

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XXIII Seminário de Iniciação Científica

## **ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS NA EMPRESA LOJAS JOST TENDO COMO BASE O LIVRO “AS ESTRATÉGIAS DO OCEANO AZUL”<sup>1</sup>**

**Karin Riedner<sup>2</sup>, Carine Mallmann<sup>3</sup>, Daiana Cristina Pereira Da Silva<sup>4</sup>, Cleide Marisa Rigon<sup>5</sup>.**

<sup>1</sup> Resumo expandido realizado por acadêmicos do Curso de Administração da Unijuí.

<sup>2</sup> Graduanda do Curso de Administração

<sup>3</sup> Graduanda do Curso de Administração

<sup>4</sup> Graduanda do Curso de Administração

<sup>5</sup> Professora pertencente ao Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação da Unijuí.

### **INTRODUÇÃO**

Atualmente, as organizações estão inseridas num cenário cada vez mais competitivo e complexo, os consumidores estão cada vez mais exigentes em busca de preços baixos e qualidade. Por isso, as empresas precisam buscar constantes inovações em produtos, serviços, tecnologia.

Nos dias de hoje, as organizações trabalham em um ambiente mutável e dinâmico e, para atingir seus objetivos precisam realocar, reajustar e reconciliar continuamente seus recursos com as oportunidades percebidas no seu ambiente. O administrador precisa através da arte de tomar decisões configurar e reconfigurar continuamente a sua organização ou a unidade organizacional que administra. Para isso o administrador precisa definir para onde ir, qual é o seu objetivo, os recursos e as ações necessárias para tanto é imprescindível o planejamento e a estratégia.

Este resumo tem como objetivo verificar como se dá a dinâmica organizacional que se estabelece na interface das áreas funcionais de planejamento organizacional, de produção e operações, de finanças, de marketing e de gestão de pessoas sob o impacto das variáveis do meio social e das dimensões indivíduo-grupo-sistema organizacional, tratadas no comportamento organizacional das Lojas Jost.

E também tem como objetivo fazer uma análise na empresa levando em consideração o livro “As Estratégias do Oceano Azul” de Chan Kim e Renée Maugbourne.

Imagine um universo de mercado composto de dois tipos de oceanos – oceanos vermelhos e oceanos azuis. Os oceanos vermelhos representam todos os setores hoje existentes. É o espaço de mercado conhecido. Já os oceanos azuis abrangem todos os setores não existentes hoje. É o espaço de mercado desconhecido.

Nos oceanos vermelhos, as fronteiras setoriais são definidas e aceitas, e as regras competitivas do jogo são conhecidas, onde busca maior fatia da demanda existente.

Os oceanos azuis, em contraste, se caracterizam por espaços de mercado inexplorados, pela criação de demanda e pelo crescimento altamente lucrativo. Nos oceanos azuis a competição é irrelevante, pois as regras do jogo ainda não estão definidas.

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XXIII Seminário de Iniciação Científica

A atividade deste estudo justifica-se pela relevância de uma abordagem sistemática e simples para tornar a concorrência irrelevante através da estratégia.

O trabalho foi desenvolvido nas Lojas Jost de Três de Maio-RS, que se localiza na cidade de Três de Maio que tem por razão social Egon Harter, com nome fantasia de Lojas Jost. Atua no ramo de comércio, na venda de móveis, eletrodomésticos e utilidades do lar.

## METODOLOGIA

### Classificação da pesquisa

Sabe-se que há inúmeras tipologias na literatura que trata de pesquisa, contudo para fins da elaboração desse relatório de pesquisa do componente curricular adotou-se a classificação do estudo pela sua abordagem, objetivos e procedimentos técnicos.

A forma de abordagem para Vergara (2004) os dados foram tratados de modo qualitativo, ou seja, apresentando-os de forma mais detalhada e analisando-os e que conforme Gil (2002) é menos formal que a quantitativa, pois se define como uma sequência de atividades que envolvem a redução de dados a sua categorização sua interpretação e redação de um relatório. E para Gil (2002), a pesquisa qualitativa insere-se no campo das Ciências Sociais, por basear-se não em fatos, mas em opiniões dos sujeitos entrevistados. O estudo considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. Roesch (1999, p. 154) considera que a “pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa”.

Para Malhotra (2001, p. 155) “a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema”.

Quanto aos objetivos (GIL, 2002) ou fins (VERGARA, 2004) a pesquisa se classifica como exploratória, pois conforme Gil (2002) a pesquisa exploratória tem como objetivo aprimorar as ideias ou descobertas em determinada área que há pouco conhecimento. No mesmo entendimento, Gil (2002) explica que as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Tem como objetivo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

Quanto aos meios (VERGARA, 2004) ou procedimentos técnicos (GIL, 2002) a investigação é bibliográfica, documental, entrevista não estruturada e de observação.

Bibliográfica, porque se trata de um estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado por autores consagrados que escreveram sobre o tema. De acordo com Gil (2002, p. 44) a pesquisa bibliográfica “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Para Vergara (2004) a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas; fornece material analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.

Documental, pois serão utilizados materiais descritivos da organização objeto de estudo. Segundo Vergara (2004) a pesquisa documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos, registros anuais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, vídeo – tape, informações em disquetes, diários, cartas pessoais e outros.

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XXIII Seminário de Iniciação Científica

Entrevista segundo Gil (2010, p.120) pode ser aberta com questões e sequencia predeterminadas, mas com ampla liberdade para responder.

Segundo Gil (2010 p. 120):

A entrevista requer a tomada de múltiplos cuidados em sua condução, tais como a definição da modalidade de entrevista que pode ser aberta com questões e sequencia predeterminadas, mas com ampla liberdade para responder.

De acordo com Gil (2010) “observação é o ato de ter uma visão crítica do ambiente, mas estar também ciente dos objetivos a serem obtidos”.

Segundo Gil (2010, p.121):

Na observação espontânea, o pesquisador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa os fatos que ai ocorrem. É adequada aos estudos exploratórios, já que favorece a aproximação do pesquisador com o fenômeno pesquisado.

Mas de acordo com Marconi & Lakatos (1999), observação “...utiliza os sentidos de determinados aspectos da realidade. Consiste de ver, ouvir e examinar fatos ou fenômenos”.

Sujeitos da pesquisa e universo amostral

Neste item, é explicitado como foram obtidos os dados necessários para responder ao problema, o qual se trata no presente estudo de: Como se dá a dinâmica organizacional que se estabelece na interface das áreas funcionais de planejamento organizacional, de produção e operações, de finanças, de marketing e de gestão de pessoas sob o impacto das variáveis do meio social e das dimensões indivíduo-grupo-sistema organizacional, tratadas no comportamento organizacional das Lojas Jost.

A pesquisa foi realizada nas Lojas Jost, situada no município de Três de Maio. A organização possui um quadro funcional de 6 funcionários os quais estão divididos em um gerente, um caixa, três vendedoras e um montador interno. Para o levantamento das informações será entrevistado primeiramente o gerente Ricardo André Rockenbach e posteriormente demais pessoas autorizadas.

Coleta de dados

O plano de coleta de dados segundo Vergara (2007, p. 54) o leitor deve ser informado como você pretende obter os dados de que precisa para responder ao problema.

Foi apropriando-se de estudos feitos e retomados as bases teóricas de pesquisas documentais de trabalhos já realizados e uma pesquisa bibliográfica nos autores abordados nestes componentes.

Também foi realizada uma pesquisa documental nos documentos sistematizadores produzidos nos componentes curriculares de práticas organizacionais que são pré-requisitos;

Na coleta de dados segundo Vergara (2004, p.54), observação pode ser simples, ou participante. Na observação simples, você mantém certo distanciamento do grupo ou da situação que tenciona estudar; é um espectador não interativo. Na observação participante, você já está engajado ou se engaja na vida do grupo ou na situação; é um ator ou um espectador interativo.

Para descrever as interfaces, potencialidades e fragilidades foi elaborada a matriz de desempenho e importância conforme SLACK et al (2002), na qual é possível visualizar as áreas de excelência de melhoria e de ações prioritárias.

Análise e interpretação dos dados

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XXIII Seminário de Iniciação Científica

Nesta etapa se explica como foram tratados os dados coletados, justificando por que tal tratamento é adequado aos interesses do estudo.

O plano de análise e interpretação é “um processo que nos estudos de caso se dá simultaneamente à sua coleta” (GIL, 2010 P. 122). E segundo Gil (2002 P.89) esta técnica possibilita a descrição do conteúdo manifesto e latente das comunicações.

Para a análise das informações obtidas referente ao diagnóstico do contexto organizacional, utilizou-se a análise exploratória. Através desta ferramenta foi analisado não apenas o que o entrevistado informou, mas também se aproveitou a experiência vivencial e demais observações in loco, como por exemplo, o ambiente percebido na organização durante as visitas realizadas.

### RESULTADOS E DISCUSSÃO

Segundo Chan Kin e Mauborgne (2005) os principais aspectos que definem as estratégias do oceano vermelho e do oceano azul: Oceano Vermelho: Competir nos espaços de mercado existentes; Vencer os concorrentes; Aproveitar a demanda existente; Exercer o trade-off valor-custo, Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo. Oceano Azul: Criar espaços de mercado inexplorados; Tornar a concorrência irrelevante; Criar e capturar a nova demanda; Romper o trade-off valor-custo; Alinha todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo.

Em seu livro “As Estratégias do Oceano Azul” Chan Kim e Renée Mauborgne afirmam que o que diferenciou os vencedores dos perdedores na criação de oceanos azuis foi à maneira de encarar a estratégia. As empresas perdedoras adotaram uma abordagem convencional, empenhando-se para construção de posições defensáveis.

Por outro lado, as empresas criadoras de oceanos azuis não recorreram aos concorrentes como paradigmas. Em vez disso, adotaram umas lógicas estratégicas diferente, que denominamos inovação de valor.

Na Loja Jost para que haja a satisfação de clientes o gestor opta por um bom atendimento, preços de acordo com a concorrência e descontos, para que assim possa estar aumentando suas vendas, tendo assim a estratégia de que este cliente possa estar comprando no local e voltar a fazer suas compras ali, também investe em opções de produtos e a personalização dos mesmos.

Na área de recursos humanos a Loja Jost conta atualmente com uma equipe de trabalho composta por um gerente, um caixa, três vendedores e um montador interno, mas na filial não existe um departamento específico de gestão de pessoas, apenas a matriz contém esse departamento, na filial esse processo recrutamento e seleção é feito pelo próprio gerente, primeiramente entre os atuais colaboradores, depois entre os currículos que já estão presentes na Loja e se entre esses não houver o perfil de colaborador procurado é contratado uma empresa terceirizada que se responsabiliza pelo recrutamento e seleção de alguns colaboradores para que junto com o gerente selecionem o futuro colaborador da Loja.

De acordo com Chan Kim e Renée Maugbourne emocionalmente, as pessoas precisam de reconhecimento do seu valor, não como “mão-de-obra”, “pessoal” ou “recursos humanos”, mas como seres humanos a serem tratados com todo o respeito e dignidade e a serem valorizados por seus méritos individuais, independentemente do nível hierárquico. Intelectualmente, os indivíduos buscam reconhecimento de suas ideias, no sentido de que peçam suas opiniões e sugestões e

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XXIII Seminário de Iniciação Científica

reflitam sobre elas, demonstrando consideração por sua inteligência e pedindo que exponham seus pensamentos.

Na Lojas Jost após a contratação do colaborador, ele vai ser apresentado a seus colegas de trabalho e terá uma semana de ambientação dentro da loja, para que o mesmo possa ter o conhecimento do fluxo de pessoas e a localização dos móveis e utensílios domésticos. Após isso, a Lojas Jost disponibiliza dois dias de treinamento junto a matriz o qual abordará os assuntos gerais da Loja e os específicos do cargo (como atender aos clientes, o local onde se localiza cada produto e a quem ele irá procurar em caso de dúvidas) que ira desempenhar.

A Loja Jost proporciona segundo o gerente dois treinamentos por ano, sendo que um deles é realizado junto a matriz com temas a respeito de autoestima e outros assuntos específicos de alguma fragilidade da empresa e o outro é de escolha do colaborador para que cada vez mais seus colaboradores busquem se qualificar para o melhor desenvolvimento de suas funções.

O público alvo da Lojas Jost é a população em geral, tendo seu foco maior a classe c acima, pois a mesma esta incluindo em seu portfólio de produtos os móveis planejados. Sempre buscando atender as necessidades dos seus clientes para uma melhor satisfação. A empresa não tem definidos seus clientes potenciais, apenas reconhecendo alguns clientes pelo auto poder de compra na Loja.

As vendedoras já conhecem os gostos, preferências e comportamento da maioria dos clientes e busca satisfazê-lo sempre, procuram dar opiniões quando solicitadas, buscam a aproximação e empatia, procurando atender as necessidades de cada um, não deixando de mostrar os demais produtos que poderiam agregar a sua venda e a satisfação do cliente.

O comportamento do consumidor é importante na medida em que, para satisfazer as necessidades do consumidor, é fundamental conhecê-los. Conforme Solomon (2002, p.25), “os dados sobre os consumidores auxiliam as organizações a definir o mercado e a identificar ameaças e oportunidades para uma marca”.

Segundo o gerente da Loja os meios de divulgação do negócio são realizados através de meio de comunicação local sendo o Jornal Cooper e as radios Cidade Canção fm e Rádio Colonial, tendo também um Jornal de circulação regional o Semanal, além do site , vitrine, boca a boca e pelo bom atendimento.

A comunicação boca a boca caracteriza-se pela troca de informações sobre um produto, serviço ou organização. Conforme Barichello, Pozzobon & Ribeiro (2003), o sistema informal de comunicação costuma ser relegado a um segundo plano por falta de conhecimento do seu potencial e/ou porque não se apresenta de maneira tão visível quanto o sistema formal. Porém, é por meio da comunicação boca a boca que são exteriorizados os sentimentos do público interno e, por isso, ela deve apenas ser considerada, mas também identificada como um traço cultural da organização.

A Loja Jost possui duas vitrines onde alguns de seus produtos são expostos, modificando a cada certo período de tempo de acordo com datas comemorativas e novidades recebidas, sendo que o Gerente expõe que as vitrines não possibilitem uma visão boa do interior da Loja, pois a mesmas possuem grades de proteção. A produção e operação tem influencia no atendimento através da distribuição dos produtos dentro da Loja, na boa qualidade que o vendedor pode garantir a seu cliente e a entrega do produto montado em sua casa, mas também deve ficar de olho nas compras a serem realizadas e na manutenção do estoque.

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico

**Evento:** XXIII Seminário de Iniciação Científica

É importante conhecer o concorrente para saber lidar com seus pontos fortes e fracos e superá-los. Segundo Chiavenato (2005), a competitividade significa a capacidade de uma organização oferecer produtos e serviços melhores e mais baratos, mais adequados às necessidades e expectativas do mercado, trazendo soluções inovadoras ao cliente.

Em relação a concorrentes o gestor diz que tem concorrentes fortes que trabalham com a mesma linha, por isso é que ele releva e cobra muito de seus colaboradores o bom atendimento, pois qualidade todos os seus concorrentes também tem. Atualmente os principais concorrentes da Loja Jost são: Lojas Becker, Quero-Quero, Movelar Tok Lar, Realize Móveis e decoração, Lojas Benoit, Acordare, Lojas Colombo, Magazine Luiza.

As oportunidades, ameaças, pontos fortes, pontos fracos da Lojas Jost são:

Oportunidades: Inflação de móveis abaixo da média nacional; Colaborador bilíngües; Crescimento populacional da faixa etária de seus clientes;

Ameaças: Produtos ilegais com viabilidade aos consumidores; Impacto ambiental através da frustração de safra; Ministério do trabalho; Aumento dos impostos e tributos pagos a união; Consumidor mais exigente; Novos entrantes no mercado.

Pontos fortes: Qualidade, garantia e confiabilidade dos produtos; Trabalha com marcas reconhecidas no mercado; Trabalha com móveis importados; Horário flexível com atendimento aos sábados à tarde; Localização; Controle completo das movimentações da loja; Atendimento de qualidade; Colaboradores satisfeitos, motivados para a realização de suas vendas.

Pontos fracos: Mão de obra não capacitada; Falta de espaço físico pra expor os produtos; Estacionamento para os clientes, devido ao grande fluxo de automóveis naquela área; Falta local para seus clientes fazerem suas críticas e sugestões em relação a loja sem identificação.

Os princípios de formulação a serem adotados pela Loja Jost para sair da concorrência sangrenta do oceano vermelho e encontrar novos espaços no mercado, entrar no oceano azul são: Reconstruir as fronteiras do mercado, concentrar-se no panorama geral não nos números, ir além da demanda existente, superar as principais barreiras organizacionais, introduzir a execução na estratégia. Esses princípios impulsionam a formulação e a execução bem-sucedidas da estratégia do oceano azul.

Chan Kim e Mauborgne (2005) salienta que as empresas criadoras de oceanos azuis não recorrem aos concorrentes como paradigmas, adotam lógicas estratégicas diferente, isto é inovação de valor. A inovação de valor atribui a mesma ênfase ao valor e à inovação. A inovação de valor é uma nova maneira de raciocinar sobre a execução da estratégia, que resulta na criação de um novo espaço de mercado e no rompimento com a concorrência.

De acordo com Chan Kim e Mauborgne (2005 p. 214):

“ O foco da estratégia do oceano azul não é restringir a produção a um preço elevado, mas sim criar nova demanda agregada, por meio de um salto no valor para os compradores a preço acessível. Daí resulta forte incentivo não so para reduzir os custos até o nível mais baixo possível desde o início, mas também mantê-lo no patamar mínimo ao longo do tempo para desestimular potenciais imitadores. Dessa maneira os compradores ganham e a sociedade se beneficia com o aumento da eficiência. Gera-se aumento drástico no valor para os compradores, para a empresa e para a sociedade em geral”.

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XXIII Seminário de Iniciação Científica

De acordo com Silva (2004, p.26) “análise financeira de uma empresa consiste num exame minucioso dos dados financeiros disponíveis sobre a empresa, bem como das condições endógenas que afetam financeiramente a empresa”.

A administração financeira da empresa é realizada e controlada pelo gerente Sr Ricardo, juntamente com o escritório contábil o qual o auxilia nas questões de tributação. O monitoramento se dá pelo controle do caixa e do estoque, pois quando se lança as entradas no caixa e gera a nota fiscal o sistema desconta lá no estoque o item, o que proporciona ao gerente saber ao final do dia quanto entrou no caixa e os tipos de produtos que mais giram no estoque, controlando assim as futuras compras que a matriz deve realizar. Com esse monitoramento de estoque e fluxo de caixa, podemos relatar que as Lojas Jost estão no oceano vermelho, pois a mesma é competitiva frente ao seu concorrente, porém não os deixa irrelevante ao giro financeiro da empresa, apesar de apresentarem características singulares, não exercem o mesmo poder de barganha frente a seus clientes, pois as concorrentes trabalham em rede e tem mais poder de compra deixando-os subestimados para explorar maior público consumidor.

Em relação às políticas de créditos e cobranças a loja possui crediário próprio com o famoso carnê e recebe cartões de todas as bandeiras. Portanto, as Lojas Jost devem continuar em seu futuro desbravando novos modos e meios de despertar a necessidade de compra no seu público alvo.

## CONCLUSÃO

O presente estudo possibilitou uma qualificada interação entre elementos conceituais e a empresa estudada. Os objetivos foram atendidos, pois tivemos a relação teoria/prática visando como isso acontece dentro de uma empresa, podendo descrever os pontos fortes e as fragilidades da empresa na visão de acadêmicos e na visão do gerente da Loja.

Deixa-se como recomendações, a melhoria das vitrines, a atualização dos currículos e a implementação de consultorias. A melhoria das vitrines para viabilizar o cliente enxergar o todo da Loja fora do horário de funcionamento