

**FACULDADES SÃO JOSÉ  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**BRENDA MONTEIRO DE OLIVEIRA JUSTUS  
MONICK MURI PEREIRA**

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS VAREJISTAS EM TEMPOS  
DE CRISE**

Rio de Janeiro

2017

BRENDA MONTEIRO DE OLIVEIRA JUSTUS  
MONICK MURI PEREIRA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS VAREJISTAS EM TEMPOS  
DE CRISE**

Projeto de pesquisa apresentado para a  
Disciplina de TCC I, sob a orientação do  
prof.<sup>a</sup> Fernanda Barreto.

Rio de Janeiro

2017

# SUMÁRIO

|  | <b>Página</b> |
|--|---------------|
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>                   | <b>3</b>      |
| <b>2. OBJETIVOS .....</b>                    | <b>4</b>      |
| <b>2.1 OBJETIVO GERAL .....</b>              | <b>4</b>      |
| <b>2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>       | <b>4</b>      |
| <b>3. JUSTIFICATIVA E/OU RELEVÂNCIA.....</b> | <b>5</b>      |
| <b>4. HIPÓTESE E/OU SUPOSIÇÃO.....</b>       | <b>5</b>      |
| <b>5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>        | <b>6</b>      |
| <b>6. METODOLOGIA .....</b>                  | <b>11</b>     |
| <b>7. CRONOGRAMA .....</b>                   | <b>12</b>     |
| <b>8. REFERÊNCIAS .....</b>                  | <b>13</b>     |

# 1. INTRODUÇÃO

O presente projeto de pesquisa aborda o seguinte tema “Gestão estratégica de empresas varejistas em tempos de crise”. Esse tema foi escolhido através de intensa pesquisa e reflexão sobre o atual momento da sociedade e mercado brasileiro. Um dos grandes problemas que fazem parte do cotidiano da população, atualmente, é a crise econômica. A maior parcela da população sente os efeitos da crise e, logo, isso afeta a economia e o comércio varejista (objeto deste estudo). O ramo das empresas varejistas sofreu os impactos do evento citado, pois depende diretamente do consumidor. A Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo – SBVC divulgou em meados de 2016, que as vendas do comércio varejista caíram 1,0% em maio deste ano. Quando se amplia a pesquisa para o varejo ampliado (incluindo atividades como material de construções e de veículos), as vendas caíram 2,70%. Na comparação anual, a queda é de 9,0%, onde obteve o pior resultado da história desde 2000. Então, as empresas precisam pensar estrategicamente para sobreviver a essa crise.

Uma forma de contornar a crise seria através de uma consistente gestão estratégica, que consiste em gerir toda uma organização, com foco em ações estratégicas em todas as áreas, através da análise das situações, da elaboração de projetos e acompanhamento das etapas do processo.

Diante do exposto esse projeto tem a seguinte problemática: Como a gestão estratégica pode auxiliar as empresas varejistas a manterem-se em meio à crise?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 - OBJETIVO GERAL**

Analisar como a gestão estratégica funciona nas empresas varejistas e como essa gestão pode fazer a diferença em tempos de crise.

### **2.2 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Compreender o que é a gestão estratégica e sua importância;
- Identificar a relação entre as empresas varejistas e a gestão estratégica;
- Verificar como as empresas varejistas são afetadas pela crise; e
- Apresentar como a gestão estratégica pode contribuir para as empresas varejistas.

### **3. JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA**

Este estudo é relevante porque pretende mostrar a importância da gestão estratégica no atual momento que a sociedade vem passando, a crise econômica. O tema escolhido foi motivado, principalmente, pelo fechamento de algumas empresas varejistas que não conseguiram se manter em meio a queda das vendas. O que causou curiosidade em como a gestão estratégica poderia ser usada como instrumento e garantir o desenvolvimento e a sobrevivência das organizações no atual cenário do mercado.

### **4. HIPÓTESE**

A atual situação de crise econômica não contribui para a continuidade do crescimento das empresas varejistas, mas acredita-se que a gestão estratégica é uma ferramenta que alavanca a vantagem competitiva mantendo essas empresas no mercado.

## **5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **5.1 – HISTÓRIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA**

Thayllon (2012) afirma que a gestão e planejamento estratégico já existe faz tempo, existindo registros antigos de planejamento e estratégica nas primeiras guerras que houveram na história. Os guerrilheiros elegiam o guerrilheiro mais inteligente, mais capaz, o que tinha espírito de liderança e que sabia do que estava fazendo e a partir deste momento este líder traçava métodos e processos alternativos para vencer as adversidades que pudessem advir de seus adversários, eles começaram a perceber que seus inimigos eram previsíveis e só os atacava através da terra pois não tinham poderes econômicos e bélicos para atacar no ar, a partir disso eles começaram a fazer projetos e adquirir armamento bélico de grande porte, sendo um armamento voador. Com esse poder bélico começaram os ataques no ar, pois já tinham em mente que seus adversários não tinham como contra-atacar no ar devido ao fraco poder aquisitivo de armamento e a partir disso começaram a vencer a guerra através do planejamento estratégico.

Na área militar o principal objetivo da estratégia é moldar o foco e conhecer o campo de batalha. No meio empresarial não é diferente deve-se saber com quem está lidando e conhecer a área de atuação, ou seja, saber com quem está lutando, quais são os concorrentes empresariais que prestam o mesmo serviço, conhecer os preços e fazer uma pesquisa de mercado para saber qual os pontos fracos e fortes dos concorrentes. Tanto no campo de batalha, como no ramo empresarial é possível aprender e traçar estratégias para atingir os objetivos desejados. (Thayllon, 2012)

### **5.2 – CONCEITO DE GESTÃO ESTRATÉGICA**

Para compreender melhor este projeto, é necessário primeiro entender o que é estratégia. Existem diversas definições, mas conforme Barney e Hesterly (2011, p. 4) “A

estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas.”

Sendo assim, é possível entender que uma boa estratégia é a peça principal para que uma empresa possa estar sempre competindo no mercado. Entendido o que é estratégia, é preciso saber, afinal, qual é a definição de gestão estratégica.

A gestão estratégia vem sendo definida desde os anos 60 e tem como objetivo promover a integração entre estratégia, negócios e mercado. Ortiz (2016) definiu gestão estratégica como:

“[...] elaboração de um conjunto de ações ou reações sintonizadas com as emanções ou tendências do meio de negócios em que a instituição está inserida, sempre com a intenção de possibilitar o avanço rumo a seus objetivos estratégicos e de manter sua condição competitiva.”

A administração estratégica também pode ser entendida como “Um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia” (BARNEY; HESTERLY, 2011, P. 4).

De acordo com essas definições é possível perceber que a gestão estratégica tem o objetivo de agregar valores e manter a competitividade através de estratégias que foram determinadas por meio de estudos e análises internas e externas.

A importância da gestão estratégia muitas vezes não é reconhecida. Os gestores precisam ter a consciência de que é uma peça fundamental para uma boa administração e é a chave para manter a empresa viva em meio a concorrência. O Siteware (2016) afirma que a gestão estratégica é importante, pois:

“Ajuda a promover as mudanças necessárias, superar os obstáculos, reduzir os riscos e entender com plenitude qual é a missão e visão do empreendimento, sua razão de existir. É por meio da gestão estratégica que você conscientiza os profissionais que atuam na empresa sobre suas responsabilidades, o que se reflete no aumento da produtividade e, conseqüentemente, da competitividade do negócio. É ela também que auxilia no uso adequado de recursos, redução de desperdícios e maximização da rentabilidade de cada ação desencadeada pelo empreendimento. Portanto, é na gestão estratégica que você deve se pautar para promover a melhoria contínua do seu negócio e garantir a sobrevivência dele ao longo do tempo”

A gestão estratégica faz com que setores importantes sejam revistos para se adequarem de acordo com o momento que a empresa está vivendo e o meio em que ela está inserida. Dessa forma, a empresa está sempre se reinventando e se modificando.

### **5.3 – CRISE ECONÔMICA**

Antigamente, as crises econômicas eram mais comuns de serem previstas e controladas. Hoje, com a globalização e as constantes transformações da sociedade fica difícil haver o controle da economia, precisando ser controlada o tempo todo.

Uma crise acarreta uma série de problemas para a sociedade. Pode causar desemprego, fechamento de empresas, falta de alimentos e fazer com o que trabalho de anos de um país possa acabar em pouco tempo. Por isso, elas são evitadas ao máximo.

No nosso país a crise vem acontecendo faz um tempo, foram diversos motivos que levaram a ela e vem sendo tentado de diversas maneiras amenizar seus efeitos. Grandes empresas varejistas já sentiram esses efeitos.

As crises econômicas não têm hora, data e nem local definido para acontecerem. Elas podem ocorrer por motivos mínimos ou grandes desastres. Sendo assim, os comerciantes e donos de empresa precisam estar sempre em alerta com os seus negócios. Lopes (2012) citou que:

“Na era da informação e da globalização, o grande desafio na história de cada empresa não é saber se a crise virá, mas, sim, QUANDO virá e O QUE fazer para dissipar seu impacto, pois são raras as empresas, pequenas ou grandes, nacionais ou multinacionais, que não foram, em determinado momento e de algum modo, ameaçadas na sua sobrevivência.”

Grande parte das empresas, principalmente as varejistas, entra em desespero quando veem seus níveis de venda caindo, mas é preciso calma e implementar um

programa coordenado e multidisciplinar para recuperar, consolidar o negócio (Lopes, 2012).

Uma das formas que as empresas encontram para implementar um bom programa é adotando novas estratégias, recorrendo a um planejamento estratégico. Dessa forma é que aparece a gestão estratégica.

## 5.4 – O VAREJO E A CRISE

Segundo o Portal Educação (2013), o comércio varejista é definido como:

“Comércio Varejista: este é o comércio considerado “popular”, onde a maioria das pessoas está acostumada a comprar. O cliente se direciona a uma loja, escolhe o produto e compra, com os preços que a loja acha ser o ideal. As compras ocorrem em menor quantidade de produtos e a negociação de preços das mercadorias ocorre conforme as normas impostas e oferecidas pelas lojas, cabendo ao cliente solicitar parcelamento do valor ou descontos para a diminuição do mesmo no momento de efetuar o pagamento das mercadorias adquiridas”

Esse tipo de empresa representa boa parte do comércio brasileiro. Algumas grandes empresas tiveram problemas em relação a crise e a baixa das vendas, devido à queda do poder aquisitivo do seu público, que como foi citado, a maioria é popular.

O site O Negócio do Varejo (2016) revela que o segmento do varejo foi intensamente afetado pela crise. O número de demissões atingiu a marca de 190 mil e um dos motivos foi a queda do volume de vendas, acarretando o fechamento de muitas lojas. Entre 2014 e 2015 houve um aumento de 52% no número de lojas fechadas, sendo mais de 130 mil. As grandes redes fecham algumas portas para não haver prejuízos maiores, já que não consegue manter alguns pontos adequadamente.

Guinâncio (2015) ressalta alguns pontos importantes para superar a crise:

- Gestão: Segundo ele, é preciso conhecer a fundo o seu negócio. Analisar o que pode ser cortado e o que é importante manter. E valorizar as boas parcerias do mercado.

- Foco: Focar no que a empresa realmente sabe fazer, com qualidade e preço competitivo. E se houver inovação, melhor ainda. O foco permite que os colaboradores trabalhem mais unidos em prol de uma meta.
- Atendimento: O momento é de conquistar os clientes para que eles continuem voltando e veja que sua empresa é indispensável para ele.
- Liderança: Os líderes precisam estar preparados para lidar com os colaboradores fragilizados e cheio de incertezas. Trazendo otimismo a equipe.
- Planejamento: É preciso planejar e saber quais estratégias e medidas serão tomadas. Em curto prazo as medidas são duras, mas a médio e longo prazos a tendência é de melhora.

De acordo com Baptista (2016) no momento de crise “A Gestão Estratégica deve gerar nas organizações a visão de que uma “CRISE” ao tirarmos o “S” da palavra transformamos-a em “CRIE”. Dando margem para possibilidade de novos negócios, novos clientes e desenvolvimento de processos mais eficientes, uma equipe mais unida e com o objetivo de um melhor resultado.

## **6. METODOLOGIA**

O presente projeto utilizou como ferramenta principal a pesquisa bibliográfica. Através de diferentes materiais publicados foi possível conhecer melhor sobre o tema proposto, os conceitos e identificar as principais características acerca do projeto.

## 7. CRONOGRAMA

| <b>Atividades</b>  | <b>Mês</b> | <b>Mês</b> | <b>Mês</b> | <b>Mês</b> |
|--|------------|------------|------------|------------|
| Apresentação do tema para desenvolvimento do TCC             | Março      |            |            |            |
| Entrega do tema do projeto de pesquisa e questão norteadora  | Março      |            |            |            |
| Entrega do objetivo geral e dos objetivos específicos        |            | Abril      |            |            |
| Entrega da justificativa/relevância e hipótese/suposição     |            | Abril      |            |            |
| Início da elaboração da Fundamentação Teórica (três autores) |            |            | Maio       |            |
| Entrega da Fundamentação Teórica (três autores e conceitos)  |            |            | Maio       |            |
| Definição e entrega da metodologia                           |            |            | Maio       |            |
| Apresentar cronograma de pesquisa e referências              |            |            | Maio       |            |
| Entrega do projeto de pesquisa                               |            |            |            | Junho      |

## 8. REFERÊNCIAS

**A gestão estratégica nas empresas e sua importância.** Disponível em <<http://www.siteware.com.br/a-gestao-estrategica-nas-empresas-e-sua-importancia/>>.

Acesso em 23.abril.2017

BAPTISTA, Flávia. **Gestão estratégica: 4 dicas infalíveis para tempos de crise.** Disponível em <<http://www.ecxclubedorh.com.br/gestao-estrategica-4-dicas-infaliveis-para-tempos-de-crise/>>. Acesso em 23.abril.2017

BARNEY B., J.; HESTERLY S. W. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: conceitos e casos.** 3.ed. São Paulo: Pearson, 2011.

**Comércio atacadista e comércio varejista.** Disponível em <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/comercio-atacadista-e-comercio-varejista/34155>>. Acesso em 24.abril.2017

GUINÂNCIO, Ricardo. **O varejo tem condições de superar a crise.** Disponível em <<http://onegociodovarejo.com.br/o-varejo-tem-condicoes-de-superar-a-crise/>>. Acesso em 02.maio.2017

LOPES, Artur. **Quem matar na hora da crise?**.1.ed.São Paulo: Ed. Évora, 2012.

**O impacto da crise econômica sobre o varejo brasileiro.** Disponível em <<http://onegociodovarejo.com.br/o-impacto-da-crise-economica-sobre-o-varejo-brasileiro/>>. Acesso em 02.maio.2017

ORTIZ, Addilson. **Gestão Estratégica.** Disponível em <[http://www.infoescola.com/administracao /gestao-estrategica/](http://www.infoescola.com/administracao/gestao-estrategica/)>. Acesso em: 24 abril. 2017

THAYLLON, Gustavo. **Gestão Estratégica:** Uma breve viagem a história. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/gestao-estrategica-uma-breve-viagem-a-historia/65002/>>. Acesso em: 01 maio.2017.