

**NIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA ESPECIFICA EM ADMINISTRAÇÃO DE  
EMPRESAS**

**MARIA JÚLIA DEMOS BORGES**

**PROPOSTA DE UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA UMA  
MICROEMPRESA FAMILIAR NO SETOR VAREJISTA LOCALIZADA NO  
MUNICÍPIO DE IÇARA – SC**

**CRICIÚMA  
2018**

**MARIA JÚLIA DEMOS BORGES**

**PROPOSTA DE UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA UMA  
MICROEMPRESA FAMILIAR NO SETOR VAREJISTA LOCALIZADA NO  
MUNICÍPIO DE IÇARA – SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel em Administração no curso de Administração, linha específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Me. Abel Corrêa de Souza

**CRICIÚMA**

**2018**

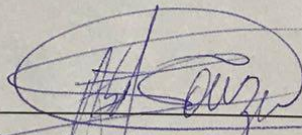
MARIA JÚLIA DEMOS BORGES

**PROPOSTA DE UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA UMA  
MICROEMPRESA FAMILIAR NO SETOR VAREJISTA LOCALIZADA NO  
MUNICÍPIO DE IÇARA – SC**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel em Administração no Curso de Administração, linha específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.


Criciúma, 28 de junho de 2018.

**BANCA EXAMINADORA**



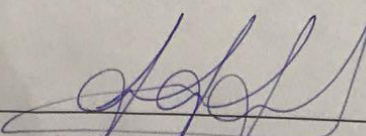
---

Prof. Abel Corrêa de Souza - Mestre Orientador UNESC



---

Prof. Nelson Savi – Mestre UNESC



---

Prof. Wagner Blauth - Mestre UNESC

Dedico esta conquista as pessoas mais especiais da minha vida, meus pais, Altair e Andréa, que sempre confiaram e acreditaram em mim.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me abençoado com pessoas tão especiais ao longo do meu caminho acadêmico e profissional, por ter me transmitido força e sabedoria para concluir mais uma etapa da minha vida.

Aos meus pais, Altair e Andréa, que nunca mediram esforços para me proporcionar as melhores oportunidades em vida pessoal e profissional, me dando a honra de participar da história da sua empresa.

Meu agradecimento especial ao meu orientador professor Abel Corrêa de Souza, por ter aceitado meu convite, me dando suporte e orientação sempre que pode, além de acreditar no meu potencial.

A todos os professores que compartilharam seu conhecimento comigo, foram eles que me deram recursos e ferramentas para evoluir um pouco mais todos os dias.

Agradecer a universidade UNESC, por fornecer uma estrutura adequada ao curso e proporcionar uma graduação excelente.

A todos que de forma direta ou indiretamente colaboraram para elaboração do meu trabalho, meu muito obrigada.

*“Para se ter sucesso, é necessário amar de verdade o que se faz. Caso contrário, levando em conta apenas o lado racional, você simplesmente desiste. É o que acontece com a maioria das pessoas. ”*

*(Steve Jobs)*

## RESUMO

Maria Júlia Demos Borges. **Proposta de uma estrutura organizacional para uma microempresa familiar no setor varejista localizada no município de Içara – SC.** 2018. 47 p. Monografia do Curso de Administração com linha específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Realizar a estrutura organizacional de uma microempresa familiar, além de estabelecer as descrições de cargo de cada colaborador da empresa, sendo assim uma ferramenta necessária para gestão da empresa. O presente estudo tem por finalidade produzir um organograma e as descrições de cargos de uma empresa familiar varejista localizada em Içara-SC. Conforme as informações, a pesquisa para os fins de investigação destacou-se como descritiva com abordagem qualitativa, além de ser estudo de caso único. A pesquisa foi realizada em forma de observação do participante, com levantamento de dados no sistema interno da empresa, sendo eles dados primários. A abordagem da pesquisa em forma qualitativa, com fins de investigação por meio explicativo, em meios de investigação através da pesquisa de campo. A classificação dos dados é a partir de dados primários, a técnica da coleta de dados tem com base em levantamento dos dados no sistema interno da empresa e pesquisa e a técnica de análise dos dados será por observação do participante com auxílio do sócio proprietário. Foi possível identificar os cargos de cada colaborador de acordo com suas atividades exercidas, contudo foi possível a criação de um organograma para empresa, em forma de estruturar os cargos em níveis hierárquicos. Foi realizado a descrição de cargos, especificando cada cargo para suas determinadas funções. Todavia, nota-se que a estrutura organizacional e a descrição de cargos são essenciais na tomada de novas decisões.

**Palavras-chave:** Empresa familiar. Estrutura organizacional. Descrição de cargos

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Curva do ciclo modismo e clássico comparado com o normal da moda...	16
Figura 2 - Curva do ciclo recorrente .....	17
Figura 3 - Modelo dos cinco estágios do processo de compra .....	18
Figura 4 - Curva do ciclo de vida.....	19
Figura 5 - Sistemas organizacionais .....	20
Figura 6 - Modelo de Organograma .....	21
Figura 7 - Organograma por função .....	22
Figura 8 - Organograma por produto.....	22
Figura 9 - Organograma por território.....	23
Figura 10 - Organograma por projeto.....	23
Figura 11 - Organograma por processo .....	23
Figura 12 - Organograma por Linha .....	25
Figura 13- Organograma por assessoria.....	25
Figura 14 - Organograma Funcional .....	26
Figura 15 - Organograma Matricial.....	27
Figura 16 - Agrupamento funcional .....	27
Figura 17 - Agrupamento divisional.....	28
Figura 18 - Agrupamento multifocado .....	28
Figura 19 - Agrupamento horizontal .....	29
Figura 20 - Estrutura de rede virtual.....	29
Figura 21 - Organograma proposto .....	36



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese dos procedimentos metodológicos .....	34
Quadro 2 - Descrição do cargo de presidente .....	37
Quadro 3 Descrição do cargo de gerente de compras .....	38
Quadro 4 - descrição do cargo de gerente de loja .....	40
Quadro 5 - Descrição do cargo de gerente financeiro .....	41
Quadro 6 - Descrição do cargo de vendedores .....	42
Quadro 7 - Descrição do cargo de crediarietas .....	43
Quadro 8 - Descrição do cargo de estoquista .....	44

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	10
1.2 OBJETIVOS .....	11
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>12</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
2.1 MODA.....	14
<b>2.1.1 Comportamentos da moda</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1.2 Ciclos do modismo</b> .....	<b>16</b>
2.2 PROCESSOS DE COMPRA .....	17
<b>2.2.1 Ciclo de vida do varejo</b> .....	<b>18</b>
2.3 COMÉRCIO VAREJISTA .....	19
2.4 ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS .....	20
<b>2.4.1 Estrutura organizacional</b> .....	<b>21</b>
<b>2.4.2 Descrição de cargos</b> .....	<b>30</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>31</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	31
3.2 DEFINIÇÃO DA AREA E/OU POPULAÇÃO ALVO.....	32
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	33
3.4. ANÁLISE .....	34
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	34
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>35</b>
4.1 HISTÓRIA DA EMPRESA.....	35
4.2 ORGANOGRAMA PROPOSTO .....	35
4.3 DESCRIÇÃO DE CARGOS ESTRATÉGICOS.....	36
4.4 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS .....	45
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>47</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Pode-se classificar algumas empresas como familiares, tendo foco econômico e contribuindo para sociedade, assim como as demais organizações, porém é composta por parentes do fundador da mesma, sendo eles: cônjuges, filhos, agregados entre outros. Empresas classificadas como familiares representam a grande maioria das empresas em operação no mundo (ADACHI, 2006).

Na relação de poder, cargos e salários nas empresas familiares, ultrapassam qualquer vínculo familiar, comprometendo a união entre os membros da mesma. A passagem do empreendedor para o herdeiro pode comprometer com o futuro da empresa, pois são privilegiados outros atributos, além do comprometimento, pois deriva do vínculo familiar (FLORIANI, 2008).

Visto isso, nota-se que nada acontece nas organizações até que as pessoas tomem certas decisões e ajam em seu nome. Objetivos comuns, divisões de trabalho, fonte de autoridade e relação dos membros devem ser bem identificadas para maior produtividade. Quando cada indivíduo passa saber seu papel e sua função dentro da empresa, a mesma aumenta sua produtividade (LACOMBE, 2012).

Para isso será necessário à montagem de um organograma, onde padroniza os conteúdos dos cargos de uma estrutura, define as características básicas dos ocupantes de cada cargo, dentre outras (BALLESTERO-ALVAREZ 2015).

Neste capítulo será abordado um estudo de caso sobre uma microempresa familiar localizada no setor varejista de confecção localizada na cidade de Içara/SC.

O item 1.1 abordará a situação problema do estudo, seguindo com os objetivos e justificativa. Passando assim para a fundamentação teórica, onde será especificado sobre diferentes o mundo da moda, diferentes modelos de organogramas, passando para a descrição de cargos. O delineamento da pesquisa também será apresentado, bem como a análise de dados e conclusão.

Neste capítulo será abordado um estudo de caso sobre uma microempresa familiar localizada no setor varejista de confecção localizada na cidade de Içara/SC.

### 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Para Levy e Weitz (2000) os varejistas estão localizados como últimos negociantes no canal de distribuição (manufatura – atacadista – varejistas –

consumidores), onde liga fabricantes a consumidores. Os fornecedores fazem os produtos e vendem para os varejistas, ao mesmo tempo em que os varejistas revendem as mercadorias para satisfazer as necessidades dos consumidores finais. Os consumidores estão cada vez mais informados, exigindo melhores atendimentos, portanto os varejistas têm a função de dar valor agregado aos produtos vendidos.

Segundo Parente (2000), as lojas especializadas dominam o mercado do varejo de não-alimentos no Brasil. É o tipo de segmento onde há variedade de produtos e classes sociais, atendendo de classe A até classe D.

De acordo com o site IBGE (201-), no comércio varejista, observa-se um alto número de estabelecimentos de pequeno porte, onde as vendas destinam-se ao consumidor final. O segmento varejista respondeu pela maior parte do pessoal ocupado do comércio (7 889 mil ou 73,7% do total), devido ao grande número de empresas (1 298 mil ou 78,8% do total), mesmo sendo composto por empresas de menor tamanho médio. Na cidade de Içara – SC, que tem população estimada de 58.845 pessoas, e um PIB per capita de 37,084,15 divulgado no ano de 2014, existem 811 comércios varejistas, de acordo com a base do ministério do trabalho (IBGE, 2017).

Conflitos e atividades feitas em duplicidades se fazem presentes diariamente na empresa em questão, por não haver um diagrama bem estabelecido de cargos e funções para cada colaborador. Contudo, não havendo líderes e subordinados bem estabelecidos, as tarefas diárias acabam sendo prejudicadas, afetando o futuro da empresa. Diante disso, o administrador precisa estar ciente da sua estrutura organizacional, e delegação de cargos para os membros.

Para que não haja conflitos e atividades em duplicidade dentro do ambiente de trabalho, a empresa precisa estar ciente das atribuições de funções de cada colaborador, tendo em vista seus valores e princípios éticos (ADACHI, 2006).

Diante do contexto, surge a seguinte pergunta: **Qual a estrutura organizacional mais adequada para uma microempresa familiar no ramo varejista a partir da descrição de cargos?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver um modelo de estrutura organizacional para uma microempresa do setor de comércio varejista de confecção localizada no município de Içara/SC.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

1. Apresentar um panorama do comércio varejista de confecção no Brasil;
2. Identificar modelos organizacionais a partir da área de organização sistemas e métodos;
3. Levantar as informações necessárias para proposta de um modelo adequado a empresa foco do estudo.

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

Os empresários brasileiros, normalmente, não planejam a sucessão de poder, havendo assim a falta de planejamento causando duelos e conflitos familiares. Portanto, devem ter coragem para que possam fazer a sucessão de acordo com a vida da empresa (LEONE, 2005).

É necessário o aperfeiçoamento e conhecimento de cada indivíduo em seu cargo, portanto é necessário implantar mecanismos que mantenham a estabilidade e harmonia familiar na empresa (ADACHI, 2006).

Além de definir e estabelecer divisões de trabalho, relações de autoridade e comando, níveis hierárquicos e relações funcionais, serve também para o processo tomada de decisões. Pensando sempre na empresa e no ser humano (BALLESTERO-ALVAREZ, 2015).

O estudo em questão é de extrema importância para empresa, pois a mesma não possui uma estrutura organizacional definida, nem a descrição de cargos dos colaboradores, podendo assim acarretar conflitos e problemas na sua administração.

É de grande importância para a pesquisadora, pois a mesma é sucessora dos negócios, sendo herdeira do proprietário. Contudo, o estudo trará conhecimento de todos os cargos que existe na empresa, trazendo assim maior conhecimento e inovação para o futuro do varejo.

A pesquisadora exercer função a ser estudada no caso, portanto tem

acesso as informações diretas dentro da empresa. Além de mostrar grande importância ao gestor da empresa, a construção de uma estrutura de cargos e definição de atividades.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentadas algumas informações sobre varejo, tais como: moda, processos de compra, ciclo de vida dos produtos, além das organizações sistemas e métodos no mesmo.

### 2.1 MODA

Baudot (2002) afirma que moda associa dois polos antagônicos: a vontade de criar e a necessidade de produzir. Além de empresários e estilistas, os criadores são como artistas, portanto se sua produção deixa de agradar ao público, ele próprio deixa de existir. Nos primeiros anos do século XX, Paris de um lado dividiu o mundo da alta-costura, onde agrupa o grupo de criação sob medida, onde considera apenas o público de elite e de outro lado a confecção, que são produções em series.

#### 2.1.1 Comportamentos da moda

Segundo Bergamo (1998) para as mulheres a roupa traz uma maior exibição do corpo, e para os homens, uma maior exibição de força física ou viril. As marcas são criadas com situações temáticas exatamente para o consumidor acreditar naquilo que o slogan prega, causando assim a mudança de comportamento conforme aquilo que está vestindo, muitas vezes mudanças até no vocabulário. As novelas também têm influência direta na moda feminina e masculina, as pessoas costumam se vestir como os famosos, independentemente de seu corpo ou gosto.

A revista Vogue Brasil (1997, s.p.) classifica três tipos de estilos básicos na moda feminina, sendo eles:

**Moderna** (*Érika Palomino*) (...) A moderna é adepta do chamado *hype* invisível, o uso de marcas que só iniciados conhecem. Moderna que é Moderna prefere os brechós, lojas alternativas, Mercado Mundo Mix e afins do que uma volta pelos shoppings. E consome cultura: não perde os desfiles de moda, exposição ou qualquer estreia de teatro.

**Clássica** (*Constanza Pascolato*) Mais do que qualquer moda, ela segue um estilo, sem perder as referências contemporâneas, é claro. Valoriza a qualidade, investe na descrição, não perde a pose em qualquer situação. Sua arma poderosa é a ironia (...). Ela é discreta. Absolutamente forte. Fiel ao extremo, aos seus amores, às suas marcas... Qualidade é o que ela procura. E acha. Não importa onde: Paris, Nova York, Milão. Seu charme está muito mais no estilo do que na surpreendente combinação de peças. Discreta,

parece que a Clássica anda num pedestal. E pode ter certeza: não cairá jamais!

**Exuberante** (*Cristina Franco*) Passional, apaixonada, exuberante. Tem as suas convicções do que é bom e defende-as com as garras em alerta. Aliás, tem de ser o melhor. Pode ser o inusitado, o surpreendente – faz parte de sua estratégia. Afinal, ela é simplesmente exuberante! (...). Não importa o lugar aonde vá, a mulher exuberante sempre chama a atenção. As portas vão se abrindo sucessivamente para sua passagem.

Frings (2012) diz que os gastos dos consumidores com a moda dependem de algumas rendas, sendo elas: rendas pessoais, as quais são adquiridas conforme seus salários, juros e dividendos, rendas disponíveis, que é a renda pessoal menos os impostos, e também a renda discricionária que é toda sobra de dinheiro depois de todas as despesas e dívidas paga. Grande parte dos jovens gastam suas rendas em roupas. Contudo, o poder de compra está relacionado com a situação econômica no país.

Para a mesma autora, existem alguns termos no mundo da moda, sendo eles:

Estilo, Frings (2012) mostra que esse termo pode ser interpretado de três maneiras, sendo o primeiro conhecido como designers, que são aqueles que criam novos modelos com novas coleções de produtos e as apresentam ao público. Estilo pode ser entendido também como peças diferenciadas que fazem sucesso por um determinado tempo e depois passam pela fase do declínio, ou então aquelas que sofrem apenas algumas alterações, mas estão sempre no mercado da moda.

Transformação, Frings (2012) afirma que o mundo da moda passa por muitas transformações, estimulando assim o consumo por peças diferenciadas, pelo simples fato de os consumidores cansarem daquilo que têm, suas necessidades mudam e aquilo que eles vestem reflete no seu estilo de vida e pessoal.

Aceitação, Frings (2012) mostra que esse termo é onde as novidades precisam ser aceitas pelos consumidores finais, fazendo com que eles acreditem que vestindo peças novas e atuais estarão fazendo parte do mundo da moda.

Na maior parte da sua história, a roupa apresentou duas linhas distintas, sendo elas masculinas (calças) e femininas (saias), porém, o tempo foi passando e ao longo da história a moda foi se adaptando as regiões e seus climas (LAVIER, 2005).

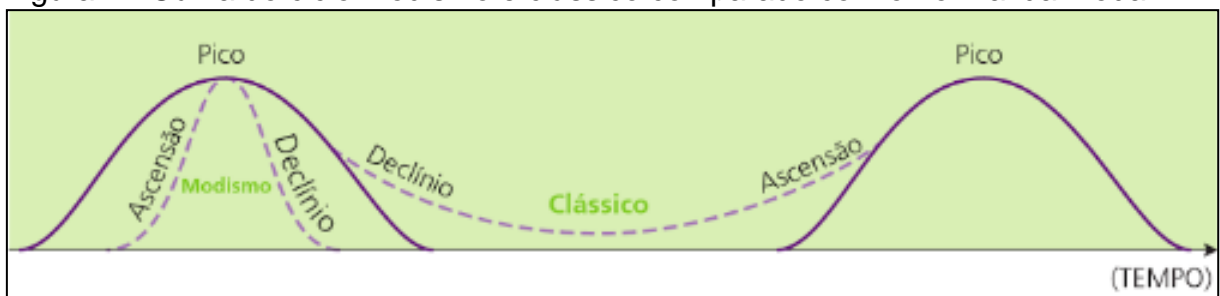
A moda não se remete apenas nas roupas, mas sim nas mudanças sociológicas, psicológicas e estéticas às artes visuais, música, religião, política, literatura entre outros. (MODA, 2002)



### 2.1.2 Ciclos do modismo

Feiras e bazares foram os antecessores do varejo. Os preços não vinham marcados na mercadoria, e os produtos eram negociados com os consumidores finais, porém os preços mais elevados eram mostrados apenas para os ricos selecionados. Contudo, o público começou a crescer e as lojas começaram a ser mais amplas, com maior mix de produtos em apenas um ambiente, criando assim as lojas especializadas ou de departamentos, onde todas as classes sociais tinham acesso (FRINGS, 2012).

Figura 1 - Curva do ciclo modismo e clássico comparado com o normal da moda.



Fonte: Frings (2012, p. 64).

O mesmo autor afirma que a moda passa por um ciclo, iniciando em clássicos, normalmente onde os designers com produtos simples se posicionam, atingem seus momentos de picos, mas normalmente se encontram estáveis. Existem também os produtos classificados no modismo, onde atingem um grupo restrito de consumidores, os produtos encontrados nesse nível permanecem um bom tempo no mercado chamando atenção dos consumidores, normalmente tem preço baixo e é fácil de copiar, por isso gera grande volume no mercado. Representado na figura 1 acima onde o ciclo modismo é clássico, comparado com o ciclo normal da moda representado pela linha sólida.

O novo estilo de vida e comportamento dos indivíduos se torna importante no mundo da moda, afim de se tornar um argumento na hora do convencimento do consumo (MODA 2002).

Muitas mudanças ocorrem no mundo da moda, sendo diferentes de acordo com a região e cultura dos cidadãos, passando assim de país para país com o passar do tempo e com a aceitação dos povos. (LAVÉR, 2005).

Figura 2 - Curva do ciclo recorrente



Fonte: Frings (2012, p. 65)

Ciclo dentro dos ciclos é onde os produtos como a calça jeans, que permanecem clássicos e populares no mercado, sofrendo apenas algumas alterações de modelo, cor e textura se localizam. Grande parte dos artistas de moda pegam ideias do passado para serem aplicados na moda atual, mudando apenas alguns detalhes, porém com um visual nostálgico, tornando assim peças únicas e exclusivas nos dias atuais, esse tipo de ciclo se enquadra nos Ciclos recorrentes, conforme a figura 2 acima (FRINGS, 2012)

## 2.2 PROCESSOS DE COMPRA

Os fatores ambientais têm grande peso na decisão do processo de compra dos varejistas, porém, dependem muito do ramo do negócio. Diferente, por exemplo, das inflações, que afetam todos os tipos de organizações. Os fatores culturais são determinantes para o sucesso da empresa, como por exemplo, o mercado de produtos religiosos (LAS CASAS, 2000).

Lojas de varejo, classificadas como lojas especializadas, são as que variam seu mix de produtos de acordo com as necessidades dos clientes, assim estão enquadradas as lojas de moda. Essas lojas reagem fortemente com as mudanças culturais e de hábitos dos consumidores, além do poder aquisitivo dos mesmos (SANTOS, 2001).

Para Parente (2000) o processo de compra, depende muito além do comportamento do consumidor, criando então o modelo dos cinco estágios do processo de compra, conforme a figura 3.

Figura 3 - Modelo dos cinco estágios do processo de compra



Fonte: Parente (2000, p.119).

Seguindo o modelo de estágio desenvolvido por Engel, Kollat e Blackwell (2000), o processo passa por 5 fatores, sendo o primeiro deles reconhecer o problema, ou seja, resolver a necessidade ainda não atendidas dos consumidores finais. Passando assim para próxima etapa, sendo ela a busca de informações, pesquisando alternativas diferenciadas para alcançar o nível 3 e 4, onde acontecem as análises das alternativas e a decisão da compra. Contudo, no nível 5 acontece a avaliação pós compra, onde o varejista analisa a satisfação ou insatisfação dos clientes (PARENTE, 2000).

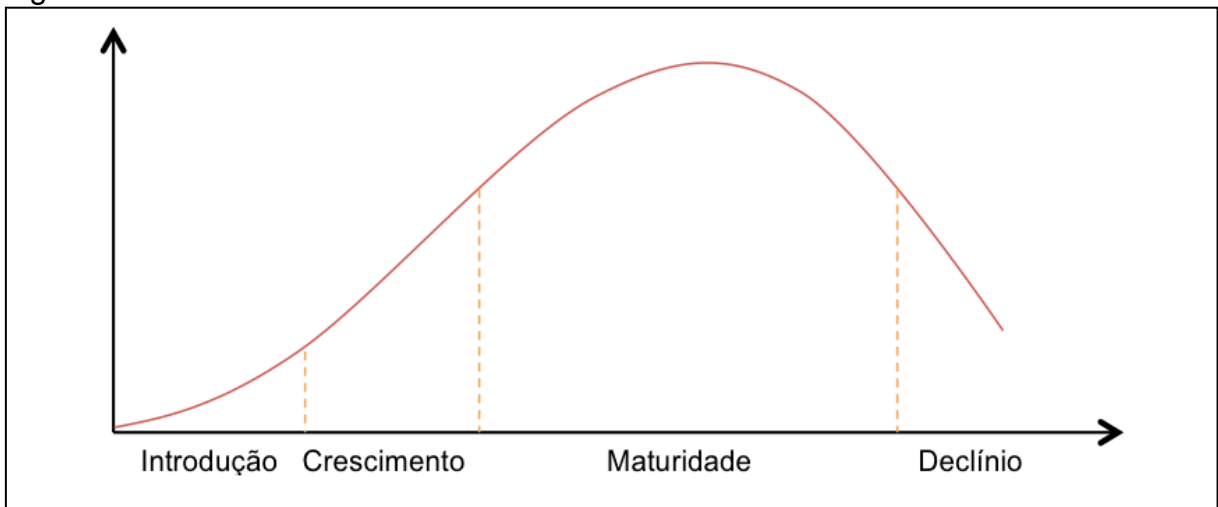
### 2.2.1 Ciclo de vida do varejo

Las Casas (2006) afirma que as empresas passam por fases de vida desde sua introdução no mercado até seu declínio, passando pelo crescimento e maturidade, onde estratégias precisam ser adaptadas para entrada de novos segmentos, como no varejo, onde a concorrência afeta a lucratividade e a participação no mercado.

O mesmo autor afirma que novos varejistas entram no mercado com preço baixo, baixa margem ou até mesmo baixo status, pois precisam conquistar o mercado de forma gradativa, sendo assim, inovando seus negócios afim de gerar novos clientes e maiores lucros. Quando alcançar o processo de maturidade, podem aumentar o preço, aumentando também os custos operacionais, ficando vulnerável aos fornecedores que trabalham no mesmo padrão de baixos preços.

Parente (2006) afirma que existe um ciclo de vida para os produtos ou serviços, conforme a figura 4 abaixo.

Figura 4 - Curva do ciclo de vida



Fonte: Adaptado por Las Casas (2006, p.37).

O processo de introdução, é onde um novo produto é inserido no mercado, onde existem poucos ou nenhum concorrente direto, contudo os lucros são baixos, pois precisa de uma aceitação de mercado. Crescimento apresenta um aumento de vendas, pois o produto tem maior aceitação do público, contudo aumentam os lucros, porém ainda não se mantem saturado. Maturidade é onde os lucros e os produtos ou negócios já estão estabilizados, porem com muita concorrência de mercado podendo haver uma decorrência dos lucros. O último momento é o declínio onde as vendas e o lucro da empresa começam a cair, pois novos produtos estão sendo inseridos no processo de introdução (PARENTE, 2000).

### 2.3 COMÉRCIO VAREJISTA

Para Santos e Costa (1997) a grande maioria dos comércios precisam incentivar algum tipo de financiamento para o cliente final, sendo ele no ramo alimentício ou não, a fim de potencializar o negócio e diferenciar o serviço prestado. As mesmas autoras afirmam que a loja de vestuário (roupa, tecido, cama, banho, acessórios entre outros) possui um elevado número de itens vendidos, dando ênfase no atendimento diferenciado, com marcas próprias e preços competitivos, além de lojas concorrentes na mesma região.

Segundo Sebrae (2018) o comércio varejista no ramo do vestuário merece um pouco mais de atenção dos proprietários, pois é um mercado que vem oscilando em crescimento e estagnação.

Os varejos podem ser classificados de acordo com os tipos de

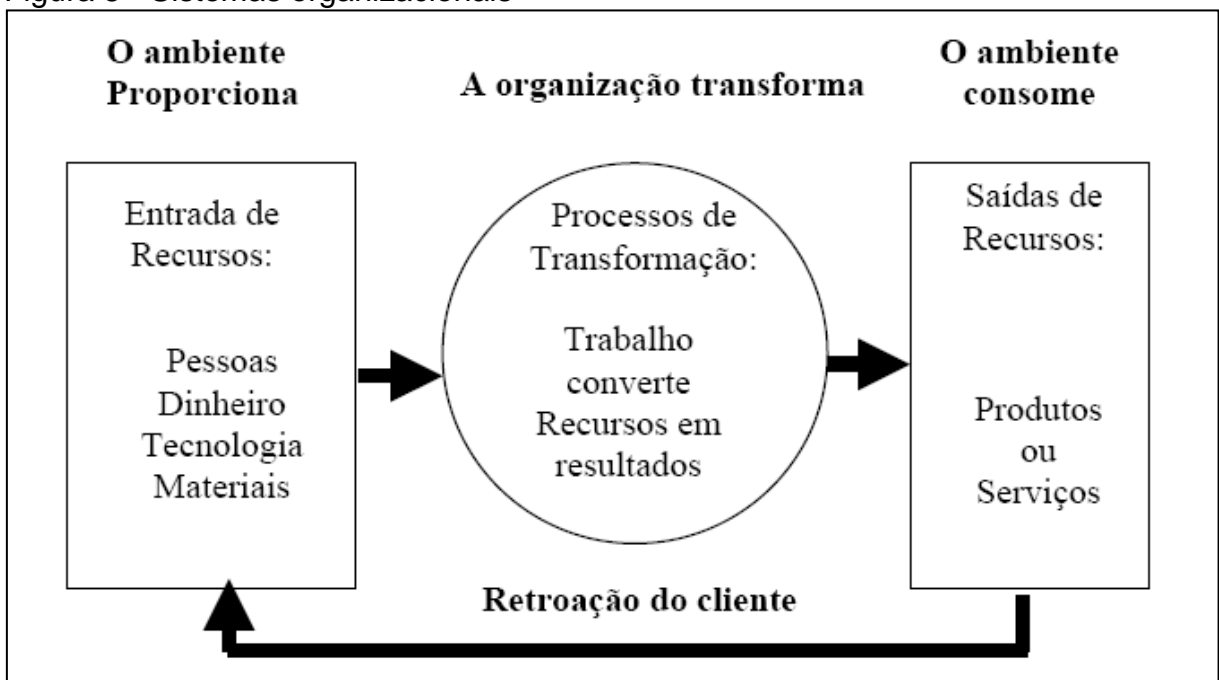
propriedades, dependendo delas, as empresas são classificadas em independentes, cadeias, franquias, alugadas ou de propriedade de um fabricante ou atacadista. As instituições varejistas são classificadas em dois principais sistemas, sendo eles: instituições com loja, sendo no ramo alimentício, não alimentício e de serviços. Além das instituições sem loja, que se enquadra o marketing direto, vendas diretas, máquinas de venda e varejo virtual (PARENTE, 2000).

Os lojistas precisam ser criativos, e estar sempre atrás de novas metas, afim de crescer o negócio. Mantendo sempre um padrão de qualidade no atendimento, pois é o maior diferencial competitivo do varejo. O lojista precisa fazer com que todos se sintam vendedores dentro da loja, independente do seu cargo ou função (PREDEBON; ZOGBI, 2005).

## 2.4 ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS

A área de organização, sistemas e métodos é de extrema importância que todos dentro da organização tenham conhecimento, pois são apresentados os aspectos básicos para empresa tirar melhor proveito de sua equipe, sistema, organização e métodos. São os responsáveis por criar novos sistemas que devem ser implementados na empresa (OLIVEIRA, 2002).

Figura 5 - Sistemas organizacionais



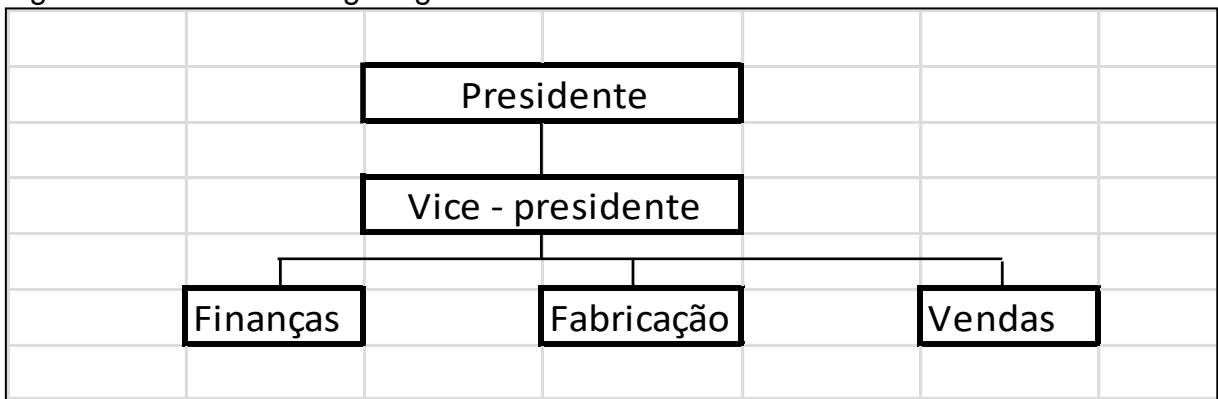
Fonte: Gestão e Qualidade (2012, s.p.)

Segundo Daft (2008), os sistemas organizacionais se dividem em sistemas abertos ou fechados. Sendo os fechados focados em processos autônomos, isolados do mundo externo e fáceis de aplicar, observando a eficiência do funcionamento dos processos. Já os sistemas abertos precisam interagir com o mundo externo, coordenando e controlando as atividades internas de acordo com os aspectos e distúrbios ambientais. Para o autor, as organizações devem ser vistas como um sistema, as quais recebem entradas do ambiente, as transformam e devolvem em formas de saída para o mesmo, realçando que as entradas e saídas refletem a dependência do mundo externo, provando que todos os departamentos precisam trabalhar juntos para fazer acontecer.

#### 2.4.1 Estrutura organizacional

Para Daft (2008) os organogramas são diagramas de relações formais de subordinação, onde apresentam níveis ocupados pelos colaboradores na organização, em forma de hierarquia. Além de identificar os agrupamentos dos funcionários em departamentos, também tem a função de melhorar a comunicação e integração de esforços na empresa

Figura 6 - Modelo de Organograma

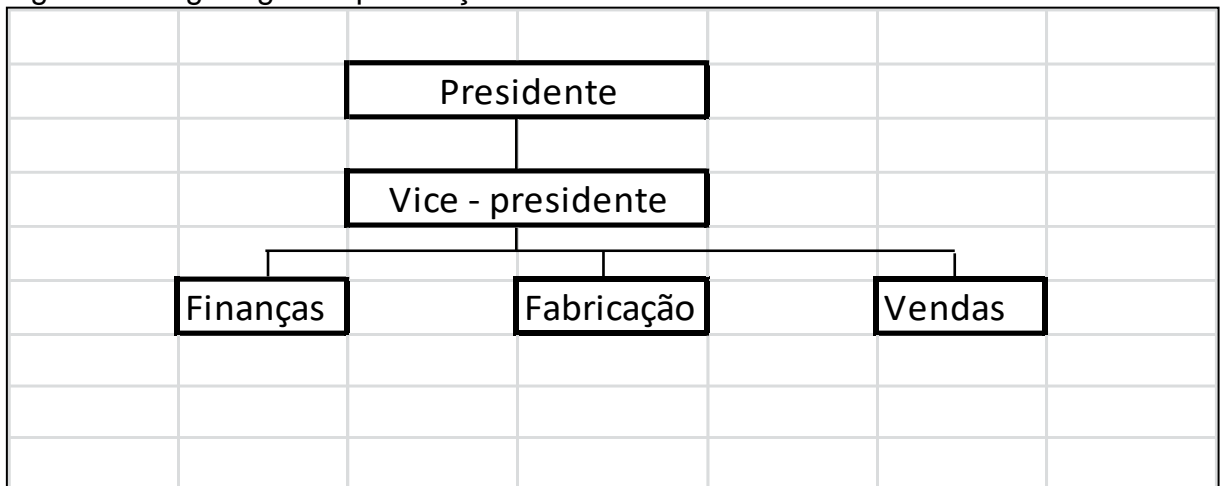


Fonte: elaborado pela autora adaptado de Daft (2008, p. 115).

Ballestero-Alvarez (2015) afirma que as formas estruturais são estabelecidas por formas de diagramas por departamentalização, ou seja, tem com os objetivos básicos da empresa. Existem alguns tipos de organogramas, sendo eles:

a) Por função: São divididas de acordo com as funções que cada indivíduo é especializado, as atividades que coincidem são homogêneas.

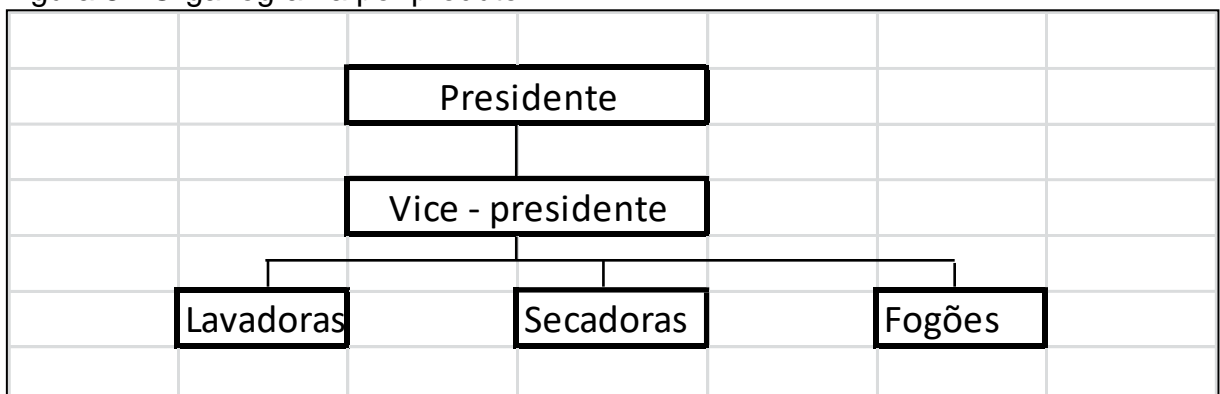
Figura 7 - Organograma por função



Fonte: elaborado pela autora adaptado de Ballestero-Alvarez (2015, p. 116).

b) Por produto: É o modelo mais utilizado para quando determinados produtos estão concentrados sob únicas funções. Os departamentos responsáveis têm a função de coordenar e administrar os trabalhos responsáveis.

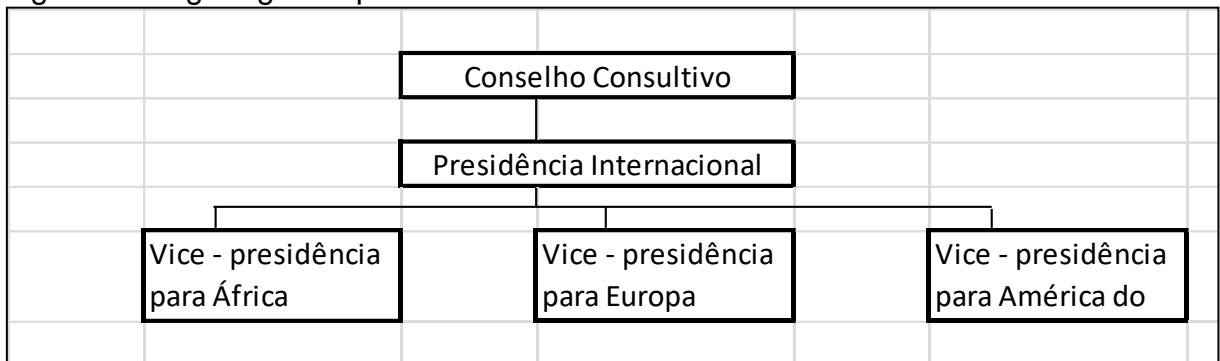
Figura 8 - Organograma por produto



Fonte: elaborado pela autora adaptado de Ballestero-Alvarez (2015, p. 116).

c) Por território: É voltado para o fator geográfico, são separados departamentos por fatores geográficos. São separados por departamentos de vendas por regiões de acordo com o mercado da economia.

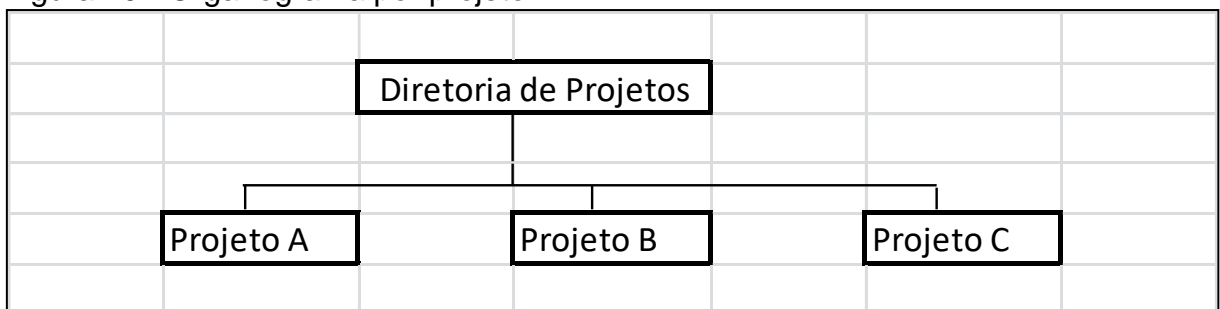
Figura 9 - Organograma por território



Fonte: elaborado pela autora adaptado de Ballestero-Alvarez (2015, p. 117).

d) Por projeto: É o modelo típico de engenharia na construção de obras. Suas funções são combinadas por produtos.

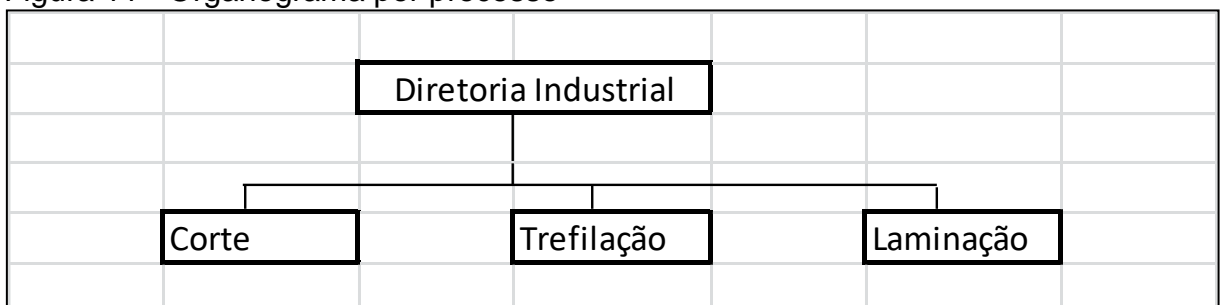
Figura 10 - Organograma por projeto



Fonte: elaborado pela autora adaptado de Ballestero-Alvarez (2015, p. 117).

e) Por processo: Separado por disposição de equipamentos em cada uma das funções produtivas. É o modelo mais utilizado em organizações fabris.

Figura 11 - Organograma por processo



Fonte: elaborado pela autora adaptado de Ballestero-Alvarez (2015, p. 117).

Segundo Daft (2008) existem duas formas de escolha em que as empresas podem fazer para aplicar a estrutura organizacional, sendo a primeira conhecida como comunicação vertical, a qual é projetada para eficiência, onde são dominantes as



tarefas especializadas, hierarquia rígida com diversas normas, poucas equipes e tomada de decisão centralizada e formal. Os cargos de níveis mais baixos devem desenvolver atividades compatíveis com as do nível alto, e as de nível elevado devem estar informados do desenvolvimento dos níveis inferiores.

As empresas usam alguns dispositivos de estrutura para chegar na conexão vertical, tais como: Submissão Hierárquica, sendo as linhas verticais que servem para, caso haja algum contratempo no serviço, o funcionário deve ser submetido ao cargo a baixo, sendo o próximo nível da hierarquia e assim por diante. Normas e planos: Os planos oferecem informações padronizadas aos colaboradores, onde dá responsabilidade para qualquer cargo para que possam desenvolver atividades por conta própria, dentro da sua alocação de recursos, sem que seja solicitado ao gerente. Existem também nas conexões verticais, os sistemas verticais de informação, os quais são responsáveis por gerar melhor comunicação dentro da organização, em formas de relatórios periódicos e informações escritas, que são distribuídas para os gerentes (DAFT, 2008).

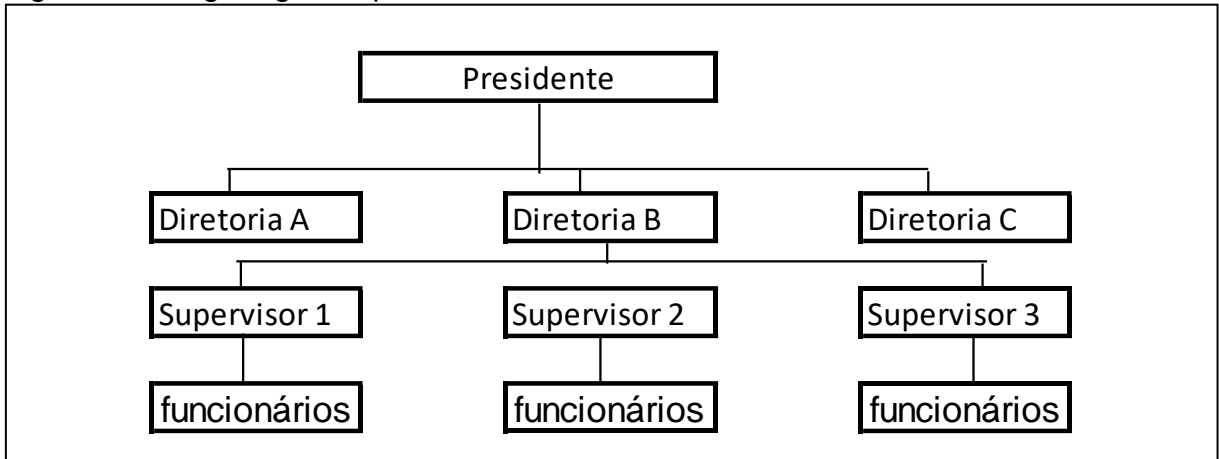
A estrutura organizacional deve ser delineada de acordo com os objetivos e estratégias da empresa, sendo um instrumento básico para concretização do processo organizacional, podendo haver mudanças na estrutura afim de melhorar o sistema empresarial (OLIVEIRA, 2010)

Porém, podem optar pela comunicação horizontal, a qual é projetada para aprendizagem, tendo tarefas compartilhadas, hierarquia menos rígida e com poucas normas, muitas equipes e tomada de decisão descentralizada e informal (DAFT, 2008)

Existem também alguns tipos organizacionais, os quais unem subordinados com o tipo de departamentalização, os mais comuns são: (BALLETERO-ALVAREZ, 2015)

a) Linha: ou conhecido também por clássico, estrutural, linear, hierárquico ou militar. É de forma estrutural rígida, difícil de ser modificado, porém é de fácil entendimento e de ser implementado. As ordens são definidas de cima para baixo, porém as comunicações horizontais são de difícil acesso, pelo formato da estrutura. Tem fácil entendimento, as autoridades e tarefas são definidas de forma clara, porém é difícil de fazer mudanças na estrutura, as comunicações e tomadas de decisões são lentas. Sua apresentação gráfica é conforme a Figura 12.

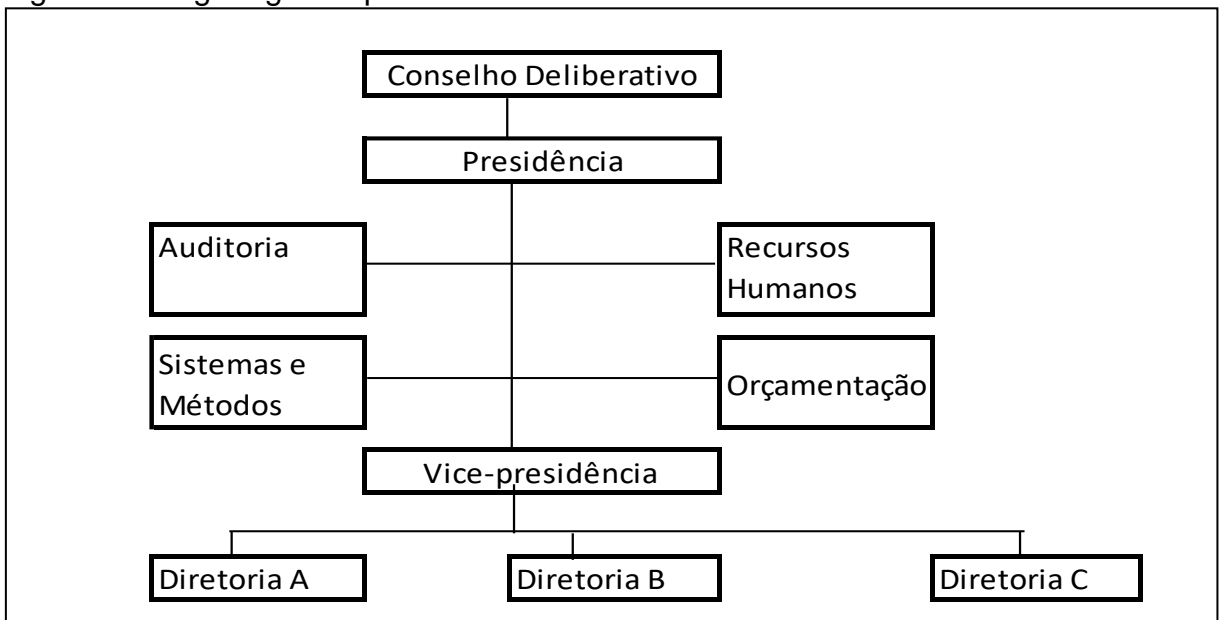
Figura 12 - Organograma por Linha



Fonte: elaborado pela autora adaptado de Ballestero-Alvarez (2015, p. 118).

b) Assessoria: Ou também conhecidos como Linha-staff. São linhas variáveis que associam grupos de profissionais com função de auxiliar problemas na linha que está agrupado. Sua apresentação gráfica é conforme a Figura 13, notando que as linhas horizontais representam as assessorias, e as verticais são as linhas de conexão. Sua apresentação gráfica é conforme a figura a baixo: (BALLETERO-ALVAREZ, 2015).

Figura 13- Organograma por assessoria

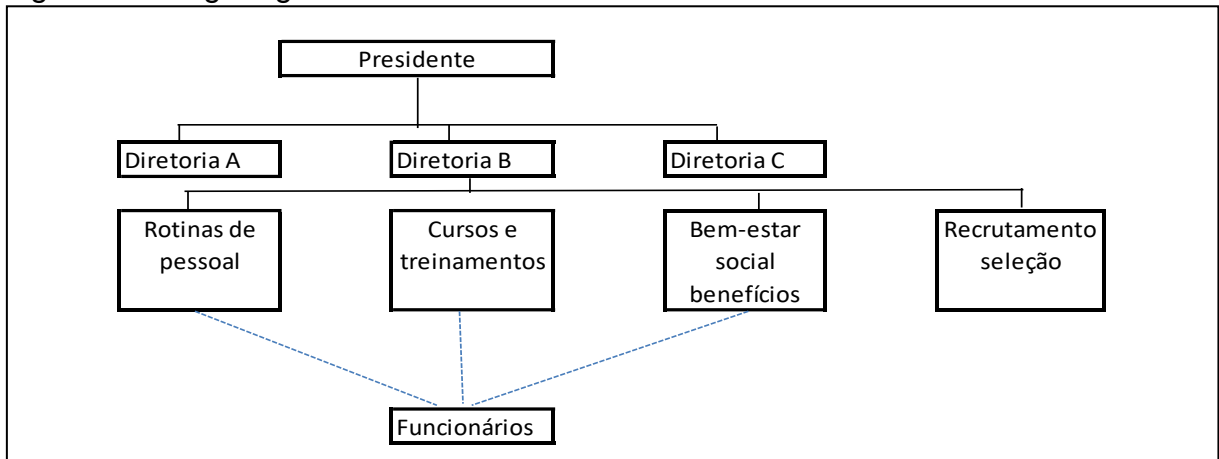


Fonte: elaborado pela autora adaptado de Ballestero-Alvarez (2015, p. 119).

c) funcional: Esse modo de estrutura conta com altos especialistas nos postos-chave, níveis inferiores fáceis de recrutar, substituir e com salários baixos. Porém, os especialistas são difíceis de recrutar, pois tem salários altos, além de

muitas ordens para os funcionários. Sua apresentação gráfica é conforme a Figura 14: (BALLETERO-ALVAREZ, 2015).

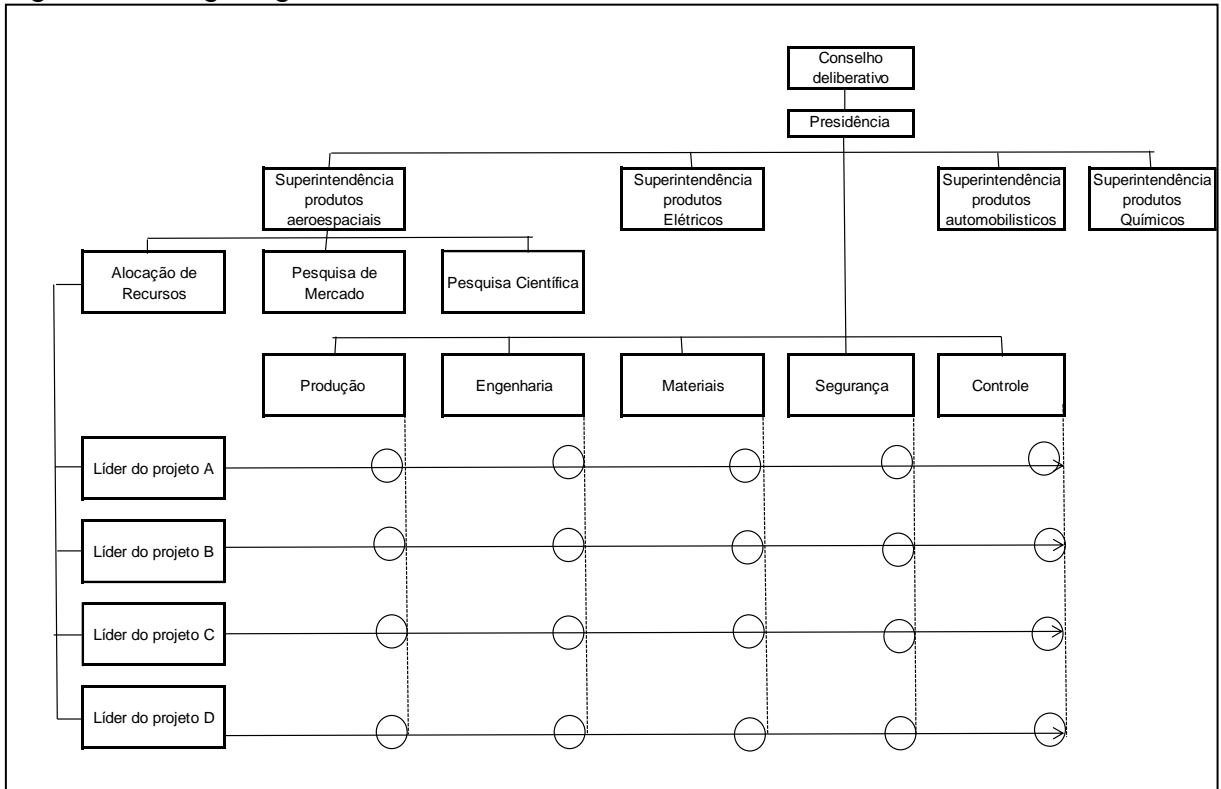
Figura 14 - Organograma Funcional



Fonte: elaborado pela autora adaptado de Ballestero-Alvarez (2015, p. 119).

d) matricial: Pode ser chamado também por projetos, exige profissionais altamente qualificados, e é o modelo mais complexo. Existe maximização dos resultados que estão empregados no projeto proposto, com alta produtividade, tendo baixo custo operacional, com alta qualidade no produto final. Porém, se for usada com profissionais não treinados provoca alto custo, por gerar perda de qualidade no final do processo. (BALLETERO-ALVAREZ, 2015)

Figura 15 - Organograma Matricial

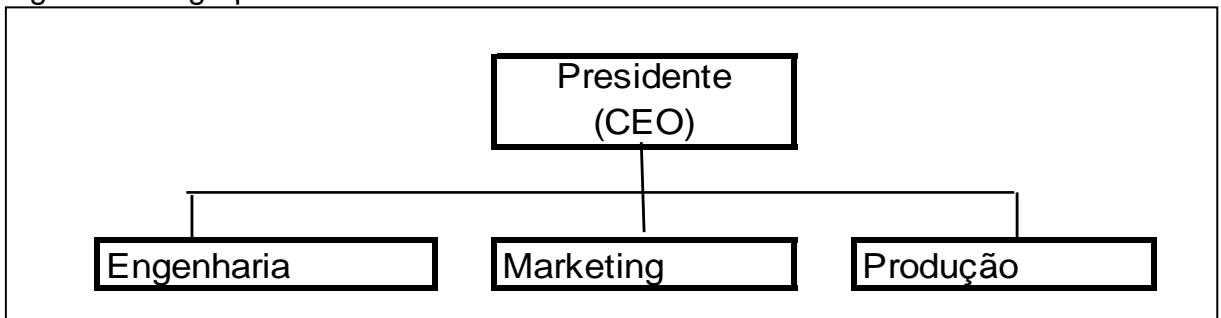


Fonte: elaborado pela autora adaptado de Ballestero-Alvarez (2015, p. 120).

Segundo Daft (2008) os departamentos são separados de forma estratégica com as funções mais importantes para as menos importantes. Após definir as atividades necessárias o próximo passo é definir as cadeias de comando, onde estão separados de forma hierárquica onde mostra quem é subordinado a quem, representados por linhas verticais, mostrando onde os funcionários serão agrupados em determinados departamentos.

Existem diferentes formas de agrupamentos, sendo eles: funcional, divisional, multifocado, horizontal ou em rede virtual. Conforme as ilustrações abaixo:

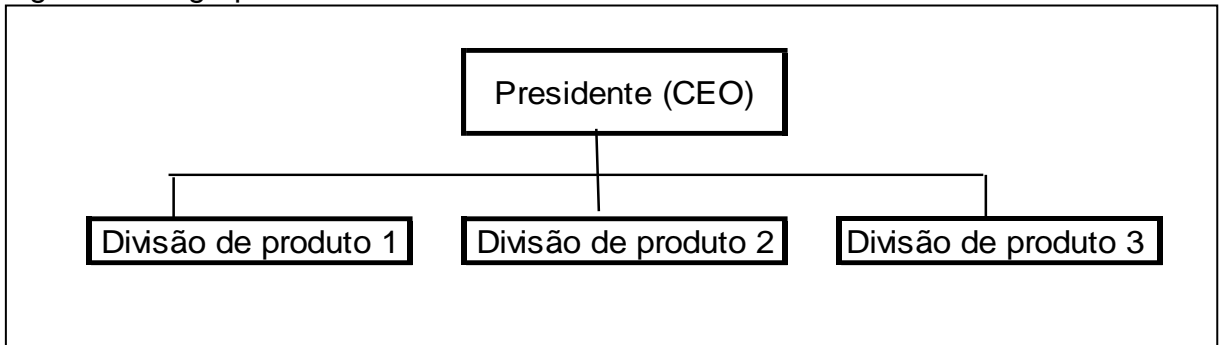
Figura 16 - Agrupamento funcional



Fonte: elaborado pela autora adaptado de Daft (2008, p.116).

O agrupamento funcional é formado com a união de funcionários que executam a mesma função, ou seja, todos que trabalham juntos sob uma mesma supervisão (DAFT, 2008).

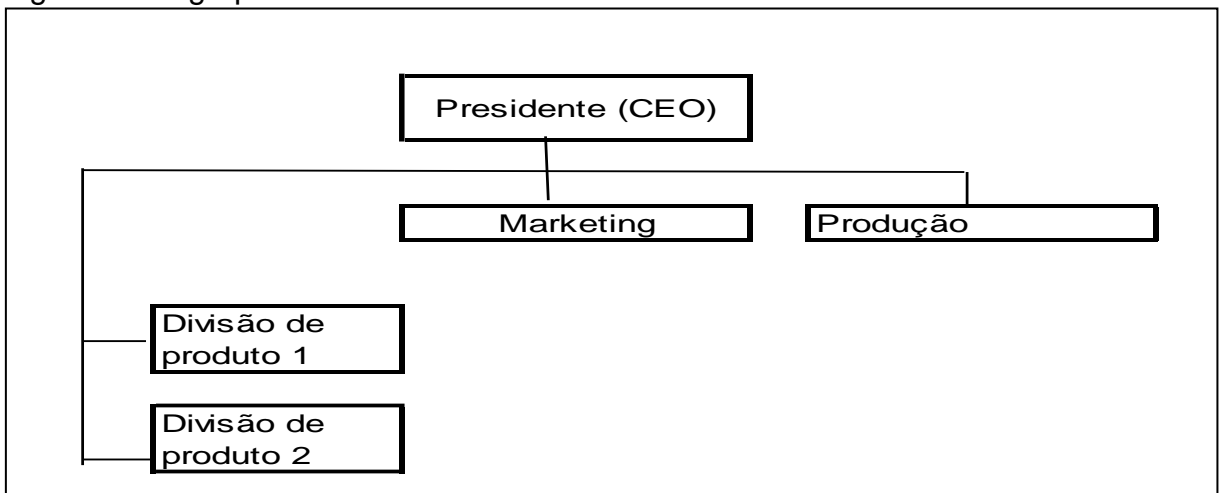
Figura 17 - Agrupamento divisional



Fonte: elaborado pela autora adaptado de Daft (2008, p.117).

Agrupamento divisional separa os colaboradores de forma hierárquica de acordo com aquilo que a empresa produz (DAFT, 2008).

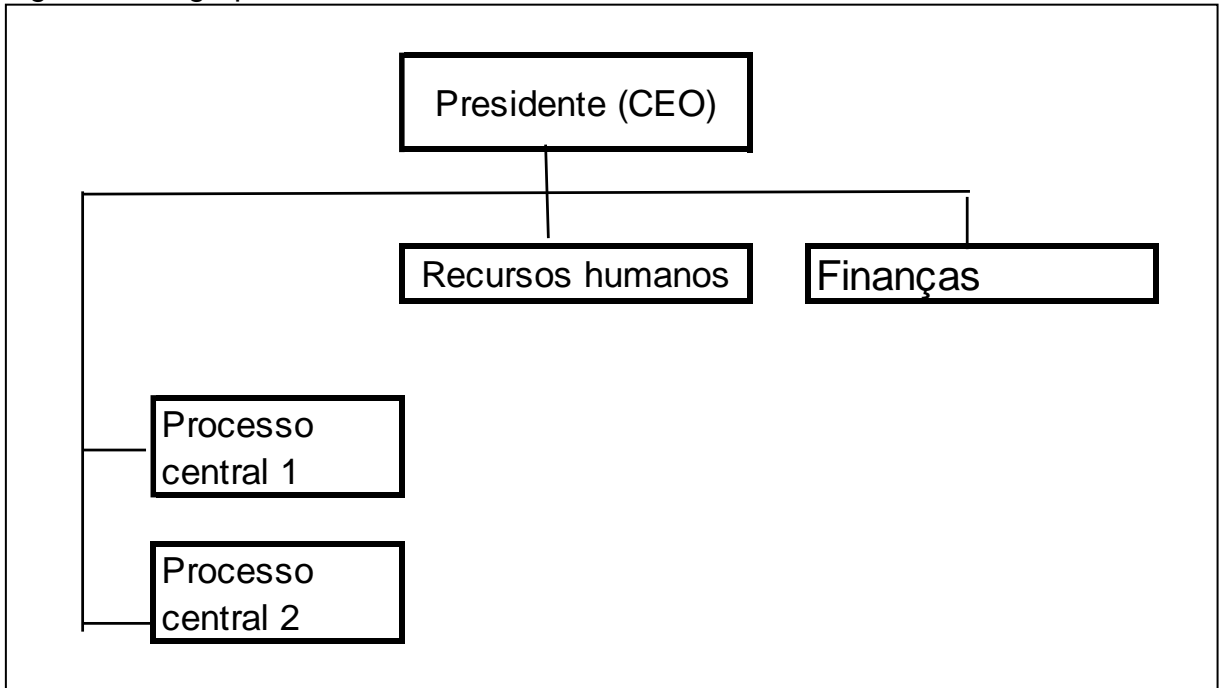
Figura 18 - Agrupamento multifocado



Fonte: elaborado pela autora adaptado de Daft (2008, p.118).

Chamadas também de matizes ou híbridos, está localizado o agrupamento multifocado. Nesse agrupamento, as organizações optam por duas estruturas de agrupamento ao mesmo tempo (DAFT, 2008).

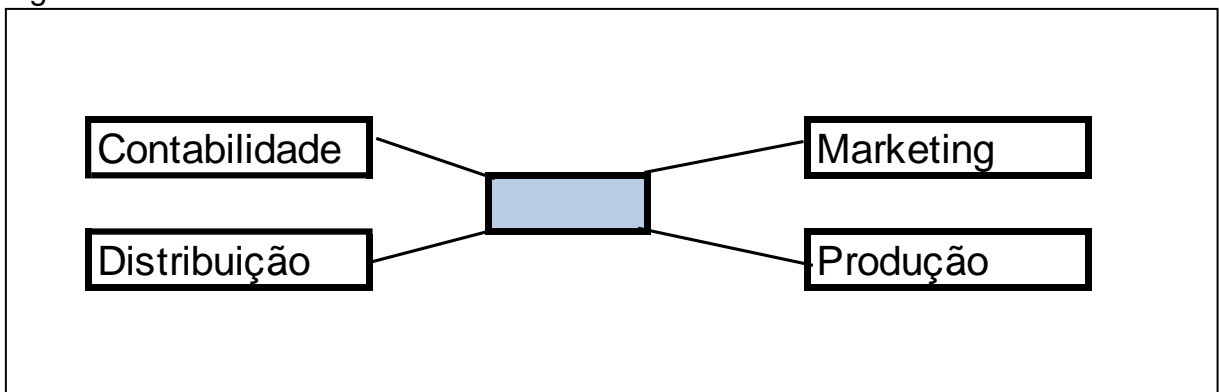
Figura 19 - Agrupamento horizontal



Fonte: elaborado pela autora adaptado de Daft (2008, p.119).

No agrupamento horizontal, os funcionários estão separados em torno de um processo central de trabalho, onde as pessoas ficam separadas por grupo. Ao invés dos trabalhos serem separados por trabalhadores especializados, eles são separados por processos (DAFT, 2008).

Figura 20 - Estrutura de rede virtual



Fonte: elaborado pela autora adaptado de Daft (2008, p.120).

Nesse tipo de estrutura, os departamentos são separados e conectados de forma eletrônica para o compartilhamento de informações e execuções de tarefas. A estrutura em rede virtual tem a vantagem de os colaboradores estarem em qualquer lugar do mundo e ao mesmo tempo estarem conectados todos juntos (DAFT, 2008).

### 2.4.2 Descrição de cargos

A descrição de cargos é feita por meio de análise dos fatos que acontecem com cada cargo ocupado, sendo cada um deles diferentes dentro da organização. É importante a análise dos mesmos para os fins de remuneração, seleção, treinamento etc. (OLIVEIRA, 2007).

Franco (2012) afirma que cargo, função e tarefa são três termos diferentes, sendo o primeiro um conjunto de funções estabelecidas quanto as tarefas executadas e as especificações exigidas pelo ocupando. O segundo termo significa a agregação de tarefas atribuídas para cada colaborador da organização, já o ultimo termo é a tarefa que o indivíduo executou na organização.

Cargo, é a forma tradicional que as empresas têm de agruparem tarefas às pessoas que compõe a organização. Os requisitos como escolaridade, experiência, conhecimentos etc. são voltados para o cargo ocupado e devem estar em equilíbrio com as responsabilidades dos mesmos (PASCHOAL, 2001).

Para Chiavenato (2008) as pessoas são parceiras da organização, sem elas uma organização não seria capaz de existir. Cada colaborador com suas habilidades, conhecimentos e capacidades, ou seja, cada um colabora com o futuro da empresa, com objetivo de um retorno de sua contribuição.

O número de posições equivale a quantidade de trabalhadores que existem na organização, sendo assim, decidiu-se agrupa-las conforme as descrições exigidas no cargo, surgindo assim o conceito de cargo. Para a descrição do cargo, é necessário um levantamento das principais atribuições que deverão ser executadas pelo ocupante (HIPÓLITO, 2001).

Pontes (2006) afirma que a partir da avaliação de cargos é construído uma hierarquia entre eles, portanto os cargos são analisados e comparados, afim de coloca-los em ordem de importância. Para isso, é necessário um comitê para que as avaliações sejam feitas de forma harmônica e aceitável para todos os membros da organização.

O grande objetivo da administração de cargos e salários é dar auxílio à organização afim de remunerar os colaboradores de forma adequada, portanto, qualquer que seja o tamanho da organização é necessária uma estrutura de definição de cargos (PASCHOAL, 2001).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Lakatos e Marconi (2001) o conhecimento científico é o tipo de conhecimento real, contingente, sistemático, verificável, falível e muito próximo da realidade, pois o mesmo lida com a ocorrência de fatos, pois sua veracidade ou falsidade são conhecidas através de experiências exatas.

A pesquisa parte de um questionamento, onde o conhecimento disponível não gera respostas bem definidas. Portanto a pesquisa científica é a realização de um estudo para solucionar algumas dessas interrogações, a fim de trazer respostas confiáveis, utilizando alguns de seus conhecimentos já existentes. O intuito desse método de pesquisa é contribuir com o conhecimento humano (PRODANOV; FREITAS, 2013).

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para Monteiro (1998), a pesquisa com foco qualitativo, envolve coleta de dados que não são necessariamente associados a números, ou seja, são feitos através de observações, entrevistas abertas, avaliação de experiências pessoais, análise sistemática de cotidianos entre outras. Para o mesmo autor, quando a pesquisa é com abordagem qualitativa, pode ser levantado questões e hipóteses, antes, durante ou depois da coleta de dados. Portanto, a pesquisa em questão foi de caráter qualitativo, pois será feito observações internas na empresa estudada.

A pesquisa descritiva é feita por meio de questionário e observação sistemática, fazendo levantamento dos acontecimentos daquilo que está sendo analisado sem interferir nos mesmos. Normalmente são utilizadas para pesquisas com objetivo de analisar grupos como, por exemplo: distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Segundo o mesmo autor, a pesquisa explicativa serve para explicar atos analisados e estudados por meio de registro, da análise, da classificação e da interpretação dos fenômenos observados. Normalmente são pesquisas realizadas depois dos fatos acontecidos, utilizando o método experimental, que possibilita a manipulação e o controle das variáveis.

Andrade (2006) afirma que a pesquisa bibliográfica é o primeiro passo para as pesquisas acadêmicas, sendo elas em laboratórios ou de campo, porem todos



devem aplicar a pesquisa bibliográfica. Prodanov e Freitas (2013) afirmam que esse método de pesquisa é feito através de documentos já publicados, a fim de o pesquisador ter contato direto com as informações necessárias.

Para iniciar a pesquisa bibliográfica é especificada alguns passos para a mesma, sendo eles: 1) escolha do tema; 2) levantamento bibliográfico preliminar; 3) formulação do problema; 4) elaboração do plano provisório do assunto; 5) busca das fontes; 6) leitura do material; 7) fichamento; 8) organização lógica do assunto; 9) redação do texto. O pesquisador deve organizar os dados a fim de fácil entendimento para o público em geral, deve sempre utilizar citações que sustentem as afirmações, atentando às normas formais e da língua portuguesa (ANDRADE, 2006).

### 3.2 DEFINIÇÃO DA AREA E/OU POPULAÇÃO ALVO

Sampieri, Collado e Lucio (2006) afirmam que existem dois tipos de amostras, sendo elas: probabilísticas e não probabilística. Na pesquisa em questão foi abordado a pesquisa não probabilística, ou seja, não depende da probabilidade, mas sim de causas relacionadas com as características da pesquisa ou de quem faz a amostra.

O mesmo autor afirma também que para o enfoque qualitativo não precisa generalizar o resultado da amostra, portanto as amostras não probabilísticas por conveniência são de grande valor e dificilmente podem ser generalizadas para população. Esse tipo de amostras é de estudos exploratórios, estudos de casos, experimentos, entre outros.

Na empresa em estudo será feita análise no próprio ambiente de trabalho, sendo ela em varejo multimarcas localizada no centro da cidade de Içara – SC. Iniciou seus trabalhos em 1986 quando Altair Borges resolveu realizar seu sonho antigo em ter seu próprio negócio. A ajuda fundamental veio por parte de sua irmã, pois Altair possui somente 50% do que seria necessário para cumprir seu objetivo, que lhe emprestou o restante em cheques pré-datados, sendo assim, inaugurou sua loja Tok Jovem no espaço de 30m<sup>2</sup>, no ramo de vestuário.

Logo após um ano direcionou sua loja para o surf, com equipamentos e variedades em moda jovem e esportiva, com ajuda de um Amigo da cidade vizinha, Criciúma, que já possuía uma loja de surf com o nome Mar Aberto, onde foi feita uma

parceria utilizando o mesmo nome na cidade de Içara, para melhor aproveitamento em mídia.

Neste mesmo ano, 1989, foi furtado cerca de 50% de todo estoque, mas não foi motivo para desanimar Altair, que continuou seguindo firme e otimista mesmo com grande dificuldade.

Por motivo de segurança e melhor centralização, mudou-se para a galeria Fortulino, sala com 27m<sup>2</sup>, na mesma cidade, onde aproveitou e fez uma reinauguração com o fortalecimento de grifes, clientes e fornecedores. Manteve seu bom atendimento no local por 10 anos. Foi quando aceitou uma nova proposta de crescimento do Talismã Trade Center, shopping da cidade, pois percebia que seu público-alvo está envelhecendo e queria algo jovem, mais casual.

Foi aí que montou sua nova loja de 180m<sup>2</sup> e agregou junto com a Mar Aberto Surf Shop, a loja Taico Moda Masculina. O varejo vinha com seu apelido já que Altair é muito conhecido somente por Taico. Ele trouxe uma loja de sucesso, pois possui produtos de qualidade e ótimo atendimento. Como a loja atendia somente ao público masculino, no ano 2004, com a motivação de sua esposa Andréa, o mesmo agregou um novo público, as mulheres, que sempre viam um bom gosto em suas vitrines.

Atualmente sua loja está na rua Cel. Marcos Rovares, Shopping Talismã Trade Center, centro da cidade de Içara. Com seus 28 anos e 220m<sup>2</sup> o varejo consta com 11 funcionários, incluindo os sócios, a mesma continua trazendo elegância, bom gosto e marcas conceituadas para a cidade e demais regiões.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

O plano de coleta de dados foi à base de dados primários, pois foram retirados diretamente da empresa em questão. Segundo Andrade (2006) dados primários são fontes as quais englobam obras ou documentos que ainda não foram analisados ou interpretados, como por exemplo: autobiografias, visitas a instituições, documentos de arquivos públicos entre outros.

Os dados que devem ser extraídos da realidade, pelo trabalho do próprio pesquisador, são chamados de dados primários. Recebem essa designação por se tratarem de informações em “primeira-mão”, ou seja, por não se encontrarem registrados em nenhum outro documento (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.103).

### 3.4. ANALISE

A abordagem da pesquisa será qualitativa, com fins de investigação por meio explicativo, em meios de investigação através da pesquisa de campo. A classificação dos dados será a partir de dados primários, a técnica da coleta de dados se dará com base em levantamento dos dados no sistema interno da empresa e pesquisa e a técnica de análise dos dados será por observação do participante.

### 3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quadro 1 - Síntese dos procedimentos metodológicos

Objetivos específicos	Abordagem da pesquisa	Fins de investigação	Meios de investigação	Classificação dos dados da pesquisa	Técnicas de coletas de dados	Procedimentos de dados coletados	Técnica de análise dos dados
Organizar os cargos por áreas e funções específicas	Qualitativa	Explicativo	Pesquisa de campo	Primário	bases de dados científicos e dados internos da empresa	Levantamento dos dados no sistema interno da empresa	Observação participante
Definir as ocupações e propor suas melhorias de por um modelo de descrição de cargos	Qualitativa	Descritivo	Pesquisa de campo	Primário	Dados internos da empresa e pesquisa de dados científicos	Levantamento dos dados no sistema interno da empresa	Observação participante
Formalizar as tarefas de acordo com suas atribuições e com a hierarquia	Qualitativa	Descritivo	Pesquisa de campo	Primário	Dados internos da empresa	Levantamento dos dados no sistema interno da empresa	Observação participante

Fonte: elaborado pela autora (2017).

## 4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

### 4.1 HISTÓRIA DA EMPRESA

A empresa estudada teve início no ano 1986, quando Altair Borges resolveu realizar seu sonho antigo em ter seu próprio negócio, sendo assim, inaugurou sua loja Tok Jovem no espaço de 30m<sup>2</sup>, no ramo de vestuário.

Logo após um ano direcionou sua loja para o surf, com equipamentos e variedades em moda jovem e esportiva, com ajuda de um amigo da cidade vizinha, criciúma, que já possuía uma loja de surf com o nome Mar Aberto, onde foi feita uma parceria utilizando o mesmo nome na cidade de Içara, para melhor aproveitamento em mídia.

Neste mesmo ano, 1989, por motivo de segurança e melhor centralização, mudou-se para a galeria Fortulino, sala com 27m<sup>2</sup>, na mesma cidade, onde aproveitou e fez uma reinauguração com o fortalecimento de grifes, clientes e fornecedores. Manteve seu bom atendimento no local por 10 anos, foi quando aceitou uma nova proposta de crescimento, mudar-se para o Talismã Trade Center, shopping da cidade.

Contudo, percebeu que seu público-alvo estava envelhecendo e queria algo que fosse possível continuar atendendo os mesmos, foi aí que montou sua nova loja de 180m<sup>2</sup> e agregou junto com a Mar Aberto Surf Shop, a loja Taico Moda Masculina. O varejo vinha com seu apelido já que Altair é muito conhecido somente por Taíco. Ele trouxe uma loja de sucesso, pois possui produtos de qualidade e ótimo atendimento.

Como a loja atendia somente ao público masculino, no ano 2004 com a motivação de sua esposa Andréa, o mesmo agregou o público feminino. Atualmente sua loja está na rua Cel. Marcos Rovares, Shopping Talismã Trade Center, centro da cidade de Içara. Com seus 30 anos e 220m<sup>2</sup> o varejo possui 11 funcionários contando com o presidente, porém não possui organograma definido.

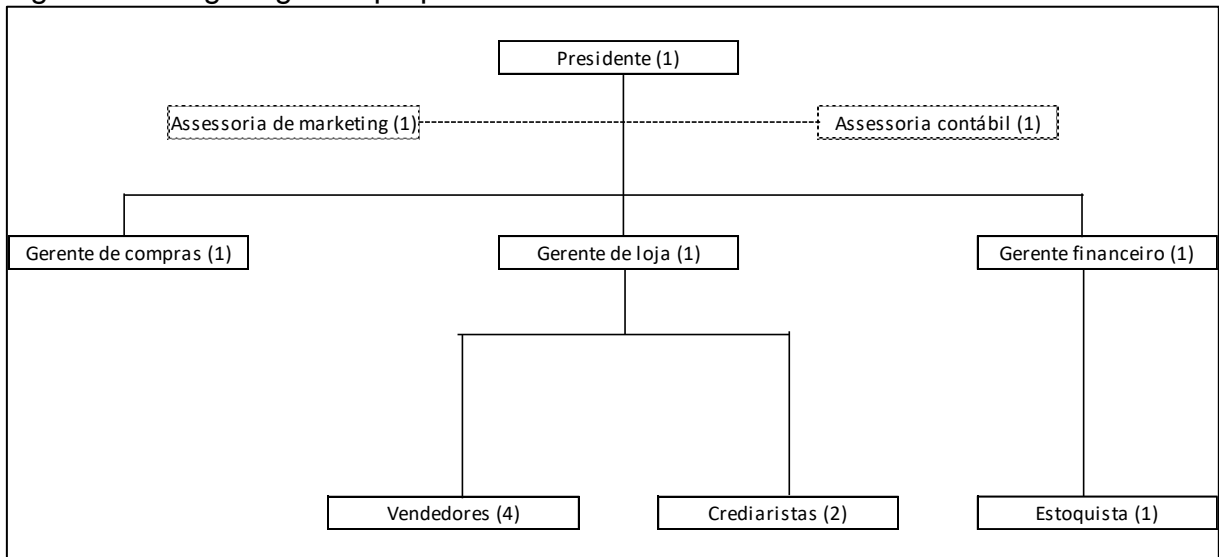
### 4.2 ORGANOGRAMA PROPOSTO

Por ser uma microempresa familiar, a Taico Comércio ainda não possui um organograma estabelecido com as descrições de cada cargo. Contudo, a partir do convívio com os funcionários e da análise das funções de cada cargo, foi elaborado

uma proposta de organograma para empresa.

Seiffert e Costa (2007) afirmam que a estrutura organizacional é feita de acordo com a divisão de trabalho e distribuição de tarefas para os indivíduos além da forma hierárquica, a qual é a distribuição das pessoas de acordo com suas posições.

Figura 21 - Organograma proposto



Fonte: elaborado pela autora (2018)

A empresa em estudo é constituída por um presidente, o dono do negócio, tendo duas assessorias, as quais o mesmo é responsável, sendo elas: 1 marketing e 1 contábil. São subordinados do cargo de presidência: 1 gerente de compras, 1 gerente de loja e 1 gerente financeiro. O gerente de loja é responsável pelos 4 vendedores, além dos 2 crediários. O estoquista é subordinado do cargo de gerente financeiro, pois ambos trabalham no mesmo ambiente.

Carreira (2009) afirma que os cargos do organograma são preenchidos por indivíduos que possuem características psicológicas e profissionais adequadas para os papéis que irão efetuar. O organograma proposto escolhido foi organograma por função, como afirma o autor Ballestero-Alvarez (2015) onde as atividades que coincidem são homogêneas e ficam na mesma ordem horizontal.

#### 4.3 DESCRIÇÃO DE CARGOS ESTRATÉGICOS

A descrição de cargo é feita por meio de análise, os fatos que acontecem com cada cargo ocupado, sendo cada um deles diferentes dentro da organização. É

importante a análise dos mesmos para os fins de remuneração, seleção, treinamento etc. (OLIVEIRA, 2007).

Pontes (2015) afirma que a avaliação de cargos deve ser feita e analisada por um comitê, para garantir melhores aceitações da organização como um todo. Os principais objetivos da avaliação por comitê são: Garantir hierarquização correta referente aos cargos; as avaliações devem ser de maneiras uniformes; o Comitê deve garantir que indivíduos de áreas diferentes devem aceitar.

Segue descrição do cargo de Presidente da empresa:

Quadro 2 - Descrição do cargo de presidente

	<b>DESCRIÇÃO DE CARGOS</b>
<b>1. TÍTULO DO CARGO</b>	Diretor presidente
<b>2. DEPARTAMENTO DO CARGO</b>	Presidência
<b>3. DESCRIÇÃO SÚMRIA</b>	
Responsável pela postura da loja, é ele quem decide promoções e liquidações dos produtos. O mesmo norteia os funcionários para onde a empresa quer chegar, com metas e recompensas, além de ser o responsável pela abertura de novas marcas e idealizador da expansão do negócio. O presidente está sempre por dentro dos acontecimentos do mercado para decisão de novos investimentos, e formação de equipes que contibuem para o objetivo da empresa. Concede limite de compra para gerente de compras. É sua função também precificar os produtos nos pedidos vindos pelos fornecedores. Junto com o gerente financeiro faz a contratação de terceiros para as midiais sociais	
<b>4. TAREFAS DETALHADAS E RESPONSABILIDADES DO CARGO</b>	
Responsável pelas liquidações	
Responsável pelo pagamento das faturas vindas do financeiro	
Responsável pelo planejamento da empresa	
Responsavel por limitar as compras	
Realiza a precificação dos produtos nas notas	
Coordena toda loja a fim de seu objetivo	
<b>5. REQUISITOS</b>	
<b>5.1 REQUISITOS BÁSICOS</b>	
Escolaridade: curso superior completo em administração de empresas. É necessário experiência de 10 anos na área.	
<b>5.2 COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>	
Usar o sistema Microsoft Excel.	
<b>5.3 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>	
Ser proativo, saiba trabalhar em equipe, além de solucionar problemas.	
<b>5.4 REQUISITOS DESEJÁVEIS</b>	
Ter tempo e disposição para fornecer eventos e cursos para os colaboradores da empresa, além de estar atento nas tecnologias para capacidade de inovação na empresa.	

Fonte: elaborado pela autora (2018).

O quadro acima representa a descrição do cargo de presidente da empresa, o qual pertence ao departamento de presidência da empresa. Oliveira (2007) afirma que o presidente é o profissional que preside a empresa, podendo ser o próprio dono da organização, sendo assim o diretor presidente. No caso estudado, esse cargo é responsável por toda loja, desde precificar os produtos até a motivação dos funcionários. O atual presidente tem curso superior completo em gestão do varejo, e é o dono do negócio.

Segue descrição do cargo de gerente de compras da empresa:

Quadro 3 Descrição do cargo de gerente de compras

	<h2>DESCRIÇÃO DE CARGOS</h2>
<b>1. TÍTULO DO CARGO</b>	Gerente de compras
<b>2. DEPARTAMENTO DO CARGO</b>	Gerência
<b>3. DESCRIÇÃO SÚMRIA</b>	
Gerente de compras está sempre atenta ao clima e às novidades do mercado, pois é a responsável pelas compras de mercadorias da loja. Recebe um limite do presidente para fazer as compras.	
<b>4. TAREFAS DETALHADAS E RESPONSABILIDADES DO CARGO</b>	
Realiza a compra da loja toda	
Participa de cursos de moda	
Atende os clientes quando necessário	
<b>5. REQUISITOS</b>	
<b>5.1 REQUISITOS BÁSICOS</b>	
Escolaridade: curso segundo grau completo. Experiência de três anos na área.	
<b>5.2 COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>	
Não é necessário competências técnicas	
<b>5.3 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>	
Ser proativo, saiba trabalhar em equipe e saiba lidar com críticas.	
<b>5.4 REQUISITOS DESEJÁVEIS</b>	
É desejável que esteja sempre por dentro do comportamento da moda e do clima, além de estar disposto a participar de eventos e cursos propostos pela empresa.	

Fonte: elaborado pela autora (2018).


O quadro acima apresenta o cargo de gerente de compras da loja, o qual é responsável pelas compras de mercadorias dos três seguimentos do varejo. Oliveira (2007) afirma que o gerente de compras especializadas é o responsável pelas compras de materiais afim de satisfazer seus clientes internos, além de observar preço e qualidade com diferentes fornecedores. A atual gerente de compras é a proprietária do negócio.

Pontes (2015) afirma que o comprador seleciona fornecedores, de acordo com os materiais propostos, conferindo sempre as fichas de cadastro, além da comparação de preços com cada fornecedor, escolhendo sempre aquele que mais se adapta com o negócio, além de executar outras tarefas vindas de seu superior imediato.

Segue descrição do cargo de gerente de loja da empresa:



Quadro 4 - descrição do cargo de gerente de loja

	<b>DESCRIÇÃO DE CARGOS</b>
<b>1. TÍTULO DO CARGO</b>	Gerente de loja
<b>2. DEPARTAMENTO DO CARGO</b>	Gerência
<b>3. DESCRIÇÃO SÚMRIA</b>	
<p>Sua função é estar sempre atento nos afazeres de todos funcionários da loja. Deve verificar se está tudo conforme as regras em relação a limpeza, vitrines, prateleiras, estoques e exposição de mercadorias. O gerente precisa estar acompanhando sempre o desempenhos dos colaboradores de acordo com as vendas e do relacionamento com os clientes, além de auxiliar nas vendas diárias. A gerente também recebe curriculum vitae, faz seleção e entrevistas com novos funcionários.</p>	
<b>4. TAREFAS DETALHADAS E RESPONSABILIDADES DO CARGO</b>	
Coordena a equipe conforme objetivo do presidente	
Acompanha o desempenho dos colaboradores conforme metas	
Observa o relacionamento dos funcionarios com os clientes	
Elabora as vitrines junto com os funcionários	
Responsável pela entrevista de novos funcionários	
Responsável pela seleção de curriculum	
<b>5. REQUISITOS</b>	
<b>5.1 REQUISITOS BÁSICOS</b>	
Escolaridade: curso superior completo.	
Experiência de dois anos como gerente de loja.	
<b>5.2 COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>	
<b>5.3 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>	
Ser proativo, comprometido, saiba trabalhar em equipe além resolver os problemas da loja e dos clientes de forma simples e rápida.	
<b>5.4 REQUISITOS DESEJÁVEIS</b>	
Ter tempo e disposição para participar dos eventos e cursos propostos pela empresa.	


Fonte: elaborado pela autora (2018).

O quadro acima apresenta a descrição do cargo de gerente de loja, a qual pertence ao departamento de gerencia. Oliveira (2007) afirma que o gerente é o representante do proprietário, o qual deve controlar as atividades estabelecidas pela organização, assegurando do seu funcionamento eficaz. A atual gerente tem curso superior incompleto em administração de empresas.

Tenório (2009) afirma que gerenciar consiste basicamente em planejar, organizar, dirigir e controlar, afim de atingir a missão proposta pela empresa, ou seja, o gerente deve ter em mente forma eficientes e eficazes para tomadas de decisões estratégicas, táticas ou operacionais.

Segue descrição do cargo de gerente financeiro da empresa:

Quadro 5 - Descrição do cargo de gerente financeiro


	<h2>DESCRIÇÃO DE CARGOS</h2>
<b>1. TÍTULO DO CARGO</b>	Gerente financeiro
<b>2. DEPARTAMENTO DO CARGO</b>	Gerência
<b>3. DESCRIÇÃO SÚMRIA</b>	
<p>Gerente financeiro tem por responsabilidade preocupar-se com todas as despesas da loja, tirando relatórios diários para pagamentos como de fornecedores, água, energia, aluguel, além dos cadastros de cheques. Responsável também por guardar as contas já pagas em suas determinadas pastas e as a pagar nas datas conforme a pasta para o presidente faça o pagamento das mesmas. É sua função também gerenciar a estoquista, dando tarefas diárias.</p>	
<b>4. TAREFAS DETALHADAS E RESPONSABILIDADES DO CARGO</b>	
Separa os títulos diários	
Organiza os títulos à pagar nas pastas	
Organiza os títulos pagos em suas respectivas pastas	
Determina tarefas diárias para estoquista	
Colabora na decisão de contratação de mídias sociais	
<b>5. REQUISITOS</b>	
<b>5.1 REQUISITOS BÁSICOS</b>	
Escolaridade: segundo grau completo.	
Necessário dois anos de experiência na área.	
<b>5.2 COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>	
Usar o sistema Microsoft Excel.	
<b>5.3 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>	
Ser comprometido, proativo e saiba trabalhar em equipe.	
<b>5.4 REQUISITOS DESEJÁVEIS</b>	
Ter tempo e disposição para cursos oferecidos pela empresa.	

Fonte: elaborado pela autora (2018).

O quadro acima apresenta o cargo de gerente financeiro, o qual é responsável por toda parte financeira da empresa. Oliveira (2007) afirma que o gerente financeiro participa da política financeira da empresa, além de fazer estudos financeiros relacionados às despesas da organização. O atual gerente financeiro tem curso superior incompleto em administração de empresas.

Segue descrição do cargo de vendedores da empresa:

Quadro 6 - Descrição do cargo de vendedores


	<b>DESCRIÇÃO DE CARGOS</b>
<b>1. TÍTULO DO CARGO</b>	Vendedores
<b>2. DEPARTAMENTO DO CARGO</b>	Vendas
<b>3. DESCRIÇÃO SÚMRIA</b>	
Os vendedores são responsáveis pelas vendas dos produtos expostos na loja, aplicando os treinamentos exigidos pela mesma. Deve manter relação direta com os clientes finais afim de fidelizá-los. A organização do estoque e das prateleiras expostas é de responsabilidade dos mesmos, além da limpeza.	
<b>4. TAREFAS DETALHADAS E RESPONSABILIDADES DO CARGO</b>	
Atender o cliente	
Realizar o pós - venda	
Manter as estantes e vitrines organizadas	
Manter a loja limpa e organizada	
Manter os clientes informados das novidades	
Enviar condicionais para os clientes	
Participam do rodizio de vendas	
<b>5. REQUISITOS</b>	
<b>5.1 REQUISITOS BÁSICOS</b>	
Escolaridade: segundo grau incompleto. Não é necessário experiência no cargo.	
<b>5.2 COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>	
Uso do sistema de WhatsApp	
<b>5.3 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>	
Ser comunicativo, saiba trabalhar em equipe e seja proativo com seus colegas e na empresa	
<b>5.4 REQUISITOS DESEJÁVEIS</b>	
Ter tempo e disposição para participar dos eventos e cursos propostos pela empresa, além de ir atrás de novos clientes.	

Fonte: elaborado pela autora (2018).

O quadro acima apresenta o cargo de vendedores da loja, participante do departamento de vendas. Oliveira (2007) afirma que os vendedores são responsáveis por contatar os clientes, apresentando produtos afim de otimizar as vendas da empresa. Os vendedores não precisam ter experiência no cargo.

Segue descrição do cargo de crediariistas da empresa:

Quadro 7 - Descrição do cargo de crediariistas

	<h2>DESCRIÇÃO DE CARGOS</h2>
<b>1. TÍTULO DO CARGO</b>	Crediarista
<b>2. DEPARTAMENTO DO CARGO</b>	Vendas
<b>3. DESCRIÇÃO SÚMARIA</b>	
<p>Os crediariistas são encarregados de abrir cadastro de novos clientes e cobrança dos clientes negativos. além de receber parcelas do crediário, e atender os telefones, devem fechar o caixa e entregar ao gerente responsável.</p>	
<b>4. TAREFAS DETALHADAS E RESPONSABILIDADES DO CARGO</b>	
Realiza abertura de crediários	
Responsáveis pela cobrança de clientes com contas em atraso	
Responsáveis por negativar os clientes com autorização da gerente	
Realizam baixa conforme os pagamentos	
Responsáveis por manda mensagem de aniversário para os clientes	
<b>5. REQUISITOS</b>	
<b>5.1 REQUISITOS BÁSICOS</b>	
Escolaridade: segundo grau completo.	
Não é necessário experiência no cargo.	
<b>5.2 COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>	
Uso do sistema de WhatsApp	
<b>5.3 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>	
Ser comunicativo, proavito, esteja sempre de bom-humor e saiba resolver de maneira rápida e ágil as dúvidas dos clientes.	
<b>5.4 REQUISITOS DESEJÁVEIS</b>	
Ter tempo e disposição para cursos oferecidos pela empresa.	

Fonte: elaborado pela autora (2018).

O quadro acima apresenta o cargo de crediarias da loja. Oliveira (2007) afirma que o caixa é responsável pelo movimento diário do livro-caixa, além de ser o responsável pelo recebimento de vendas a varejo e pagamento de pequenas despesas. As atuais crediarias possuem o segundo grau completo.

Segue descrição do cargo de estoquistas da empresa:

Quadro 8 - Descrição do cargo de estoquista

	<h2>DESCRIÇÃO DE CARGOS</h2>
<b>1. TÍTULO DO CARGO</b>	Estoquista
<b>2. DEPARTAMENTO DO CARGO</b>	Vendas
<b>3. DESCRIÇÃO SÚMRIA</b>	
Responsável por cadastrar e precificar os produtos que chegam na loja, de acordo com o preço mandado pelo presidente. Deve manter sempre o estoque limpo e organizado por setores (casual, surf e feminino), além de nomear as caixas conforme as mercadorias inseridas. É de sua função recolher os lixos e desligar as maquinas no final do dia.	
<b>4. TAREFAS DETALHADAS E RESPONSABILIDADES DO CARGO</b>	
Manter o estoque organizado e limpo	
Separar as mercadorias nas caixas	
Nomear as caixas conforme mercadorias	
Cadastrar os produtos que chegam	
Precificar as mercadorias	
<b>5. REQUISITOS</b>	
<b>5.1 REQUISITOS BÁSICOS</b>	
Escolaridade: Segundo grau incompleto. Não é necessário experiência no cargo.	
<b>5.2 COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>	
Uso do sistema Microsoft (excel, word...)	
<b>5.3 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS</b>	
Ser proativo, organizado, e saiba trabalhar em equipe.	
<b>5.4 REQUISITOS DESEJÁVEIS</b>	

Fonte: elaborado pela autora (2018).

O quadro acima apresenta o cargo de estoquista. Oliveira (2007) afirma que o estoquista recebe, confere e estoca materiais comprados autorizando pagamentos, além de organizar, conhecer e ser o responsável por todo material disposto no estoque da empresa. A atual estoquista possui segundo grau completo.

Os dados coletados para a descrição de cargos foram coletados pela pesquisadora juntamente com o proprietário, através de observações diárias na loja. Os cargos foram separados de acordo com o setor do varejo, variando o departamento de atuação do mesmo. A descrição sumária foi relatada conforme as obrigações necessárias para o atuante do cargo, complementando com as tarefas e responsabilidades do mesmo, que muitas vezes variam com as obrigações. Os requisitos básicos, competências técnicas, comportamentais e requisitos desejáveis foram preenchidos pelo dono do estabelecimento.

#### 4.4 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS

Por se tratar de um pequeno comércio familiar varejista, onde não havia divisão formal de cargos e funções foi proposto, através de análises do cotidiano junto com o sócio majoritário da empresa, um organograma dividido por funções em forma hierárquica.

A descrição de cargos também foi proposta, começando pelo presidente, o qual precisa estar sempre atento às inovações do mundo e ao comportamento dos funcionários, para assim passar à gerência as alterações necessárias que precisam ser feitas. O mesmo é responsável pelas liquidações que acontecem na loja, desde queima de estoque até pequenos descontos nos produtos, também é sua função receber as duplicatas do gerente financeiro para pagamento das mesmas, e precificação dos produtos nas notas fiscais recebidas. Planejar, organizar e dirigir também são de sua responsabilidade na empresa, sempre passando para os funcionários sobre o futuro da mesma. É necessário ter curso superior completo, e saber usar o sistema Microsoft Excel, para melhor planejamento da visão da organização.

Gerente de compras segue com a função de compras de produtos para loja, vindas com limites de gasto pelo presidente, precisa estar sempre atento as temperaturas climáticas, as quais interferem diretamente na venda, além dos acontecimentos do mundo da moda, além de estar sempre em conexão com os

vendedores para atender os pedidos dos clientes. É necessário ter pelo menos o segundo grau completo, e três anos de experiência na área, pois é a função que determina a venda no estabelecimento.

Coordenar a equipe fica por conta do gerente de loja, o qual acompanha o desempenho dos colaboradores a fim de alcançar as metas estabelecidas, mantendo-os sempre com bom relacionamento entre eles e com os clientes. Sua função também é recolher os currículos deixados na loja e fazer a seleção para possíveis trocas de funcionários. É necessário ter curso superior completo e pelo menos dois anos de experiência na área de gerência, além de ser proativo, comprometido, saiba trabalhar em equipe e resolver os problemas da loja e dos clientes de forma simples e rápida. É desejável também que tenha tempo e disposição para participar dos eventos e cursos propostos pela empresa.

Os vendedores são responsáveis pela venda dos produtos oferecidos pelo estabelecimento, mas também precisam manter a loja limpa, organizada e as mercadorias bem expostas. Sua função também é manter os clientes informados das novidades, com envio de Whats App ou condicional em residência, a fim de tornar clientes fidelizados na loja. Não é necessária experiência na área, apenas vontade de trabalhar e ter disposição para participar de eventos propostos pela empresa.

A realização de abertura de cadastro, cobrança de clientes em atraso, negativação de cadastro e realizar a baixa conforme o pagamento, fica por conta da crediária, que também se responsabiliza em mandar mensagens de aniversário para os clientes. Não é necessária experiência no cargo, porém é desejável que tenha o segundo grau completo.

O estoquista fica com a função de organizar, precificar e separar as mercadorias em caixas nomeadas para cada produto, a fim de agilizar o processo para os vendedores, além de manter o ambiente limpo. É desejável que o estoquista saiba onde estão os produtos no estoque, mantê-los bem dobrados e limpos dentro das caixas. Não é necessária experiência no cargo e a escolaridade é de segundo grau incompleto, precisa apenas ser proativo, com vontade de trabalhar e ser organizado.

## 5 CONCLUSÃO

Buscando-se cumprir os objetivos propostos neste estudo, sendo o primeiro deles o comércio varejista no Brasil, pode destacar-se que o varejo de vestuário precisa de muita atenção dos proprietários, para maiores investimentos e inovações. Por ser um ramo onde depende muito do clima e da situação econômica do país, é necessário que mudanças sejam feitas, desde físicas no estabelecimento, até no atendimento dos funcionários, os quais afetam diretamente na fidelização do consumidor final.

Os modelos organizacionais são diversos, variando com a estrutura da organização e as pessoas que nela se enquadram. O organograma por produto, por exemplo, é elaborado com a forma de como a organização irá se organizar de acordo com produto ou serviço prestado, diferente do organograma por território, que é montado de acordo com o fator geográfico, são departamentos separados de acordo com as vendas por região.

O organograma por projeto é bastante utilizado em engenharias, pois suas funções são combinadas de acordo com os produtos, diferenciando do organograma por processo, onde as funções são separadas por equipes, muito utilizadas em organizações fabris, dentre outros organogramas citados pelo autor.

O organograma por linha, foi modelo para elaboração do presente trabalho. É uma estrutura de fácil entendimento, porém de difíceis modificações futuras, funcionando por meio de hierarquia, ou seja, as funções são divididas de cima para baixo e as comunicações são feitas de formas verticais, e as tomadas de decisões são mais difíceis, pois depende de mais de um cargo para a mesma.

As empresas familiares normalmente começam com uma ou duas pessoas da mesma família com intuito de abrir um negócio, sendo assim, a empresa começa a crescer e novos familiares começam a ingressar na mesma, fazendo com que os sócios majoritários não tenham mais controle de hierarquia e definição de cargos para cada colaborador, podendo sofrer perdas futuras caso não haja uma boa administração.

A empresa estudada é de caráter familiar e está no mercado a mais de 30 anos, contando com 11 funcionários, sendo 6 deles parte da família do sócio majoritário. A empresa foi crescendo e os familiares foram ingressando, porém sem estrutura organizacional definida e descrição de cargos estabelecida.



Por isso foi proposto um modelo organizacional e descritos as funções de cada cargo composto pela empresa, afim de melhorar a tomada de decisões do presidente, permitindo que os colaboradores saibam suas responsabilidades e seus superiores.

Contudo, a descrição de cargos, auxiliara também na contratação e demissão de funcionários, pois toda a atividade que devem ser realizadas pelo cargo, está na descrição, garantindo o conhecimento do funcionário e suas atribuições, levando em conta até onde ele pode chegar realizando suas tarefas.

Por fim, o estudo tem por objetivo auxiliar a empresa nas novas tomadas de decisões, clarificando a importância do uso das ferramentas administrativas a fim de trazer vantagens para o negócio.

Conclui-se que o presente trabalho pode chegar aos seus objetivos propostos, trazendo mudanças positivas para empresa em estudo, possibilitando a documentação do organograma proposto e da descrição de cargos de cada colaborador.

## REFERENCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **FAMÍLIA S.A.:** gestão da empresa familiar e solução de conflitos. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Manual de organização sistemas e métodos:** abordagem teórica e pratica da engenharia da informação. 6. ed. São Paulo: Atlas. 2015

BAUDOT, François. **Moda do século.** 2. ed. rev. São Paulo: Cosac & Naify, 2002. 399 p.

BERGAMO, Alexandre. O campo da moda. **Revista de Antropologia**, [s.l.], v. 41, n. 2, p.137-184, 1998.

CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos:** ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. São Paulo: Saraiva, 2009. 366p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 3 ed. Rio de Janeiro: Campus. 2008.

DAFT, Richard L. **Organizações:** teorias e projetos. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 627 p.

FLORIANI, Oldoni Pedro. **Empresa familiar ou... inferno familiar?.** 2 ed. Ver. e atual. Curitiba, PR: Juruá, 2008.

FRANCO, José de Oliveira. **Cargos, Salários e remunerações.** Curitiba: IESDE Brasil S.A. 2012.

FRIGS, Gino Stephens. **Moda do conceito ao consumidor.** 9a ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. 472 p.

GESTÃO E QUALIDADE. **A relação da empresa como sistema. A organização como sistema aberto.** 2012. Disponível em <<http://uninoisgestaoeigualdade.blogspot.com.es/2012/12/a-relacao-da-empresa-como-sistema.html>>. Acesso em: 08 set. 2017.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. Administração salarial: remuneração por competência como diferencial competitivo. São Paulo: Atlas, 2001. 129 p.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Brasil em síntese.** [201-]. Disponível em: <<http://brasilemsintese.ibge.gov.br/comercio.html>>. Acesso em: 08 set. 2017.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Panorama. 2017. Disponível em:

<<https://cidades.ibge.gov.br/v4/brasil/sc/icara/panorama>>. Acesso em: 09 set. 2017.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001. 288 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006. 528 p.

LEONE, Nilda Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

LEVY, Michael; WITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MODA Palavra. Florianópolis: UDESC/FAED, 2002.

MONTEIRO, Roberto A. (Org.). **Fazendo e aprendendo pesquisa qualitativa em educação**. Juiz de Fora, MG: Feme, 1998. 413 p.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de descrição de cargos e salários**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007. 440 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

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

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 283 p.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 17. ed. São Paulo: LTR, 2015. 421 p.

PONTES, B. R. administração de cargos e salários. 11. ed. São Paulo: LTR, 2006. 381 p.

PREDEBON, José; ZOGBI, Edson. **Inovação no varejo: o que faz o lojista criativo**. São Paulo: Atlas, 2005.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. Ed Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, Angela Maria Medeiros Martins; COSTA, Claudia Soares. Características gerais do varejo no Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 5, p. 55-69, mar.

1997.

SANTOS, Valdeci Mionteiro. Varejo competitivo. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SEIFFERT, Peter Quadros; COSTA, João Alípio da Silva. **Estruturação organizacional**: planejando e implantando uma nova estrutura. São Paulo: Atlas, 2007

TENÓRIO, Fernando G. **Gestão de ONGs principais funções gerenciais**. 11 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

VOGUE BRASIL. **Três estilos básicos de mulher**. São Paulo: Globo Condé Nast, v. 234, maio 1997.