez com o *OK* para a liberação do pedido, foi o mesmo.

Começam então os preparativos para o envio dos documentos que compõem o pedido dos equipamentos inseridos no *layout* e orçamento, para as respectivas fábricas. O escritório de representação, através de sua equipe administrativa, entra em contato com o setor financeiro da Havan, para pegar os dados de faturamento e entrega das mercadorias, baseando as datas do pedido na estimativa da fase de recebimento de mercadoria no prédio da nova loja, ainda em construção nesta fase.

Ao mesmo tempo, a equipe de projetos do escritório de representação, prepara os arquivos eletrônicos para envio às respectivas fábricas. Por trabalharem com o mesmo software gestor de projetos, as fábricas recebem os arquivos contendo os produtos a serem produzidos, já com todas as informações necessárias para programá-los para a produção. Ainda assim há uma nova conferência, agora feita pelos especialistas na programação de produção, os quais também têm conhecimento sobre o equipamento fornecido a cada cliente chave, dada a repetição e as convenções adotadas nos pedidos anteriores.

O prazo de entrega mínimo para a produção é conhecido e, principalmente, respeitado por todos os envolvidos no processo, inclusive pelo próprio cliente. A razão de se ter uma tratativa padronizada, não só em termos de processo operacional, mas a nível estratégico de prioridade de atendimento para o cliente Havan, é tratá-lo como um processo de corrente crítica, como apresentado no livro de Eliyah M. Goldradtt. Como descrito no livro, o processo aplicado na confecção deste projeto acelera e otimiza tarefas que são passíveis de padronização, customizando tempo e recursos, para que as etapas ou processos críticos,

chamados comumente de gargalos, possam ser administrados com o mínimo de risco para o projeto como um todo.

O prazo de fabricação, despacho e entrega, que são tarefas administradas pela fábrica, é de no mínimo quarenta e cinco dias, independente do tipo de produto ou quantidade solicitada. Embora os produtos sejam padronizados, a gama de acabamentos possíveis e a variedade dimensional de cada produto, inviabilizam o trabalho com produtos acabados para estoque.

Quadro resumo de etapas deste projeto:

Data	Ação	Responsável
01 – Recebimento dos arquivos enviados pelo cliente. (22-02-12)	Interpretar, conferir e armazenar material, disponibilizando e informado à equipe de projetos;	Gerente de Projetos
02 – Desenvolvimento do <i>layout</i> e proposta comercial. (22-02-12)	Interpretar o <i>layout</i> original e transcrevê-lo para os padrões do software gestor padrão; Montar proposta comercial;	Projetista especialista
03 – Conferência. (23-02-12)	Verificar solicitação do cliente, frente ao elaborado pelo projetista; Checar condições comerciais;	Projetista especialista Vendedor responsável

<p>04 - Envio do <i>Layout</i> e orçamento ao cliente (com vendedor responsável em cópia).</p> <p>(23-02-12)</p>	<p>Formatação e preparo dos respectivos arquivos ao cliente;</p>	<p>Projetista especialista</p>
<p>05 – Recebimento de solicitação de alteração.</p> <p>(29-02-12)</p>	<p>Obs. Neste caso, repetiram-se as etapas 01 a 04;</p>	<p>Projetista especialista</p> <p>Vendedor responsável</p>
<p>06 – Recebimento do <i>OK</i> do cliente.</p> <p>(06-03-12)</p>	<p>Entende-se como o start do pedido. O orçamento aprovado vira uma ordem de serviço para a fábrica e um pedido para o cliente;</p>	<p>Projetista especialista</p> <p>Vendedor responsável</p> <p>Equipe administrativa</p>
<p>07 – Emissão do pedido para o cliente e para a fábrica.</p> <p>(07-03-12)</p>	<p>Coleta dos dados da loja, data solicitada para a montagem, confirmação das condições comerciais;</p>	<p>Equipe administrativa</p>
<p>08 - Aceite da(s) Fábrica(s).</p> <p>(08-03-12)</p>	<p>Recebimento do pedido, conferência dos detalhes dos equipamentos e confirmação do prazo de entrega;</p>	<p>Fábricas envolvidas</p>

Fabricação. (07-05-12)	Produção do material conforme pedido; Agendamento de embarque para entrega e despacho de material para a obra;	Fábrica
Recebimento de material e montagem na obra (08-05-12)	Acompanhamento da chegada do material, conferência e início da montagem;	Equipe de montagem Vendedor responsável
Aceite de conclusão de obra (09-05-12)	Conclusão da montagem e conferência do mobiliário, Assinatura do termo de conclusão de obra;	Equipe de montagem Vendedor responsável

Quadro 01 – Resumo do processo do projeto de *layout* Havan Campo Largo *Check-stand*
Fonte: Empresa X

O acompanhamento da entrega do material na loja, bem como a montagem, é feita por uma equipe terceirizada, mas historicamente entrosada com o pessoal do escritório de representação comercial e com as características do cliente.

Após a conclusão da montagem e do aceite de conclusão de obra, é feita uma coleta de fotos dos principais detalhes de mobiliário, por cada setor, bem como uma análise de todo o processo. É dada ainda, nessa coleta de dados, uma especial atenção a todos os comentários do cliente e seus influenciadores. Tudo isso para sanar, prevenir e aperfeiçoar tudo que seja considerado de valor, em termos de atendimento aos olhos do cliente.

Essa procedimentação toda só foi possível de ser desenvolvida e posta em prática quando, por ocasião do desenvolvimento da loja número 18 da rede Havan,

em compra feita com a Empresa X Representações Comerciais LTDA. Nesta ocasião reuniram-se o dono da representação, o coordenador de projetos da representação, a gerente de projetos da gerenciadora e mais duas projetistas desta equipe.

Dessa forma foram trocadas e esclarecidas todas as informações a respeito de equipamentos, utilização, e principalmente seus dimensionais. Com isso o escritório de representação forneceu todos os blocos de AutoCAD, pertinentes ao equipamento que a gerenciadora aplica em seus *layouts*, facilitando e uniformizando a comunicação. Também foram estabelecidos os canais de contato e um “dicionário” de nomes a serem utilizados na descrição dos equipamentos solicitados. Desta reunião em diante, ocorreram pequenos, mas importantes ajustes, e que, com os resultados cada vez mais rápidos e precisos para ambos.

Dentro da metodologia de gerenciamento de projetos, pode-se observar nesse projeto a aplicação das áreas do conhecimento (guia PMBOK, quarta edição c4 a 12) de forma muito resumida, características a esse tipo de projeto, visto que são aplicados todos os valores das áreas do conhecimento de gestão de projetos em apenas setenta e dois dias de trabalho. A ordem das áreas relatadas a seguir não obedece à sequência exata das etapas identificadas na execução do projeto da loja Havan, mas contempla todo o processo executado, e diz respeito ao ambiente da Organização Executora (escritório de representação comercial) do projeto.

4.1.2 - Área de Gerenciamento da Integração do Projeto

A garantia do início imediato das tarefas referentes ao preparo do *layout* e orçamento, tão logo o escritório de representação tenha recebido os arquivos enviados pelo cliente, pertinente a um novo projeto ou mesmo para sua modificação, faz menção à gestão do termo de abertura, controle das fases e orientação da execução do projeto respectivamente. Essa rápida reação entre a requisição e a entrega do projeto pronto, sob todas as condições pré-acordadas, remete ao Gerente de Projetos da Havan (cliente) o comprometimento com os acordos feitos na negociação inicial, e renova a atenção que é prestada a todos os detalhes solicitados.

4.1.3 – Área do Gerenciamento do Escopo do Projeto

A construção de um *layout* que contenha apenas o material a ser orçado, sob a política comercial acordada previamente, como descontos, material utilizado, acabamentos e prazo de entrega, caracteriza a gestão do escopo e apontam o projeto para execução somente do trabalho necessário.

4.1.4 – Área de Gerenciamento do Tempo do Projeto

Todas as etapas do projeto contam com recursos focados na mais rápida resposta às necessidades do cliente. O prazo completo do cliente, desde o início da cotação, até a conclusão do projeto, através da entrega do equipamento montado (nesse caso foram setenta e dois dias), faz do requisito tempo, um dos itens de maior valor agregado no processo de atendimento com sucesso ao cliente Havan.

4.1.5 – Área de Gerenciamento dos Custos do Projeto

O tempo de uso de recursos humanos (especialista) físicos e materiais (prioridade para a rápida produção do *layout* e orçamento) foram determinantes na obtenção do *OK* do cliente. Isso fez com que um projeto conduzido com foco e recursos adequados já em sua primeira fase tornasse possível, no caso deste projeto, a efetivação de um pedido de retorno financeiro substancial para o escritório de representação comercial, além de valores como a fidelização do cliente e do avanço no cumprimento de metas anuais em vendas dado pelas fábricas.

4.1.6 – Área do Gerenciamento da Qualidade do Projeto:

Prover um material de fácil compreensão por parte do cliente, do vendedor, da fábrica e da equipe de montagem, faz do processo e do resultado do projeto[,] uma fusão totalmente focada na qualidade de ambos.

4.1.7 – Área do Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto:

Cada fase na execução deste projeto, conta com pessoas com conhecimentos específicos adotados no lido com o cliente Havan, que juntas garantem a qualidade, o tempo e os cuidados necessários. Reuniões de resultado, com os dados coletados com toda equipe e com a pesquisa após a entrega de obra, principalmente com a parte feita com o cliente, garantem a difusão das lições aprendidas com o projeto.

4.1.8 – Gerenciamento das Comunicações do Projeto:

Esse processo é, sem dúvida, um dos expoentes no sucesso do projeto. Tanto a forma de comunicação adotada, seja por e-mail, telefone ou mesmo pessoalmente, quanto o perfeito respeito ao fluxo acordado previamente com o cliente, tornam a qualidade, o tempo e os recursos sempre enxutos e perfeitamente ajustados às necessidades do projeto.

4.1.9 – Área de Gerenciamento dos Riscos do Projeto:

Por se tratar de um processo muito rápido, em especial nas fases iniciais que exigem maior atenção na especificação, quantificação e precificação do material, o envolvimento entre projetista e vendedor é fator de prevenção de riscos. Isso garante que a conferência e o entendimento do processo sejam duplamente realizados. Além disso, minimizam-se os riscos de falha no processo crítico do projeto, que é a fabricação.

4.1.10 – Área do Gerenciamento de Aquisições do Projeto:

Não houve aquisições feitas especificamente para esse projeto. A estrutura física, material e de equipe do escritório é dimensionada a atender todos os projetos. Anualmente renovam-se alguns equipamentos que facilitam ainda mais a otimização

e o gerenciamento do portfólio como um todo, sempre focado na garantia da velocidade dos processos necessários às etapas de projetos de confecção e *layout* para lojas de varejo.

4.2 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO PROJETO CONDOR

O cliente Condor Super Center já faz parte da carteira de clientes da Empresa X Representações Comerciais LTDA desde 1992, mas na estrutura atual, cuja parceria no desenvolvimento do projeto de novas lojas acontece desde o seu início, existe desde a vigésima loja do grupo.

Como estudo deste trabalho, foi analisado o projeto da loja número 34 do grupo Condor, que fica na cidade de Pinhais, PR, e foi inaugurada em 13 de Junho de 2012. A loja Condor Pinhais, possui uma área de vendas de 5.500 m² e, segundo o grupo Condor, custou trinta milhões reais.

(www.condor.com.br)

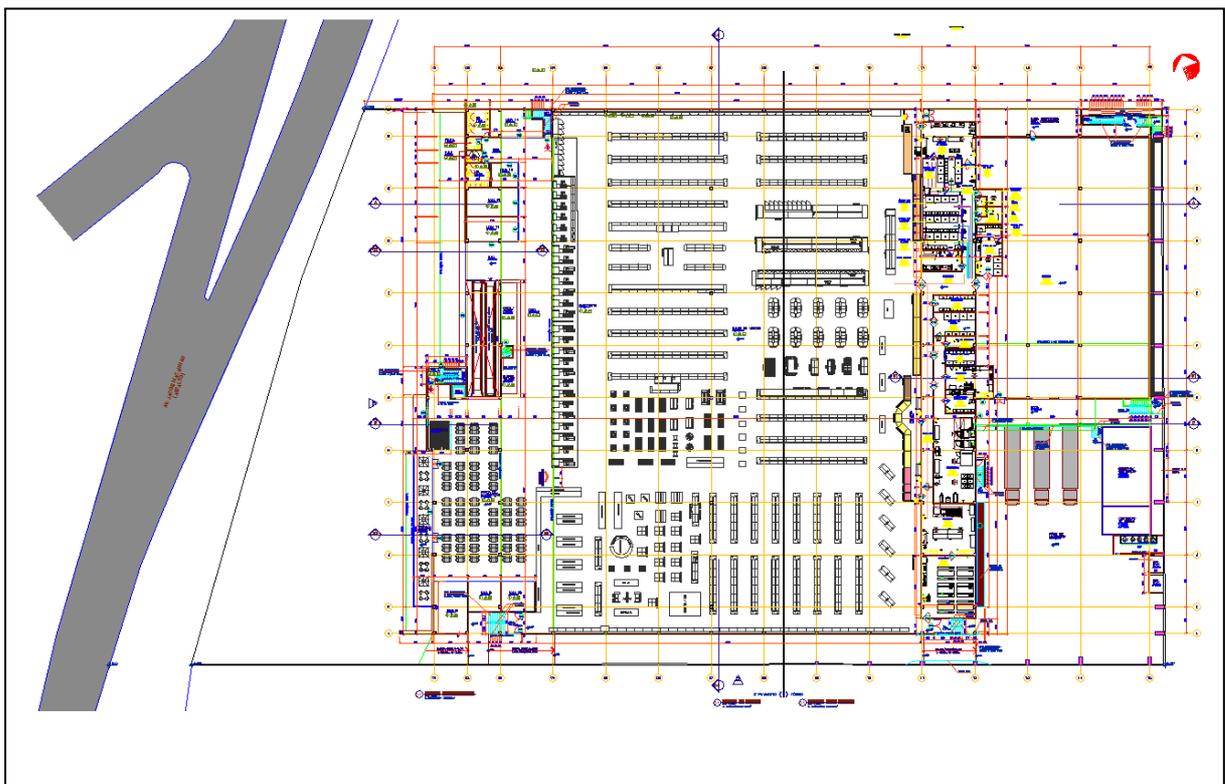


Figura 26 - *layout* arquitetônico com estudo prévio para a área de vendas da loja Condor Pinhais.

Fonte: Empresa X Representações Comerciais LTDA, Curitiba – PR; abril de 2012.

4.2.1 Equipamento Padrão da Área de Vendas

Como previamente mencionado neste trabalho, cada departamento possui um planejamento muito detalhado, pois cada qual possui características específicas e, juntos contribui no faturamento do empreendimento como um todo. Não há disponível ainda um estudo que elenque a importância de um ou outro setor dentro da uma loja de varejo alimentício, dadas também as diversidades regionais e de estratégias adotadas para a loja. Nesse trabalho, porém, estão mencionados os elementos principais fornecidos pela empresa X Representações Comerciais LTDA presentes no hipermercado Condor e que fazem parte da grande maioria das lojas de mesmo porte, mesmo em *layouts* de cadeias varejistas concorrentes.

a) Check-out

Trata-se de um móvel com funcionalidades especiais por se tratar de um posto de trabalho que, entre outros detalhes, tem uma normatização específica do Ministério do Trabalho. O check-out deve acomodar tanto o operador quanto todo o equipamento necessário para a operação de registro e cobrança dos produtos que saem da loja, os quais são especificados pelo supermercadista quando do fechamento do negócio.

Seu tamanho, quantidade e posição, são planejados conforme a área de vendas e o segmento de varejo da loja. No caso da loja Condor Pinhais foram utilizadas vinte e sete unidades, sendo seis de tamanho menor, destinados para atendimento de fluxo rápido.



Figura 27 alinhamento de *check-outs*

Fonte: Empresa X Representações Comerciais LTDA, Curitiba – PR; Junho de 2012.

b) Gôndolas

Assim como na loja de departamentos, as estruturas de gôndolas são planejadas conforme o setor a que se destinam. Por se tratar de um móvel composto por uma inúmera variedade de peças, dimensões e cores, as gôndolas são utilizadas em 65% do espaço da área de vendas, integrando-se ao espaço, ao produto, ao projeto arquitetônico e aos demais equipamentos. O Condor já possui um padrão estabelecido em termos de cores e acessórios, variando apenas a quantidade de módulos, conforme o padrão da loja (super ou hipermercado).



Figura 28 - Alinhamentos de gôndolas de centro

Fonte: Empresa X Representações Comerciais LTDA, Curitiba – PR; Junho de 2012.

c) Expositores refrigerados, aquecidos e de temperatura ambiente

Estes são os equipamentos que mais demandam atenção no momento da confecção do *layout* de loja. Além de servirem de âncoras para certos setores, exigem uma série de subprojetos que envolvem equipes multidisciplinares e prazos curtos de desenvolvimento. Podem variar quanto à temperatura de operação, conforme o produto a que se destinam. A sua utilização e posicionamento estão

diretamente ligados à operação logística da loja. As figuras a seguir ilustram os mais comuns e também presentes nas lojas Condor.



Figura 29 - Expositor vertical

Fonte: Empresa X Representações Comerciais LTDA, Curitiba – PR; Junho de 2012.



Figura 30 - Expositor vertical com portas

Fonte: Empresa X Representações Comerciais LTDA, Curitiba – PR; Junho de 2012.



Figura 31 - Expositor ilha horizontal (congelados / resfriados)

Fonte: Empresa X Representações Comerciais LTDA, Curitiba – PR; Junho de 2012.



Figura 32 - Expositor horizontal vidro curvo (com atendimento, auto serviço)

Fonte: Empresa X Representações Comerciais LTDA, Curitiba – PR; Junho de 2012.

d) Equipamento de retaguarda

O equipamento chamado de retaguarda recebe esse nome porque normalmente encontra-se em áreas fora da área de vendas. São as docas de carga, áreas de preparo, manipulação e produção de mercadorias, como padarias, confeitarias, açougue e câmaras frigoríficas, entre outras. Nesses locais[,] vários outros equipamentos são utilizados, mas já não se tratam de expositores, e sim de trabalho como fornos, moedores, mesas com cubas e vários outros, e também material de armazenamento e operação logística.

Um item que interfere e muito no *layout* de loja de varejo alimentício, e está diretamente ligado aos expositores refrigerados, aquecidos e ambientes, são as câmaras frigoríficas e salas de preparo. Estes ambientes, juntamente com as áreas que restam atrás dos expositores que possuem atendentes, seguem normas da vigilância sanitária, e requerem tanto um cuidado com a respectiva legislação do órgão sanitário, quanto estudo econômico e operacional.



Figura 33 - Área de preparo de açougue

Fonte: Empresa X Representações Comerciais LTDA, Curitiba – PR; Junho de 2012.

Outro equipamento fundamental é o sistema mecânico de refrigeração, também chamado de casa de máquinas. Trata-se de um conjunto de equipamentos que juntos funcionam como “um grande motor de geladeira”, responsável pela circulação do fluido refrigerante que gera o frio nos respectivos expositores. Esse equipamento é projetado, orçado e, caso vendido, instalado pela Eletrofrío, no caso dos projetos das lojas Condor.



Figura 34 - Foto de um pequeno Sistema Mecânico de Refrigeração.

Fonte: Empresa X Representações Comerciais LTDA, Curitiba – PR; Junho de 2012.

4.2.2 A condução do projeto

Neste projeto pode-se notar claramente a estrutura de organização na condução do projeto, visto que o prazo desta obra especificamente encerrou-se em exatos sete meses.

O grupo Condor desenvolveu, através do que o Gerenciamento de Projetos chama de Ativos de Processos Organizacionais (guia PMBOK ,PMI 4ª Ed – p 35), uma estrutura matricial de projetos que vem se mostrando muito madura. Vale lembrar que o grupo se divide em, ao menos, cinco empresas diferentes, cada qual

com sua especialidade dentro da estrutura. O grupo conta ainda com terceirizados que, de longa data, compõem a estrutura da matriz de projetos do Condor.

As discussões sobre projetos de novas lojas iniciam-se em janeiro de cada ano, tão logo a divisão de expansão do grupo Condor informa a aquisição das áreas pretendidas. O projeto civil então é iniciado. Seguindo a sequência da estrutura, são executados então: o projeto arquitetônico, depois o específico para a vigilância sanitária e, só então, o projeto do *layout* de loja. Nesse momento é que se dá a entrada do projeto no escritório de representação comercial, embora já houvesse a ciência do número de lojas previstas para negociação desde janeiro.

O projeto de *layout* baseia-se na prévia feita pelo pessoal do projeto arquitetônico, apenas por questões de estudos de comunicação visual e setorizações de forma macro. Apenas o projeto de câmaras e áreas de processo e produção alimentícia, feito dentro das normas da vigilância sanitária, é seguido na íntegra. O vendedor responsável, na estrutura da empresa de representação comercial, é a pessoa que administra todas as comunicações do projeto entre o cliente e o Departamento de Projetos do escritório. Cabe ao Gerente de Projeto administrar: o volume de tarefas junto à equipe, a sua distribuição e o controle dos requisitos de qualidade envolvidos, neste caso, com o desenvolvimento simultâneo de outras lojas também do mesmo cliente. Cabe a ele ainda a tarefa de armazenar e documentar todos os arquivos que fazem parte do processo de cada uma das lojas. Trata-se, portanto, de uma atuação técnica conjunta à atuação do vendedor, para a condução de todo o processo que envolve o escritório e seus recursos. No caso do projeto do Condor Pinhais, após a definição do projeto de *layout* entre o vendedor e o diretor de expansão, os esforços são focados nas opções possíveis para o orçamento de Casa de Máquinas. A discussão sobre as possibilidades na composição da proposta acaba por consumir o mesmo tempo que a definição do *layout*, pois nesse item o grupo Condor costuma estar aberto a inovações. Vale destacar que o Grupo Condor só permite inovações que se moldem ao preço e à estrutura disponível adotada em todas as etapas dos projetos que compõem o projeto de um novo empreendimento. Além disso, a proposta de inovação deve ter sido validada por alguns dos atuais integrantes da matriz de projetos. Um exemplo disso foi a aplicação de um novo sistema de fluido refrigerante composto

exclusivamente por CO₂, que é 100% natural e substitui em definitivo os gases sintéticos que são nocivos à camada de ozônio, entre outras considerações.

Esta inovação rendeu ao grupo Condor mais um instrumento de marketing poderoso no âmbito de sustentabilidade, e que foi compartilhado pela fábrica dos equipamentos refrigerados, a Eletrofrio, por conseguir ser a pioneira no Brasil nesse tipo de tecnologia (www.eletrofrio.com.br).

Estes resultados foram também analisados sob a ótica das áreas do conhecimento do PMBOK (guia PMBOK, quarta edição c4 a 12) viabilizando assim um referencial único para comparativos com os projetos expostos neste estudo.

4.2.3 - Área de Gerenciamento da Integração do Projeto:

A confiança do Grupo Condor em informar ao vendedor responsável da Empresa X seu planejamento anual de lojas já em janeiro, mesmo sem efetivamente dar início à produção dos *layouts* das novas lojas, já denota a confiança e aceitação da Empresa X à sua matriz de projetos. O vendedor responsável acompanhou todo o trâmite de execução do projeto, desde a sua chegada até a conclusão de montagem, perfazendo assim a integração do projeto. Não houve intercorrências entre as equipes envolvidas na matriz de projetos do Grupo Condor que interferisse nas atividades do desenvolvimento do *layout* comercial, reafirmando a maturidade desta matriz.

4.2.4 – Área do Gerenciamento do Escopo do Projeto:

Como o vendedor responsável esteve a cargo de toda a comunicação entre cliente e equipe de projeto, coube a ele o gerenciamento do escopo, juntamente com esta equipe, de forma a validar as etapas do projeto e as informações entre o escritório e as respectivas fábricas, com cuidado especial nas inovações oferecidas nos orçamentos da casa de máquinas. Foram garantidas as opções definidas pelo Grupo Condor quanto às inovações aceitas e aplicadas no novo sistema de refrigeração a base de CO₂.

4.2.5 – Área de Gerenciamento do Tempo do Projeto:

Neste item, foi o Gerente de projetos do escritório que coordenou os recursos de forma a garantir a prioridade costumeira aos projetos de *layout* do Condor, bem como o acompanhamento das respostas das fábricas quanto aos orçamentos a cargo delas. Os prazos necessários para o envio de todos os documentos para análise e aprovação do cliente ocorreram dentro do cronograma necessário.

4.2.6 – Área de Gerenciamento dos Custos do Projeto:

Ainda sob a coordenação do Gerente de Projetos, não houve impactos que pudessem onerar o escritório com atrasos nas demais cotações, nem com erros nos orçamentos que compuseram a proposta final, utilizando assim a estrutura e trâmites padrão no lido com as propostas para o Condor.

4.2.7 – Área do Gerenciamento da Qualidade do Projeto:

Todos os materiais foram encadernados e apresentados da forma padrão. As alterações e dúvidas levantadas pelo cliente garantiram que o material pode ser facilmente manuseado e compreendido pelo cliente, viabilizando assim a rápida condução dos assuntos mais relevantes do *layout* dessa loja.

4.2.8 – Área do Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto:

A equipe do escritório de representação envolvida no desenvolvimento do *layout* teve um tempo de resposta muito bom, visto que dominaram a condução de outras duas lojas quase que simultaneamente, demonstrando domínio e *know-how* do processo. A equipe de montagem seguiu rigorosamente o cronograma, visto que além da experiência adquirida com o tempo de parceria com o escritório, toda documentação e material ficaram prontos e disponíveis para a data da montagem.

4.2.9 – Gerenciamento das Comunicações do Projeto:

Esta foi a parte mais sensível do projeto, pois outros dois projetos do Condor, com escopos diferentes, foram tratados ao mesmo tempo. Além das alterações solicitadas pelo cliente em detalhes do orçamento de casa de máquinas, todo o restante ocorreu como se fossem processos individuais e sem alterações. O cliente agradeceu a alguns fornecedores em particular no dia da inauguração, dentre os quais, o escritório de representação, que foi um dos mencionados como um dos agentes promotores do bom andamento dos projetos do Condor e, a Eletrofrio, como parceira nos objetivos de inovação e sustentabilidade.

4.2.10 – Área de Gerenciamento dos Riscos do Projeto:

O gerenciamento do risco é compartilhado pela equipe, de forma a identificar e corrigir qualquer detalhe fora do padrão adotado para o cliente Condor. Toda atenção foi dada ao “gargalo” do projeto, que, normalmente esbarra no tempo de apresentação do orçamento completo e o tempo necessário entre produção, entrega e testes dos equipamentos na obra.

4.2.11 – Área do Gerenciamento de Aquisições do Projeto:

Não houve alterações da estrutura padrão do escritório de representação durante a execução deste projeto, mesmo com um volume de projetos maior que o habitual.

4.3 Análise dos resultados relativos às entrevistas com o grupo de *stakeholders*

As respostas foram agrupadas conforme os itens mais recorrentes a cada uma das perguntas. A cada dois itens iguais, em respostas de *stakeholders* diferentes, esse item foi incluído nas opções do quadro de respostas a seguir, bem como foi anotado qual dos *stakeholders* a utilizou. Cada *stakeholder* teve a

oportunidade de fornecer a quantidade e o termo que quisesse para todas as perguntas.

O valor percentual aplicado a cada resposta resultou de seu valor analisado sobre o resultado da multiplicação da quantidade de respostas pela quantidade de possibilidade de resposta por cada *stakeholder*. Exemplo: Pergunta 01: cinco respostas anotadas em um ambiente de onze *stakeholders* diferentes, resultando em um ambiente de cinquenta e cinco possibilidades de resposta, perfazendo assim cem por cento do ambiente. (5x11=55) Tomado 55 como 100% para comparativo com cada uma das respostas fornecidas. O valor para a opção de resposta “Não gera retrabalho”, que apareceu seis vezes, foi assim calculado:

$$55 \div 100\% \quad x = 10,9\%$$

6 ---X

O valor das respostas teve seu peso/valor percentual rateado entre o número de *stakeholders* por cargo mencionado dos entrevistados, sendo valor 1 para um *stakeholders* e, o mesmo valor 1 dividido entre as posições com mais *stakeholders*.

Número da questão	Itens recorrentes nas respostas	100% dos entrevistados											% Presente nas respostas	
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K		
1	O cliente usa corretamente o equipamento				x	x								3,60%
	O mix de produto fica bem distribuído	x												1,80%
	Gera retorno satisfatório						x		x	x		x		7,27%
	Não gera retrabalho		x	x		x		x	x		x			10,90%
	Facilita operação da loja	x			x		x				x	x		9,00%

	Fornecedor									x										1,50%
	Comprador	x		x	x					x	x	x	x							10,60%
	Gerenciadora					x							x							3,00%
	Vendedores						x	x	x					x						6,00%
	Todos				x								x							3,00%
6	Responsabilidade com prazo					x				x	x	x	x							11,30%
	Comprometimento com a qualidade				x	x		x	x				x							11,30%
	Capacidade de Organização	x	x		x		x	x										x		13,60%
	Conhecimento do negócio	x		x			x						x							9,00%
7	Viabiliza a etapa seguinte			x		x							x							6,80%
	Libera a compra				x	x	x			x										9,00%
	Conclui o planejamento mais difícil	x	x					x	x	x	x	x	x	x						18,18%
	Facilita a comunicação do projeto			x	x	x				x									x	

Quadro 04 – Resumo da análise de respostas dadas pelos *stakeholders*.

Através dos expoentes percentuais em cada um das respostas demonstrados no quadro 04, pode-se extrair os seguintes conceitos:

- Pergunta 01 – Como você definiria o que é um bom *layout* de loja de varejo?

As partes entrevistadas apontaram que um bom *layout* tem valor quando reúne valores, conceitos, estudos e planejamentos que visam apontar para a solução do

espaço a que se destina, de forma a não haver, principalmente, retrabalhos após a sua implantação.

- Pergunta 02 – Qual o maior objetivo dentro de um projeto de *layout* para loja de varejo?

As partes entrevistadas apontaram que um *layout* deve contribuir com a operação da loja. Essa operação refere-se ao universo de movimentação de pessoas e produtos dentro da loja, que resulta na fluidez necessária para que cada necessidade seja perfeitamente atendida. Pode ser a necessidade do consumidor em identificar, acessar e servir-se dos produtos expostos, ou a necessidade do lojista, em expor, controlar, repor ou realocar um ou mais itens, desde a área de depósito até a saída do cliente da loja com o produto.

- Pergunta 03 – É possível existir uma sequência padrão de etapas no processo de desenvolvimento de *layout*?

Esta foi uma das respostas mais significativas em termos de concordância por parte dos entrevistados. Embora não tenham detalhado responsabilidades, houve um grande reconhecimento de que é possível separar fases de composição do *layout* de forma a medir seu avanço, organizar seu conteúdo, divulgação e aplicação.

- Pergunta 04 - Quais são os grupos de profissionais mais presentes no desenvolvimento de seu *layout*?

Muitos foram os apontados nessas respostas, mas em termos de profissões ligadas ao desenvolvimento de *layout*, somente arquitetos e engenheiros tiveram uma maior representatividade nas respostas. Somou-se ainda a denotação de “profissional” ao dono do empreendimento. Isso denota a falta de conhecimento dos *stakeholders* deste ramo, da terminologia Gerente de Projetos como um nome próprio de uma profissão, mas ainda assim é entendido quando utilizado para referir-se a pessoa encarregada das principais respostas a serem dadas quando do projeto de *layout*.

- Pergunta 05 - Quem você julgaria o maior interessado em cada uma das etapas?

Atribui-se ao Comprador, a posição de figura mais interessada no avanço nas etapas de desenvolvimento do *layout*. Cabe ressaltar que a atribuição de comprar ou de autorizar pagamento para a aquisição de itens que compõem o *layout* foi apontada como podendo estar ao encargo de um engenheiro, arquiteto, “gerente do projeto do cliente”, ou mesmo o dono do empreendimento. Sendo assim, não é denotada aqui somente a existência de um profissional de compras, mas sim de quem tem autoridade para tal.

- Pergunta 06 - Você consegue identificar um fator em especial que auxilie no bom andamento destas etapas?

Foi atribuída à capacidade de organização dos envolvidos como sendo o maior fator facilitador da produção de um *layout*, embora nenhuma das respostas tenha apontado significativamente a uma pessoa ou processo referencial para tal.

- Pergunta 07 - Quais seriam os seus maiores benefícios após o *layout* pronto?

Esta resposta alcançou o maior índice de valor, dentre todas as respostas, apontando que o *layout* viabiliza uma das etapas mais difíceis do processo de um empreendimento de varejo, pois, segundo os entrevistados, é onde firma-se uma espécie de contrato que gera um guia de ações, ou ainda, se estabelece um acordo entre todas as partes sobre o quê será feito nas etapas seguintes, resumindo e documentando ao mesmo tempo, todas as decisões até o presente momento.

5 Conclusão

O varejo brasileiro possui grande participação nos resultados econômicos do país, visto que trata de empreendimentos que demandam, envolvem e combinam várias engrenagens da sociedade. Podem-se destacar, como alguns fatores expoentes do varejo, a geração de empregos, a utilização de diversos programas de financiamento, a diversidade de segmentos, a enorme demanda de logística, além é claro, da propulsão da produção fabril em geral.

A quantidade de profissionais que são envolvidos na concretização de uma nova loja de varejo é um dos fatores que se destaca quando se analisa a complexidade de um novo projeto nessa área, e é justamente nesse fator que

repousa a matriz da maioria dos resultados alcançados não só para o dono do empreendimento, mas para todas as partes envolvidas.

Este trabalho buscou apresentar conceitos atuais que são internacionalmente conhecidos e praticados por inúmeros profissionais de gerenciamento em projetos, e trazê-los ao contexto como boas práticas aplicáveis também aos projetos de desenvolvimento, especificamente, de *layouts* de grandes empreendimentos de varejo. Com base nesses conceitos, foram analisados dois projetos de lojas de varejo de segmentos diferentes. Estes projetos foram frutos de uma pesquisa realizada dentro de um expoente escritório de representação comercial de equipamentos para exposição de produtos em lojas de varejo.

De uma forma geral, as principais partes envolvidas no desenvolvimento de um *layout* para loja de varejo, independente do segmento, reconhecem que uma organização focada em condução de projetos produz resultados bons e rápidos. Percebe-se ainda que, em sua maioria, os profissionais envolvidos não conhecem guias referenciais teóricos de técnicas específicas para condução de projetos, mas sim, valorizam as lições aprendidas com outros projetos como base de partida para os novos. Os gestores de um empreendimento de varejo promovem ações estratégicas de planejamento, e fazem sim, uso de processos administrativos que compõem os fundamentos do gerenciamento de projetos. Porém, tais elementos aparecem de forma desconecta e não fundamentada na gestão do projeto como objetivo ou atividade central, mas como ferramentas aplicadas a um processo, e não a um fim estruturado como projeto em si.

A pesquisa realizada delimitou-se, em ambos os projetos, a um ambiente já adaptado para um entendimento razoável sobre condução de projetos. Dessa forma, os resultados não podem ser generalizados para todo o tipo e tamanho de empreendimento de varejo, tais como empreendimentos baseados em estruturas familiares de negócio ou de modelo como os adotados pelas cooperativas. Tais empreendimentos possuem toda a complexidade e grande parte das necessidades dos projetos aqui estudados, mas as características da matriz que norteia a conduta do projeto os tornam diferentes.

A riqueza das respostas apresentadas neste trabalho dá-se a uma população que, pertence a uma estrutura matricial condicionada a projetos, mas diferencia-se muito dos ambientes mais comuns de estudo do gerenciamento de projeto. O

desenvolvimento de *layouts* para varejo demanda um tempo de resposta para projeto muito curto, reúne simultaneamente uma quantidade de especialistas de ramos e produtos distintos e, ainda assim, caminha sobre um escopo que prima por um objetivo principal bem claro. Nota-se ainda, a também simultânea formação de um número muito grande de subprojetos. Em ambos os projetos, os melhores resultados foram providos entre os fornecedores que melhor gerenciaram o seu subprojeto ou que, mais rapidamente, atenderam com processos ágeis ao escopo principal.

Recomenda-se, portanto, que as pessoas com formação específica, ou que conheçam as bases do Gerenciamento de Projetos, e que estão seguidamente envolvidas no desenvolvimento de *layouts* para empreendimentos de varejo, passem a identificar, a nomear e principalmente a divulgar tais conceitos que fundamentem as ações adotadas no desenvolvimento de projetos neste ramo, aproximando a atuação de outros profissionais ao conhecimento como os referenciados no PMBOK, e outros referenciais de boas práticas voltadas ao gerenciamento de projetos. Recomenda-se também que sejam conhecedores de métodos mais dinâmicos e igualmente presentes nesse ambiente, como os de Corrente Crítica, Scrum e outros métodos ágeis que tanto contribuem para os bons resultados em projetos de varejo atualmente, mas que infelizmente ainda passam diluídos na execução de *layouts*, ocultados como simples processos administrativos próprios às empresas envolvidas.

6 Referências Bibliográficas

COPELAND, Melvin Thomas. : Relation of consumers' buying habits to marketing methods. Harvard Business Review – 1923 – volum I.

FERREIRA, Aurélio B. H.: dicionário da Língua Portuguesa. 5ª. ed. Paraná: Editora Positivo, 2010.

GOLDRADTT, Eliyahu M.: Corrente Crítica. 2 ed. Brasileira: Nobel.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing, 5. ed. São Paulo : Atlas, 1998.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa e Marketing: edição compacta. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATTAR, Fauze Najib. Administração de Varejo: Ed. ED Campus: 2011.

Morgado, M.G., Gonçalves, M.N.: Varejo – Administração de Empresas Comerciais - SENAC

PMBOK. 2008. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos. 4ª Ed. Newton Square, Pennsylvania: Project management Institute, Inc, 2008.

RAJ, Paulo Pavarini et al. Gerenciamento de Pessoas em Projetos. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010. 180 p. (Série Gerenciamento de Projetos)

SBRAGIA, R.; RODRIGUES, I.; GONZÁLES, F. “Escritório de Gerenciamento de Projetos: Teoria e Prática”. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

VIEIRA, José Guilherme Silva. : Metodologia de Pesquisa Científica na Prática. Curitiba. Editora Fael, 2010

VODONIS, Andréa. *Motivação e Liderança em Projetos com Estrutura Matricial*. Curitiba: Gráfica UFPR, 2011.

SITES PESQUISADOS

IDV, Instituto para o Desenvolvimento do Varejo

<http://www.idv.org.br/qs-quem-somos.aspx>, acessado em 08-03-2012

Globex Utilidades SA – Ponto Frio

http://www.mzweb.com.br/globex/web/conteudo_pt.asp?tipo=15938&idioma=0&conta=28, acessado em 20-03-2012

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

http://www.sebrae.com.br/setor/comercio-varejista/o-setor/aceso-a-servicos-financeiros/credito/integra_bia/ident_unico/19079, acessado em 20-03-2012

Havan Lojas de Departamentos LTDA

http://www.lojashavan.com.br/havan_linhadotempo.html, acessado em 20-02-2012

Eletrofrio Refrigeração LTDA

<http://www.eletrofrio.com.br/noticias/noticia/id/50>, acessado em 27-06-2012

Condor Super Center

<http://www.condor.com.br/content/conteudo/conteudo.view.php?id=2>, acessado em 26-06-2012