



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade FACE  
Departamento de Administração

**Gutembergue Rêgo Bezerra**

Gestão Estratégica do Varejo e a Sintonia com o Fornecedor: O caso do  
pequeno e médio varejo na cidade de Manaus

Manaus-Am

2011

**Gutembergue Rêgo Bezerra**

Gestão Estratégica do Varejo e a Sintonia com o Fornecedor: O caso do pequeno e médio varejo na cidade de Manaus

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Tutor: Gilberto Manoel de França Leite

Manaus-Am

2011

Gutembergue Rêgo Bezerra

Gestão Estratégica do Varejo e a Sintonia com o Fornecedor: O caso do  
pequeno e médio varejo na cidade de Manaus

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
aluno **Gutembergue Rêgo Bezerra**

---

Nome completo  
Professor-Orientador

---

Professor-Examinador

---

Professor-Examinador

Brasília, 03 de Dezembro de 2011

**BEZERRA, Gutembergue Rêgo.**

Gestão Estratégica do Varejo e a Sintonia com o Fornecedor: O caso do pequeno e médio varejo na cidade de Manaus/ Gutembergue Rêgo Bezerra. Brasília 2011.

Monografia ( Bacharelado) - Universidade de Brasília – UNB - Departamento de Administração - EaD, 2011

Orientador Professor Tutor: Gilberto Manoel de França Leite.

1- As estratégias mercadológicas.

2-Breve conceito de varejo.

3 - A atuação estratégica em épocas estratégicas para negócios. no varejo. I. Título.

## **Dedicatória**

Aos meus amigos e família.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu Ilustre orientador professor Gilberto Manoel de França Leite, pelo apoio e orientações pertinentes. Aos familiares que me incentivaram nos momentos difíceis. Por fim, agradecemos às Empresas entrevistadas pela disponibilidade em colaborar com as entrevistas e os dados que foram de fundamental importância para a conclusão deste trabalho.

# Epígrafe

*Se conhecermos o inimigo e a nós mesmos, não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas.*

Sun Tzu (século II a.C)

## RESUMO

O varejo é um ramo da economia que se caracteriza por atividades de negócios que vendem produtos, bens ou serviços aos consumidores finais, em suas muitas peculiaridades como alta rotatividade e competitividade assim como as margens pequenas e a baixa barreira de entrada. As muitas variáveis econômicas, sociais e demográficas são outras características que influem diretamente no setor. As estratégias mercadológicas nas suas mais variadas vertentes são consideradas de fundamental importância para que muitas empresas de pequeno varejo se sobressaiam no mercado. A visão estratégica de negócios está relacionada com a capacidade de enxergar, ainda que de modo intuitivo, uma imagem de um futuro de sucesso para os negócios. E a adoção de algumas ações estratégicas dentro de setores competitivos conduzem as empresas a lidarem com as surpresas do contexto de incerteza e turbulência, exigindo respostas rápidas, quase imediatas, que quando mal interpretadas, podem implicar em grandes perdas financeiras na fatia de mercado e de oportunidades de novos negócios. O pequeno varejo na cidade de Manaus ainda precisa buscar se adequar as ferramentas de gestão estratégicas para sobreviver no competitivo mercado local e assim aumentar sua margem de rentabilidade. É necessário que os pequenos e médios varejistas estejam dispostos a adotar alternativas para manutenção e crescimento em relação a competitividade mercadológica. Assim, ainda há muito a ser feito com relação à prática da gestão estratégica no varejo de pequeno e médio porte em Manaus, pois muitos varejistas somente consideram as boas margens de lucros, alta rotatividade de vendas e o bom momento do mercado, desconsiderando a importância das ferramentas de gestão estratégica para o aumento das vendas, como treinamentos e capacitação de pessoal para alcançar a excelência no atendimento ao cliente, fidelizando e aumentando seus lucros. Na pesquisa realizada constatamos que a quantidade de empresas de pequeno varejo que adotam algum tipo de estratégia é muito baixo representando apenas 0,3% das pesquisadas, e foi possível identificar que a ocorrência de gestão estratégica se dar principalmente em treinamentos de vendas e atendimento ao cliente. Mediante este fato o grau de aderência da gestão estratégica é inexpressível, por que a maioria dos varejistas consideram desnecessário o investimento em gestão e se justificam pela falta de tempo, de recursos financeiros, espaço físico para treinamento e mesmo desinteresse dos funcionários.

Palavras - chaves: pequenos comércios varejistas, gestão estratégicas, capacitação e treinamento.



## ABSTRACT

Retail is a branch of economics that is characterized by activities of businesses that sell products, goods or services to final consumers, in its many peculiarities such as high turnover and competitiveness as well as the small margins and low entry barrier. The many economic variables, are other social and demographic characteristics that directly influence the sector. The marketing strategies in its various aspects are considered of fundamental importance for many small retailers to excel in the market. The strategic vision of business is related to the ability to see, albeit intuitively, an image of a successful future for the business. And adopting some strategic actions within competitive industries leading companies to deal with the surprises of the context of uncertainty and turbulence, requiring rapid, almost immediate, when misunderstood, can result in large financial losses in market share and new business opportunities. The small retailers in the city of Manaus still need to get fit strategic management tools to survive in the competitive local market and thus increase their profit margin. It is necessary for small and medium retailers are willing to adopt alternatives to maintain growth and competitiveness in relation to marketing. So there is still much to be done about the practice of strategic management in retail small and medium in Manaus, as many retailers consider only the good profit margins, high turnover of sales and market momentum, disregarding the importance of strategic management tools to increase sales, such as training and personnel training to achieve excellence in customer service, loyalty and increasing profits. In the survey found that the number of small retailers who adopt some kind of strategy is very low accounting for only 0.3% of those surveyed, and it was possible to identify the occurrence of strategic management is mainly to sales training and customer service client. Upon this fact the degree of adherence of strategic management is inexpressible, because most retailers consider unnecessary investment in management and are justified by the lack of time, financial resources, physical space for training of employees and even disinterest.

Keys Words: Small retail, management, training and strategic training.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Treinamento e Capacitação.....	47
Tabela 2 – Promoção.....	48
Tabela 3 – Perdas.....	49
Tabela 4 – Estoques.....	50
Tabela 5 – Fluxo de Caixa.....	50
Tabela 6 – Precificação.....	51
Tabela 7- Departamentalização.....	52
Tabela 8 – Layouts.....	53
Tabela 9 – Financeiro.....	54
Tabela 10 – Satisfação do cliente.....	55
Tabela 11 – Manutenção.....	56
Tabela 12 – Compras.....	58
Tabela 13 – Resumo da pesquisa.....	59

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Formulação do problema.....	14
1.2	Objetivo Geral.....	15
1.3	Objetivos Específicos.....	15
1.4	Justificativa.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1	Os tipos de estratégias .....	19
2.2	O exemplo de Logística da Rede de varejo Wal-Mart.....	24
2.3	A evolução da logística no Brasil.....	25
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	27
3.1	Caracterização da organização, setor ou área.....	27
3.1.1	- Um breve olhar sobre o varejo em 2011.....	29
3.1.2	- O varejo e o cenário de crescimento da economia brasileira.....	29
3.1.3	O varejo e o cenário econômico globalizado para definições da gestão estratégica.....	31
3.1.4	Perspectivas do varejo para 2012 .....	33
3.1.5	Perspectivas do Varejo para 2012: O exemplo de São Paulo.....	34
3.1.6	O Brasil e o seu nível de competitividade.....	35
3.2	População e amostra.....	36
3.3.1	Varejo em Manaus.....	37
3.4	Instrumentos de pesquisa.....	38
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	40
4.1	Tabelas da pesquisa.....	41
4.2	Dos desafios da pesquisa e do ambiente.....	56
5	-CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	57
	REFERÊNCIAS.....	59
	ANEXOS.....	68

## 1-INTRODUÇÃO

Em meio a crucial crise econômica mundial, o país busca contornar os impactos na economia local através do incentivo às pequenas e micro empresas, criando expectativas eficazes e sustentáveis para os novos empreendedores. E nesse contexto o varejo se apresenta dentro deste cenário propício para o desenvolvimento do setor econômico, mesmo com as turbulências causadas pelo impacto da queda das bolsas de valores e o aumento significativo no preço das *comodities*, o setor varejista tem apresentado crescimento notável e vemos isso, através do elevado número de empresas varejistas de micro e pequeno porte que surgem a cada dia nas mais diversas regiões do país. Isso tem de certa forma, propiciado uma melhor distribuição da renda e o surgimento de novas oportunidades para o aproveitamento de recursos financeiros, naturais e humanos. Assim, no Brasil as micros e pequenas empresas representam 25% do PIB e geram 14 milhões de empregos e constituem 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes.

No **primeiro capítulo** abordaremos as estratégias mercadológicas nas suas mais variadas vertentes, considerando que são a partir delas, que muitas empresas de varejo se sobressaem no mercado, e outras tantas por não fazerem uso delas acabam perdendo clientes, diminuindo o faturamento ou até mesmo falindo. A adoção de ações estratégicas dentro de setores competitivos conduzem as empresas a lidarem com as surpresas do contexto de incerteza e turbulência, exigindo respostas rápidas, quase imediatas, que quando mal interpretadas, podem implicar em grandes perdas financeiras na fatia de mercado e de oportunidades de novos negócios. A visão estratégica de negócios está relacionada com a capacidade de enxergar, ainda que de modo intuitivo, uma imagem de um futuro de sucesso para os negócios.

No segundo **capítulo** abordamos o varejo em suas peculiaridades como alta rotatividade e competitividade, assim como margens pequenas e a baixa barreira de entrada. Variáveis econômicas, sociais e demográficas que são outras características que influem diretamente no setor. E particularmente o pequeno varejo na cidade de Manaus e a maneira como se articulam dentro do conjunto de estratégias, envolvendo o composto mercadológico.

No **Terceiro capítulo** apresentaremos os dados obtidos a partir da pesquisa realizada com 30 empresas de varejo da cidade de Manaus, na qual consideramos uma série de questionamentos aos varejistas para chegarmos aos objetivos propostos no projeto de identificar, diagnosticar as estratégias utilizadas se existirem, as alternativas para manutenção e crescimento de competitividade mercadológica, assim como a resolução da problemática em questão que é: **A implementação da gestão estratégica interfere no desempenho do pequeno e médio varejo?**

## 1.2 - Formulação do Problema

A globalização tem causado constantes e grandes transformações na sociedade, no governo e nos negócios e a interação entre estes segmentos têm sido afetado diretamente pela interferência desse fenômeno.

Modificam profundamente o cotidiano e todas as relações comerciais e sociais, pois se apresenta como um novo mundo que se põe à nossa frente, nunca antes visto ou vivido e que provoca sentimentos fortes nas pessoas, pois invade fronteiras, modifica costumes, abre novos mercados consumidores e também fecha outros, dificulta o controle estatal, bem como reduz sua autonomia, modifica as relações de emprego, de produção, de distância, de tempo, modifica o fluxo de capitais, abre novas oportunidades de conhecimento, de emprego e de investimentos, modifica a relação centro-periferia, torna os conceitos aceitos e cristalizados obsoletos num constante processo que reestrutura o espaço e o lugar. (Ianni, 1995)

A profissionalização e adoção de ações mercadológica sustentada ou técnicas de gestão estratégica empresarial são decisivas para prolongar e melhorar a sobrevivência e a rentabilidade do pequeno e médio varejista. No entanto, nem sempre é isso que ocorre, tendo em vista que uma grande gama de micros e pequenas empresas tem sofrido uma alta taxa de mortalidade, mesmo considerando que o desempenho de tais empresas é importante para o desenvolvimento econômico e social, pois proporcionam a geração de empregos e renda e fazem as economias prosperarem, no entanto, a maioria dos novos empreendimentos não chegam a completar os primeiros dois anos de atividade.

Devido a recente concentração de grandes redes nacionais, cuja elevada concorrência pela participação de mercado tem aumentado e o maior poder de barganha vem dificultando as operações dos pequenos varejistas, influenciando sua competitividade neste novo cenário. Stone (1995).

Muitas oportunidades e também ameaças estão disponíveis para as empresas grandes, micros e pequenas como a entrada de novos produtos e serviços, seja na modalidade de comércio atacado ou varejo. O enfrentamento da concorrência e o fenômeno da concentração de mercado estão estimulando às pequenas e médias empresas do comércio varejista a buscarem firmar estratégias de parceria e alianças com seus fornecedores. Dentro desse contexto surge o seguinte questionamento: **A implementação da gestão estratégica em sintonia com o fornecedor interfere no desempenho do pequeno e médio varejo?**

### 1.3 - Objetivo Geral

Avaliar os efeitos da gestão estratégica no setor do varejo em sintonia com o fornecedor.

### 1.4 - Objetivos Específicos

- 1- Identificar ações estratégicas que levam as empresas a aumentar sua competitividade.
- 2- Diagnosticar as alternativas de gestão estratégica que atendam as pequenas e médias empresas.
- 3 - Mensurar o grau de aderência nas práticas de gestão empresarial.
- 4 - Apresentar alternativas de manutenção.

### 1.5 - Justificativa

O varejo desempenha um papel importante na economia. Estudos apontam mudanças significativas na dinâmica do comércio varejista. Segundo Berman (1996),

as mudanças introduzidas através da adoção dos novos modelos de gestão estão levando as empresas a mudarem sua forma de comercializar seus produtos. O comércio varejista busca fazer frente à concentração de mercado promovida pelas grandes redes. Surgimentos de centros de compras como *shopping centers*, hipermercados, lojas de conveniência, clubes de compras, franquias, auto-serviço e compras online, impactam diretamente nos indicadores financeiros e de gestão com a redução da

participação da fatia de mercado alterada em função da concorrência. Mesmo assim ainda existem algumas vantagens que o pequeno varejista tem obtido com a flexibilidade em desenvolver estratégias, a velocidade de mudança e a habilidade em oferecer serviços pessoais.

A formação de alianças estratégicas abrem ótimas possibilidades de estudos para mensurar o impacto de tendências no comércio varejista de pequeno e médio porte como o surgimento de redes de negócios, parcerias e de Clusters, que são um arranjo produtivo como uma colméia sugerindo integração, entrelaçamento e afinidades. Na atividade econômica pode ser considerada como a reunião de pequenas ou médias empresas, às vezes até mesmo as de maior porte, que estão situadas num mesmo local e que apresentam grandes níveis de entrosamento entre si, e constituem o que hoje existe de mais moderno em modelo de desenvolvimento local. Economicamente este arranjo produtivo pode ser definido como aglomerados de atividades produtivas afins, localizadas em determinado espaço geográfico e desenvolvidas por empresas autônomas de pequeno, médio e até de grande porte, intensamente articuladas, constituindo ambiente de negócios onde prevalecem relações de recíproca confiança entre as diferentes partes envolvidas. Tais empresas são apoiadas por instituições provedoras de recursos humanos, de recursos financeiros, de infra-estrutura, etc.

Em sua análise sobre o assunto, Zaccarelli (2000) centrou sua argumentação nas vantagens competitivas que ocorrem nesses aglomerados, por entender ser esse aspecto indispensável para explicar a evolução e o poder competitivo dos clusters de negócios.

Temos que identificar e entender essas vantagens competitivas, assim como seu desenvolvimento. O cluster só ganha a competição porque, no seu conjunto, passa a possuir vantagens competitivas sobre as empresas situadas fora do aglomerado. Toda e qualquer outra característica de um cluster que não tenha relação com as vantagens competitivas, não é relevante aos estudos de suas características e desenvolvimento.

Para Zaccarelli (2008), a única forma possível de entender um cluster é pela utilização da Teoria de Sistemas, que fica centrada no conhecimento das interações entre as partes, sem a preocupação de entender o conteúdo intrínseco de cada parte e como elas se organizam para atingir determinado objetivo.

De acordo com a Câmara dos dirigentes lojista de Manaus, o varejo integra funções clássicas de operação comercial: procura e seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega. E é também tradicional absorvedor de mão-

de-obra, historicamente menos qualificada que a empregada no setor industrial, caracterizando-se pela alta rotatividade do emprego. (CDLM – Manaus 2011). No entanto, a função de setor compensatório do desemprego na indústria tende a ser reduzida, uma vez que o novo padrão de concorrência também exige o emprego de tecnologias poupadoras de mão-de-obra e a melhor qualificação dos empregados.

Existe forte suscetibilidade à política econômica. O volume de vendas responde de maneira relativamente rápida às mudanças na conjuntura macroeconômica e nos indicadores mais diretos de renda dos consumidores. Enquanto para a variação nas vendas de bens não-duráveis tem como indicador relevante o salário mínimo, devido à influência que exerce sobre o consumo de alimentos, a variação nas vendas de bens duráveis e semiduráveis são mais sensíveis às variações na massa salarial. A disponibilidade de crédito é variável de fundamental importância, especialmente para a chamada linha branca, uma vez que para estes produtos de maior valor as vendas a prazo predominam.

A grande maioria das empresas de comércio oferece algum tipo de financiamento ao cliente final, incluindo o setor de venda de alimentos. Necessária ao consumidor, a venda financiada ao mesmo tempo que potencializa negócios e diferencia serviços prestados, requer empresas capitalizadas em bases sólidas, devido ao risco de inadimplência.

O tema sugerido tem como objetivo proporcionar um direcionamento aos pequenos e médios empreendedores do setor varejista que pretendem usar os recursos da Administração Estratégica e de Gestão relacionando-os diretamente as suas necessidades e particularidade para melhorarem sua competitividade e parcela de participação na fatia de mercado.



## 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

Todas as empresas necessitam estabelecer estratégias para se tornarem competitivas a partir de indicadores financeiros e diagnósticos relacionados ao atendimento, vendas, prazos e relacionamento com o cliente.

As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa e podem estar voltadas à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, conforme postura estratégica da empresa. A combinação de estratégias deve ser feita de forma que aproveite todas as oportunidades possíveis, e principalmente utilizando a estratégia certa no momento certo. E de acordo com Fernandes & Rocha (2005),

o estudo de estratégia está fundamentado nos conceitos militares sobre como vencer os inimigos. Na estratégia moderna se define três alvos para vencer o inimigo. O primeiro relaciona-se à avaliar as forças do inimigo; o segundo, avaliar os recursos do inimigo; o terceiro alvo diz respeito a disposição do inimigo para lutar.

Segundo Ferreira (1999 versão eletrônica 3.0) estratégia é:

A arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando a alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos.

A estratégia é um aspecto da administração que requer muito conhecimento e aprendizado, pois é um conceito que se adquire com a experiência dentro da organização e não por intuição como muitas pessoas acreditam que possa saber. (ZACCARELLI 2005). Requer aprendizagem de conceitos. Existem pessoas que sabem criar e usar estratégia por intuição, sem ter estudado os conceitos, mais isso é muito raro. A experiência não é suficiente, pois sem os conceitos básicos, não há organização mental para perceber a realidade.

Porter (1980) Apud (HOLANDA & CÂNDIDO, 2006) afirma que as ações estratégicas ajudam uma empresa no seu ciclo de atividades, com ações que a diferenciam de alguma forma da concorrência, o que acaba proporcionando um ambiente competitivo e colocando-a em uma situação favorável.

## 2.1 - Os tipos de estratégias

De acordo com Ansof (1990) Apud Alday (2007), uma empresa deve sempre selecionar uma estratégia de crescimento que resulte em aumento de vendas ou da participação de mercado, espera que esse crescimento possibilite um aumento do valor da empresa. O crescimento interno é alcançado por meio do aumento das vendas, da capacidade de produção e da força de trabalho. Os conceitos de estratégia, na maior parte deles tratam de ações de reflexão para a organização que as levam a decisões presentes e futuras coerentes, visando um objetivo e políticas comuns por parte de todos os níveis organizacionais. Dessa forma, quando observados os fatores relacionados às estratégias das empresas, existem várias tipologias que podem ser consideradas como alternativas para melhorar a competitividade das empresas, sendo que uma organização pode escolher uma ampla variedade de estratégias gerais, como:

- Estratégia de concentração: a organização se concentra em uma única linha de negócios.
- Estratégia de estabilidade: a organização se concentra em suas ou suas linhas de negócios e tenta mantê-las.
- Estratégia de crescimento: integração vertical; integração horizontal; diversificação; fusões, etc.
- Estratégia de redução de despesas: rotatividade; desinvestimento e liquidação.
- Estratégias combinadas.
- De Inovação.
- De expansão.

Na concentração geralmente ocorre ou acontece quando as empresas selecionam um único segmento a ser focado onde a mesma vai concentrar a maior parte do esforço. Isto pode acontecer por vários motivos alguns deles são potencial de mercado, questões de logística, margem do segmento, público alvo. (CORREA, 2007).

Na estabilidade procura-se principalmente a sustentação de uma estabilização em cenários complexos, ou ainda, o seu retorno em caso de uma determinada perda. Geralmente é o fator financeiro que está relacionado com a instabilidade gerada, por exemplo, pela capacidade produtiva e pela colocação dos produtos no mercado. Ela é justificada quando as empresas buscam proporcionar bons resultados. Assim “manter a estabilidade dos negócios de uma organização está além de simplesmente preocupar-se com a sobrevivência da empresa, embora ainda seja uma atitude defensiva diante das ameaças existentes” (VALADARES, 2005 Apud GONÇALVES, 2007, PG. 03).

O crescimento sempre está ligado ao ambiente e proporciona situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando é usufruída a situação favorável pela empresa. (PEREIRA, 2008).

A estratégia de redução de despesa é quando toda empresa está sob enorme aperto para reduzir os preços, especialmente durante crises econômicas, quando cada empresa está competindo mais difícil ganhar menos pedidos. Empresas em dificuldades pode até estar disposto a aceitar negócios em break-even de preços - apenas para cobrir custos fixos.

A única maneira de sobreviver em que o lucro é sempre inferior ao custo que você leva para produzir e entregar cada unidade. O mercado em grande parte determina o preço que os compradores aceitarão. A única coisa que o controle, além de nosso produto ou serviço em si, é a nossa própria estrutura de custos. (GUIMARAES, 2011)

As combinadas são geralmente estratégias que é normalmente comum em grandes organizações. Por exemplo, uma organização pode procurar ao mesmo tempo desenvolver por intermédio de obtenções de novos negócios, aplicar uma estratégia de equilíbrio para alguns dos seus negócios existentes e descapitalizar-se de diferentes. Normalmente em grandes organizações e diversificadas é muito complicado adotar somente um tipo de estratégia, pois devido ao seu porte e diversidade de comércios a organização exige várias estratégias diferentes em função dos negócios que precisam ser coordenados para se atingir os objetivos organizacionais completos.

Percebe-se que, apesar de co-existirem diversos conceitos de estratégia, a maior parte deles tratam de ações de reflexão para a organização que as levam a decisões presentes e futuras coerentes, visando um objetivo e políticas comuns por

parte de todos os níveis organizacionais. (CERTO, C.Samuel & PETER, J.Paul, 1993).

Ao que tange a inovação as empresas de pequeno porte varejistas tem operado em ambientes cada vez mais competitivos, e devido a isso, o futuro delas depende cada vez mais da sua capacidade de inovar. E dentro dessas capacidades estão as determinadas aspectos como os organizacionais, incluindo a criatividade dos funcionários, estrutura e formalização de processos inovadores, o nível de apoio as estratégias de gestão para inovação e mudanças, assim como a visão da administração direta sobre o tema. (OLIVEIRA, 2003).

O processo de expansão da empresa devem ser muito bem planejados; pois caso contrário, podem ser absorvidas pela concorrência. Muitas vezes a não-expansão na hora certa pode provocar uma perda de mercado, e de credibilidade junto ao seus clientes, restando como providência nesta situação a venda ou a associação com empresas de maior porte. Mas como as pequenas empresas varejistas comumente não tem o costume de se unirem no intuito de se fortalecerem no mercado, elas acabam fechando as portas. (CAVALCANTI & SILVEIRA, 2006)

Para Mintzberg et al (2000) estratégia possui diversos significados. Especificamente, o autor idealizou cinco significados que começam todos com a letra P, por isto, são chamados de os cinco Ps da estratégia, são eles: plano, padrão, posição, perspectiva e armadilha (do inglês, *ploy*). A estratégia como plano é aquela na qual a empresa planeja o futuro, onde pretende chegar. Nesta classificação encontram-se dois tipos de estratégias: deliberadas, as quais foram realizadas efetivamente e com sucesso e as que não foram realizadas e, estratégias emergentes, as quais surgiram a medida que a estratégia era colocada em ação pela organização, ou seja, surgiram durante a execução da estratégia e serviram para adaptar a situações inesperadas.

Como padrão a estratégia é aquela que realmente aconteceu na organização, é uma visão do passado. Já como posição, trata-se da localização em mercados e produtos, com a criação de uma posição única e valiosa. O quarto meio de estratégia, para Mintzberg (2000) trata da perspectiva, que diz respeito à estratégia de dentro da organização, consonante a seus objetivos e missão. Foca no negócio da empresa. Por último, como armadilha ou *ploy*, a estratégia é vista como uma manobra para enganar os opositores.

Não será fácil. A formação de estratégia é um espaço complexo. E dez é um número muito grande para cérebros acostumados a sete mais ou menos dois. Mas o erro, caro Brutus, não está nem nas estrelas nem em nós, mas no processo em si. A formação de estratégia é um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva e um aprendizado intuitivo; ela envolve transformação e também perpetuação; deve envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; ela tem de incluir análise antes e programação depois, bem como negociação durante; e tudo isso precisa ser em resposta àquele que pode ser um ambiente exigente. (MINTZBERG, 2000, p. 274).

Dentro do contexto das estratégias, o marketing é tido como fundamental para se chegar ao objetivo maior que é a venda. Assim, para autores como MENCK e MORIGUCHI (2008) o marketing é um conjunto de atividades que visa satisfazer as necessidades e desejos do consumidor, através de processos de troca, com a finalidade de lucro. A pessoa somente será um bom praticante de marketing no momento em que conseguir se inserir na pele do consumidor, e olhar para empresa com os olhos destes. Uma vez que o consumidor tenha vontades, problemas para resolver, isso os leva a consumirem para resolver seus problemas e aplacar suas vontades.

O varejo sempre busca melhorias constantes ao que tange a logística que é uma atividade de planejamento que visa reduzir custos e prazos em processos complexos de distribuição ou produção, sendo necessários técnicos preparados e infra-estrutura integrada, para que a eficácia pretendida ao processo seja alcançada. Sua importância é medida diante da perspectiva de diminuição do tempo em que determinados produtos levam para cruzar o mundo e chegar ao seu destino final, sendo que esse transporte deve ser executado da melhor forma possível, e no menor espaço de tempo possível.

É o que vem ocorrendo nas empresas globais, que por meio de suas várias sedes espalhadas ao redor do mundo vem conseguindo vencer as barreiras da distância, do fuso horário, com a ajuda de modernos recursos tecnológicos, conseguindo diminuir consideravelmente o número de interrupções das operações comerciais, econômicas e produtivas.

Em tempos de globalização e de alta competitividade empresarial, a logística constitui-se no contexto atual como o grande diferencial em termos de gestão estratégica. Alguns autores apontam que o ideal é dispor ao consumidor o produto certo, no momento certo, no lugar certo, isto é, atender ao desejo ou à necessidade das pessoas. (GALLO, 2002). Nessas épocas em que intensas transações

comerciais, aumento do fluxo de capitais através das mais variadas fronteiras nacionais, transmissão instantânea de informações, assim como o transporte de bens e materiais revela a importância de um processo relacionado à Administração de empresas e que vem se constituindo de extrema importância, tanto no pequeno, como no médio varejo, a logística empresarial.

Assim, a logística exige que a postura de gerenciamento dos processos seja no sentido de uma integração com a adoção de soluções simples e/ou tecnologicamente viáveis, adequadas ao contexto real, independentemente do grau de investimento aplicado às várias infra-estruturas necessárias à movimentação de bens e serviços. (Fadepe, 2009).

A integração dos processos do negócio do consumidor através dos fornecedores de produtos, serviços e informação compreende a rede logística e tem com o objetivo acrescentar valor para o cliente (Lambert et al., 1998, p. 504).

As estratégias utilizadas para obter uma cadeia logística eficaz consideram as interações entre os vários níveis da cadeia logística, de forma a reduzir o custo e melhorar o serviço prestado. Na cadeia logística padrão, as matérias-primas são procuradas e os bens são produzidos em uma ou mais fábricas, transportadas para armazéns como armazenamento intermédio, e depois transportadas para os retalhistas ou clientes.

Assim a gestão da cadeia logística consiste numa série de aproximações utilizadas para integrar eficazmente fornecedores, fabricantes e lojas, para que a mercadoria seja produzida e distribuída nas quantidades ideais, na localização certa e no tempo correto, com o objetivo de satisfazer o nível de serviço e diminuir os custos ao longo do sistema. (Simchi-Levi et al., 2003, p. 1).

É nesse contexto que a Logística passou a representar para as empresas de varejo uma espécie de diferencial competitivo relativo ao custo, qualidade, confiabilidade, flexibilidade e inovação. Isso porque

“Quando se pensa em logística, lembra-se da ciência e da prática que têm como incumbência fazer com que a mercadoria esteja no lugar certo, no momento adequado e a um custo o mais baixo possível.” (COSTA, 2004, pg. 01).

## 2.2 - O exemplo de Logística da Rede de Varejo Wal-Mart

Um dos maiores exemplos mundiais de operação logística bem sucedida é o da Rede de Varejo americano Wal-Mart, que é a maior rede de varejo do mundo. Com quase 1,7 milhão de funcionários, o Wal-Mart fatura aproximadamente 300 bilhões de dólares em vendas anuais. De acordo com (GUROVITZ, 2005, pg. 01)

Muitos dos grandes movimentos do capitalismo americano -- como a recente fusão da Procter & Gamble com a Gillette -- foram resultados da enorme pressão exercida pela rede. O Wal-Mart é, de qualquer ângulo que se olhe, um fenômeno de dimensões avassaladoras. Uma corporação que desperta admiração, temor e espanto. Sua cultura empresarial -- baseada em simplicidade -- não tem paralelos. Aos olhos do mundo fica difícil entender como a maior empresa do planeta continua a cultivar hábitos interioranos. No Wal-Mart, altos executivos trabalham em escritórios sem janelas. Ninguém viaja na classe executiva e os quartos dos hotéis são sempre compartilhados. A ostentação é quase um pecado. O culto à família e à moral protestante faz parte do negócio. O Wal-Mart é mais que um empreendimento. É quase uma religião, cujo princípio fundamental é ganhar dinheiro -- muito dinheiro.

Como se percebe no quadro abaixo, a Rede de varejo só cresce, sendo que todos esses significativos ganhos se dão graças à sua eficiência logística.

O Wal-Mart triplicou em dez anos	
Evolução do faturamento de 1996 a 2005	
1996	89 bilhões de dólares
2000	156 bilhões de dólares
2003	230 bilhões de dólares
2005	292 <sup>(1)</sup> bilhões de dólares
12 meses até abril. Fonte: empresa	

É através de meios de sistemas de informação avançados que os estoques são mantidos em níveis mínimos, as entregas são dirigidas das esteiras para os caminhões, e as lojas se mantêm sempre abastecidas, os sistemas são acessados pelos fornecedores, que, com absoluta transparência, sabem onde, quando e por quanto seus produtos são vendidos.

A informação é usada no marketing, sugerindo aos gerentes de loja preços e promoções. A adoção dos mesmos sistemas em todo o mundo funciona como um idioma comum, espécie de cola global da empresa. Toda manhã, a sede da Rede de

Varejo sabe quanto de cada produto foi vendido numa loja em Xangai, Frankfurt ou Recife ou em qualquer parte do mundo.

Foi com toda essa eficiência logística que tornou possível aos executivos do Wal-Mart revolucionaram o varejo, criando um novo modelo do capitalismo, sendo que antes era o fabricante quem tinha a palavra final sobre quanto produzir e que preço cobrar. No novo modelo implantado pelo Wal-Mart, com o fluxo ágil e o enorme volume de mercadorias, são os varejistas que regem as normas e fizeram o poder de decisão migrar para perto do mercado. (GUROVITZ, 2005).

### **2.3 - A evolução da Logística no Brasil**

No Brasil a logística surgiu com mais evidência na década de 70, quando empresas industriais e comerciais viram-se diante da necessidade de abandonar métodos considerados já ultrapassados de abastecer um país de dimensões continentais como o Brasil. Neste período a logística era utilizada apenas como uma ferramenta operacional para o escoamento da produção, sendo que não havia preocupação com prazos de suprimento e entregas ao cliente. Com o passar dos anos, as empresas perceberam que para atender o mercado consumidor deveriam ter um diferencial competitivo para superar a concorrência.

A Logística surge logo após a explosão da Tecnologia da Informação. Surgiram algumas entidades dando enfoque a Logística como: ASBRAS (Associação Brasileira de Supermercados), ASLOG (Associação Brasileira de Logística), IMAM (Instituto de Movimentação e Armazenagem), entre outras, que tinha a difícil missão de disseminar este novo conceito, voltado para as organizações. Na década de 80, apenas com o foco nas metodologias e modais de transportar, e armazenar.

Na década de 90, começaram a se fazer cálculos matemáticos, pois daí iniciou o conhecimento científico, estudos, por exemplo, das relações, dispersões, movimentos etc., com foco em Administração de Matérias, Distribuição, Movimentação e Armazenagem de Matérias. Todas essas evoluções que a Logística sofreu, aliadas ao processo de globalização, trouxeram novos desafios para as organizações, que é a competitividade no mercado globalizado.

Estima-se que os custos envolvendo operações logísticas movimentem cerca de 3,2 trilhões de dólares ao ano em todo o mundo. Nos últimos anos, a



globalização colocou a logística em um novo patamar antes jamais visto, sendo que com o aumento brutal da circulação de mercadorias e a pressão incessante por redução de custos e o conseqüente aumento das vendas, as empresas voltaram os olhos para a importância de se desenvolver uma cadeia de suprimentos extremamente eficiente, e isso implica a coordenação das diversas partes envolvidas num processo produtivo -- do fornecedor da matéria-prima aos parceiros responsáveis pelo desenvolvimento do projeto, passando pela operação de frotas de transporte, pelo recebimento de encomendas e até pelo recolhimento de pagamentos. Como afirma (CAIRES & SEGALLA, 2006, pg. 02)

Em certo sentido, é possível comparar os bens que circulam no mundo com a avalanche de informações presentes na internet. Tanto as mercadorias "físicas" como as "virtuais" estão se tornando cada vez mais abrangentes, exigindo das empresas uma rápida adaptação para atender a um mercado em permanente mudança. Para tornar sua cadeia de suprimentos mais ágil e competitiva e dedicar mais tempo ao próprio negócio, empresas como a Cisco Systems, maior fabricante mundial de equipamentos de rede para internet, terceirizam grande parte de sua produção. Esse processo exige elevado grau de planejamento logístico, já que envolve parceria com dezenas de outras empresas. A própria Cisco admite que a terceirização lhe permitiu crescer mais depressa do que se operasse as próprias unidades de montagem de equipamentos. Na indústria automobilística, com seus centenas de fornecedores, a sofisticação da logística é vital. Em sua fábrica em Bangalore, na Índia, a japonesa Toyota exige que a entrega de peças seja feita just-in-time -- na quantidade necessária e no momento certo. As entregas na fábrica de Bangalore acontecem a cada 2 horas e com um índice de falhas próximo de zero.

Um fator importante e que contribuiu consideravelmente no impulso das empresas de entregas expressas foi o avanço da internet. Os números do comércio eletrônico contribuíram para que a americana FedEx batesse todos os seus recordes de movimentação em dezembro do ano de 2005, quando foram transportados quase 9 milhões de pacotes em um único dia. E uma nova revolução logística está caminhando a passos largos, onde numa tendência global, o transporte de carga via aérea está ocupando o espaço que historicamente pertenceu a navios, trens e caminhões. Como afirma (CAIRES & SEGALLA, 2006, pg. 03)

Estudo da consultoria McKinsey estima que, em 2020, cerca de 80% de todos os bens que cruzam as fronteiras internacionais serão transportados por aviões, ante os atuais 20%. A projeção é baseada justamente no crescimento exponencial do comércio eletrônico e na importância cada vez menor das fronteiras para o comércio internacional. É nesse cenário que a FedEx está inserida. "Somos muito procurados pelo varejo eletrônico pela confiança gerada pela marca, mas nosso objetivo é ampliar cada vez mais os serviços oferecidos", afirma Carlos lenne, diretor-geral da FedEx Express para o Mercosul.

### **3 – MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Segundo Gil (2002), a pesquisa tem como objetivo primordial a descrição sobre determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Segundo Collis e Hussey (2005),

há uma gama de tipos pesquisa e elas podem ser classificadas quanto ao seu objetivo, à lógica e também quanto ao resultado da pesquisa e quanto ao processo ou forma como serão coletados e analisados os dados.

O modelo explorado foram os Minimercados relacionados a lojas de conveniência, que atende as características daquele bairro daquela região que é distante do grande centro, são estabelecimentos de pequeno porte empresas que atuam no varejo e em grandes bairros populosos são também conhecidas com lojas de vizinhanças, que caracteriza como diferenciação de check-outs. Uma loja do perfil acima trabalha com estoques reduzidos, oferece um mix mais reduzido comparando com as grandes redes. Eles praticam geralmente preços superiores ao supermercado devido à venda ser bem menor em consequência garantir sua sobrevivência. Os clientes são pessoas físicas que fazem pequenas compras de urgência, compram produtos de consumo rápido como carnes, arroz, óleo, farinha, biscoitos produtos de consumo básico.

#### **3.1 - Caracterizações da Organização, setor ou área do objeto de estudo.**

O conceito de varejo é apenas uma orientação de gerenciamento que faz o varejista focar a determinação das necessidades do seu mercado-alvo e a satisfação de forma mais eficiente e eficaz que seus concorrentes. A decisão mais importante de um varejista diz respeito ao mercado-alvo [...] Até que o mercado-alvo seja definido e seu papel delineado, o varejista não pode tomar decisões consistentes sobre sortimento de produtos, decoração de loja, mensagens e mídias de propaganda, níveis de preço etc. (KOTLER, 1998, p. 500).

O varejo é um ramo da economia que se caracteriza por atividades de negócios que vendem produtos, bens ou serviços aos consumidores finais, sendo que é no varejo que se encontram as grandes redes dotadas de uma estrutura administrativa enxuta, com capacidade de investimentos para estruturar lojas modernas com preços diferenciados, e com alto poder de negociação junto às grandes indústrias. (LOPES, 2004).

Dessa forma, o varejo, é a atividade de venda para consumidores ou compradores que estão adquirindo um determinado bem ou serviço para o seu próprio consumo, ou seja, o que diferencia a atividade não é o produto em si, mas a sua finalidade, onde os compradores do varejo são também denominados de consumidores finais.

Num cenário econômico mais abrangente e competitivo, o varejo deve ter a localização física como fator essencial para o sucesso, sendo que existe um conjunto de técnicas de pesquisa de localização para subsidiar as decisões concernentes a essa questão específica, sendo que, com a exceção do varejo de venda em domicílio, a maior parte dessa atividade funciona passivamente em relação ao cliente, desde que é esse que tem que se deslocar até o local de compra, embora as empresas estejam investindo pesado em vendas via internet.

O varejo é o espaço da atividade econômica onde se trava uma verdadeira batalha entre as marcas, ao passo de que a política de preços no varejo pode ser considerada bastante sensível em relação ao fator margem de lucro desejada, influenciando fortemente o fator rotação das mercadorias oferecidas.

Em relação à política de preços, um fato importante que deve-se levar em consideração no varejo é o prazo de financiamento da venda dos produtos. Nesse aspecto específico, a maioria das empresas desenvolve políticas de financiamento de vendas a longo prazo, sendo que a prática de preço do varejo tem forte conteúdo psicológico em relação ao fator produto-preço. (ARAÚJO, 2010).

Os principais setores varejistas brasileiros são:

- Supermercados e Hipermercados;
- Farmácias;
- Concessionárias de veículos;
- Lojas de vestuários;
- Lojas de materiais de construção;
- Lojas de móveis e decoração;
- Postos de gasolina;
- Lojas de eletroeletrônicos;
- Livrarias;

Fonte: [http://www.suapesquisa.com/o\\_que\\_e/varejo.htm](http://www.suapesquisa.com/o_que_e/varejo.htm)

### **3.1.1 Um breve olhar sobre o varejo em 2011**

O ano de 2010 foi bastante expressivo para o setor de varejo, batendo na casa dos 10% das vendas, sendo que as perspectivas para o varejo em 2011 são um pouco menores em relação ao ano anterior. Dentre os fatores que contribuíram para os resultados expressivos das vendas em 2010, um fato importante que contribuiu para isso foi o aumento do crédito para o consumo, prazos mais longos de financiamento e taxas de juros mais baixas, permitindo a queda do valor das prestações, tudo isso combinado com o forte aumento do emprego e conseqüentemente da renda, fatores que influenciaram positivamente a confiança do consumidor e, em conseqüência, a sua disposição de comprar. Como afirma Mello (2011, pg. 01)

A valorização do Real, propiciando queda no preço de muitos produtos, especialmente dos eletroeletrônicos, também contribuiu para tornar mais fácil o acesso das camadas de menor renda aos bens de maior valor. A expansão do dispêndio público contribuiu para o aumento do emprego e da renda, que foi beneficiado também pelas eleições nos vários níveis e, no início do ano, por reduções de impostos para o consumo. A facilidade de crédito e o aumento do emprego e da renda, permitiram que essa forte expansão do consumo se fizesse com baixo nível de inadimplência.

No entanto, para o ano de 2011, foi projetado um crescimento menor em virtude da retomada do aumento da inflação, o que acaba por consumir uma boa parte da renda da população, fato que levou o Banco Central a adotar medidas restritivas ao crédito, o encarecimento dos juros, a elevação dos depósitos compulsórios e o aumento da taxa SELIC, o que deveria em tese resultar na redução dos prazos dos financiamentos.

Um dado importante é que o governo brasileiro deu sinais de que adotaria uma política fiscal austera, prevendo que o desempenho da economia deverá ser mais lento do que em 2010, sendo que a expectativa é por um bom desempenho do setor de varejo em 2011.

### **3.1.2 – O varejo e o cenário de crescimento da Economia Brasileira**

Em face do tópico abordado anteriormente, é importante uma análise de todos os cenários da economia, quer seja local, nacional ou global, e nesse contexto, é importante um olhar sobre a projeção de crescimento econômico do

Brasil feito pelo FMI, que em um dos últimos <sup>1</sup>relatórios publicados sobre a economia mundial em Washington, reduziu para 3,8% a projeção de crescimento da economia do Brasil neste ano. A nova estimativa representa uma queda de 0,3 pontos percentuais em relação à previsão anterior, que era de 4,1%, divulgada em junho de 2011. De acordo com as previsões reunidas no relatório Perspectivas da Economia Mundial, o Brasil terá o segundo menor crescimento na América do Sul neste ano, ficando atrás somente da Venezuela, que teve a previsão de crescimento fixada em 2,8%, e abaixo da média da região, que é 4,9%.

Segundo o FMI, a expansão PIB brasileiro também será menor do que a média prevista para as economias emergentes e em desenvolvimento (6,4%) e para o crescimento global como um todo (4%), mas ainda ficará à frente da previsão para as economias avançadas, de apenas 1,6%. A nova projeção para o crescimento do PIB está abaixo da expectativa de crescimento estipulada pelo governo brasileiro, mas ainda acima do esperado pelo mercado. Oficialmente, o governo brasileiro mantém a expectativa de crescimento de 4,5% para o PIB neste ano de 2011, no entanto, o mercado é menos otimista e um dos últimos boletins levantado semanalmente pelo Banco Central reduziu pela sétima semana consecutiva a projeção de crescimento para a economia brasileira, passando de 3,56% para 3,52%. Já para o ano de 2012, o FMI manteve a sua projeção para o crescimento da economia brasileira, em 3,6%, ligeiramente abaixo dos 3,7% previstos pelo mercado.

O FMI avalia que, no geral, a perspectiva para as economias emergentes voltou a ser de certo modo incerta, baseado num cenário mundial menos favorável, especialmente nos Estados Unidos e na Europa. No Brasil, alguns economistas já apontam a piora no cenário externo como um dos fatores para um menor crescimento, ao lado da desaceleração na indústria, provocada especialmente pela valorização do real ante o dólar, e das medidas adotadas pelo governo para conter a inflação.

O Banco Central do Brasil espera trazer a inflação para o centro da meta, fixada em 4,5% (com margem de 2 pontos percentuais para cima ou para baixo), até o fim de 2012. Por outro lado, a projeção do FMI é que a inflação brasileira chegue a 6,6% em 2011 – acima dos 6,46% projetados pelo mercado e levemente acima do

---

<sup>1</sup>Informação disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mundo/977952-fmi-reduz-projecoes-de-crescimento-global-brasil-crescera-38.shtml>.

teto da meta, 6,5% – para retroceder a 5,2% em 2012 (abaixo dos 5,5% previstos pelo mercado).

### **3.1.3 - O varejo e o cenário econômico globalizado para definições da Gestão Estratégica**

Segundo Gonçalves (2004), o futuro do varejo tradicional sofre cada vez mais as ameaças das grandes multinacionais. Unidades autônomas apoiadas por sistemas de suporte à decisão estarão definindo os quantos às empresas conseguirão atender aos desejos e às necessidades de clientes – o desafio da sobrevivência para o mercado de varejo. O caminho para o futuro será trilhado por aqueles que considerarem a imprevisibilidade dos desejos e necessidades de cada consumidor não como um problema, mas como uma oportunidade de diferenciação, de agregar valor a seus serviços e de tornar fieis os seus clientes.

O varejista necessita trabalhar com estratégias de diferenciação do produto: marcas que os concorrentes não têm disponível, produtos de marca própria, exibir novidades de primeira mão, oferecer serviços personalizados adequados ao produto, promover eventos de impacto para promover produtos especiais.

O desafio real do varejista começa após o sortimento de produtos e o nível de qualidade da loja terem sido definidos. Sempre haverá concorrentes com sortimentos e qualidade similares. O desafio é desenvolver uma estratégia de diferenciação de produtos (KOTLER, 1998, p. 503). O varejo compreende uma gama de atividades, nos mais diversos segmentos. Para regulamentar cada atividade o CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) codifica, classifica, bem como estabelece critérios que definem as linhas de produtos permitidas para comercialização ou não específicas para cada atividade.

O varejo desempenha um papel importante na economia. Estudos apontam mudanças significativas na dinâmica do comércio varejista. A formação de alianças estratégicas abrem ótimas possibilidades de estudos para mensurar o impacto de tendências no comércio varejista de pequeno e médio porte como o surgimento de redes de negócios, parcerias e de Clusters, que são um arranjo produtivo como uma colméia sugerindo integração, entrelaçamento e afinidades. Na atividade econômica pode ser considerada como a reunião de pequenas ou médias empresas, às vezes até mesmo as de maior porte, que estão situadas num mesmo

local e que apresentam grandes níveis de entrosamento entre si, e constituem o que hoje existe de mais moderno em modelo de desenvolvimento local. Economicamente este arranjo produtivo pode ser definido como aglomerados de atividades produtivas afins, localizadas em determinado espaço geográfico e desenvolvidas por empresas autônomas de pequeno, médio e até de grande porte, intensamente articuladas, constituindo ambiente de negócios onde prevalecem relações de recíproca confiança entre as diferentes partes envolvidas. Tais empresas são apoiadas por instituições provedoras de recursos humanos, de recursos financeiros, de infra-estrutura, etc.

Segundo Zaccarelli (2000) as vantagens competitivas que ocorrem nesses aglomerados, são aspectos indispensável para explicar a evolução e o poder competitivo dos clusters de negócios.

Temos que identificar e entender essas vantagens competitivas, assim como seu desenvolvimento. O cluster só ganha a competição porque, no seu conjunto, passa a possuir vantagens competitivas sobre as empresas situadas fora do aglomerado. Toda e qualquer outra característica de um cluster que não tenha relação com as vantagens competitivas, não é relevante aos estudos de suas características e desenvolvimento.

Para Zaccarelli (2008), a única forma possível de entender um cluster é pela utilização da Teoria de Sistemas, que fica centrada no conhecimento das interações entre as partes, sem a preocupação de entender o conteúdo intrínseco de cada parte e como elas se organizam para atingir determinado objetivo.

O cenário para a economia brasileira é de perspectivas razoáveis até o final de 2011 e para o ano de 2012, sendo que as previsões são muito otimistas sobre o setor de serviços, que afeta diretamente o setor de pequeno e médio varejo. Nesse contexto, as exigências de competência nos serviços oferecidos aumentam na mesma proporção, e o mercado certamente vai dar espaço para que as empresas que conseguirem acompanhar esse ritmo de crescimento. Isso significa ter capacidade para oferecer serviços de qualidade, cumprir prazos e oferecer produtos e serviços atrativos ao consumidor.

Um olhar mais apurado sobre as perspectivas de crescimento da economia ajuda consideravelmente na gestão estratégica no varejo, no que diz respeito não apenas na questão de sobrevivência das empresas, mas principalmente no crescimento delas. Essa compreensão se faz necessária porque quando se trata de

gestão estratégica de varejo, um dos principais erros de algumas empresas é minimizar a importância do planejamento.

Mas, de acordo com o gerente de atendimento do sistema Sebrae, Ênio Pinto, mais do que nunca é preciso que as pessoas se informem e se capacitem. A taxa de mortalidade das pequenas empresas no Brasil ainda é alta: 22% fecham nos primeiros dois anos contra 15% de países mais desenvolvidos. (Mugnatto (2009) Apud (Dornelas, 2010).

A contemporaneidade da era global tem sido um campo aberto para grandes negócios, e o varejo corresponde à uma boa parte da economia. O avanço das tecnologias e o crescimento qualiquantitativo deste setor são imperativos, pois não há como estabelecer a ampla concorrência sem que estes fatores não se mostrem fortes e ativos. No Brasil atualmente, o setor de varejo só perde em crescimento e em relação ao número de vagas para o setor de indústria/serviços, como vemos no quadro abaixo:

<b>Setores compradores</b>	<b>%</b>
Indústria	58,0
Serviços	45,0
Comércio/Varejo	41,0
Outros	31,0
Setor Público	30,0
Setor Financeiro	17,0
Telecomunicações	16,0

O crescimento deste setor e sua força dependem de alguns critérios que na verdade são regras, dentre elas, a capacidade da gestão estratégica.

#### **3.1.4 - Perspectivas do varejo para 2012**

Uma empresa que se utiliza da Gestão Estratégica deve estar sempre focada nos cenários. É nesse contexto que a **Alshop** - Associação Brasileira de Lojistas de Shopping reuniu alguns de seus executivos do varejo para discutir sobre os possíveis cenários econômicos para o final do ano de 2011 e início do ano de 2012. Um importante economista do Banco Itaú (Carlos Male) apresentou suas projeções



para o varejo em 2012 e vê o futuro com otimismo, mesmo diante do cenário econômico desafiador que se aproxima, quando comparados fatores que estão produzindo a crise nos Estados Unidos e outros países da Europa, e que devem durar por mais um determinado período.

Dessa forma, “Uma das perspectivas positivas para a economia brasileira é de que as classes sociais vão continuar migrando e promovendo uma economia mais forte. Os investimentos na Copa também vão ajudar a dinamizar e manter o ritmo de crescimento”, explica Male (2011) Apud Medeiros (2011, pg. 01). O executivo ainda acredita que em 2012 os problemas de endividamento por parte do consumidor serão reduzidos, já que as condições de crédito irão passar por um processo de desaceleração. Um dado que comprova essa estimativa e favorece o varejo é que segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), as vendas do setor cresceram este ano e se mantiveram assim até o segundo trimestre.

Em contrapartida, a produção industrial brasileira não conseguiu crescer no mesmo nível, em virtude da concorrência com os importados. Um dado curioso é que, diferente do varejo, a indústria tem sérios problemas com a falta de capital humano, especializado ou não. “A taxa de desemprego que hoje é de 5,9% tende a aumentar para 7,5%. Diante desse cenário, vale ressaltar o fato do Banco Central (BC) querer cortar a taxa de juros em até 10% para o próximo ano (hoje ela está em torno de 12%), por exemplo, o que certamente vai ajudar o Brasil a lidar melhor com a crise financeira que assola a Europa e os Estados Unidos. Um dado importante é que em 2012, o sistema financeiro Europeu possa provocar uma ruptura entre os países. E diante disso, se o governo brasileiro continuar trabalhando com essa taxa de juros poderá se estabilizar, como afirma Medeiros (2011, pg. 01)

Ou seja, independente do que acontece com o mercado financeiro no exterior, Male deixa claro que o Brasil precisa continuar fazendo sua lição de casa no que diz respeito a: quantidade exacerbada de concessão de crédito, a falta de infraestrutura, ausência de mão de obra qualificada, avanços nas reformas e revisão das condições que possibilitem um futuro em que o País seja capaz de poupar ainda mais (já que segundo ele o PIB de 18% ainda é considerado baixo) e investir.

### **3.1.5-Perspectivas do varejo para 2012: o exemplo de São Paulo**

Ainda no cenário de perspectivas e projeções, é importante olharmos a cidade de São Paulo, considerada um importante termômetro da economia brasileira, quando as projeções apontam para boas perspectivas em relação ao varejo para o

ano de 2012. Isso deve ocorrer pelo fato da renda da cidade de São Paulo estar aumentando gradativamente, o que deve movimentar os supermercados do Estado de São Paulo no ano que vem. Dessa forma, para mais de 25% das associações comerciais e pequenos empresários, esse segmento deve liderar o crescimento entre todos os setores varejistas.

O topo da lista ainda traz os revendedores de combustíveis e lubrificantes e os de móveis e eletrodomésticos. Essa estimativa foi levantada após pesquisa realizada com 312 empresários e executivos pela Boa Vista Serviços durante o 12º Congresso da Fapesp (Federação das Associações Comerciais do Estado de São Paulo). Um dos fatores que aponta para esse otimismo em relação aos supermercados é a percepção de que o consumo de alimentos tende ser um dos primeiros a se intensificar em decorrência do aumento da renda. Como afirma Passarelli (2011, pg. 01)

As perspectivas para a inadimplência captadas na pesquisa são de piora no atraso dos pagamentos por mais da metade dos entrevistados. Os empresários não acreditam, porém, que isso será um entrave para o desenvolvimento do setor varejista do Estado de São Paulo. Apesar de todas as projeções, o comércio varejista é apenas o quinto no ranking dos setores da economia que mais devem se expandir em 2012, segundo a projeção dos empresários. Para eles, a construção civil deve ser o segmento de maior crescimento, seguido pelo de telecomunicações, serviços financeiros e transportes. O desempenho da economia brasileira deve ser positivo, embora com crescimento moderado para 62,5% dos entrevistados. Um desempenho mais acelerado da atividade econômica é esperado por apenas 17,6% dos empresários.

### **3.1.6 - O Brasil e o seu nível de competitividade**

O Brasil foi apontado como o 37º país mais competitivo em um ranking proposto com 43 países, e que representam cerca de 90% do PIB mundial, e que o fez manter a média alcançada no ano de 2009. No IC-Fiesp 2011 (Índice de Competitividade das Nações), o Brasil ficou com a nota 24,8. O estudo colocou o País atrás da África do Sul (25,5), do México (28,9), da Tailândia (28,3), da Argentina (37,5), da Polônia (38,5), do Chile (38,8), da China (42,3) e da Rússia (45,6), por exemplo. Por outro lado, os Estados Unidos continuam na liderança do levantamento apesar da severa crise, conquistando 90 pontos. Em segundo lugar se destaca a Suíça, com 77 pontos.

Na terceira colocação aparece a Noruega, com 75 pontos. Entre os países com as notas mais elevadas, estão ainda Hong Kong, Cingapura, Coreia do Sul, Japão, Holanda, Suécia, Israel e Alemanha. Ainda com base nas informações do estudo, o Brasil destaca-se entre os países de baixa, mas crescente competitividade, sendo que o país aumentou sua nota em 0,5 ponto em 2010, mas se manteve na mesma colocação de 2009: a de 37º colocado do ranking. No entanto, para um nível de competitividade ainda maior, ainda é preciso o aprofundamento das discussões em torno das taxas de juros e da carga tributária, consideradas altíssimas no País. Diante desse contexto,

[...] para se ter uma idéia, o Brasil está apenas mais bem posicionado do que as Filipinas (19,5), a Turquia (18,3), a Colômbia (18,2) e a Venezuela (15). "O elevado consumo do governo brasileiro demanda uma carga tributária elevada para se sustentar. Já em relação aos retornos sociais, ao nosso nacional de IDH (Índice de Desenvolvimento Humano), corresponderia uma carga tributária de 21% do PIB (Produto Interno Bruto)", detalha a Fiesp. O IC mostra ainda que a relação entre competitividade e o PIB per capita é clara. "Os países avaliados têm um IC médio, bem como um PIB per capita duas vezes superior ao brasileiro", informa o estudo da Fiesp. O IC-Fiesp é calculado com base em 83 variáveis de oito fatores: economia doméstica, abertura, governo, capital, infra-estrutura, tecnologia, produtividade, custo empresarial e de capital humano. (INFOMONEY, 2011, pg. 01).

### 3.2 - População e amostra

Os estabelecimentos do segmento do pequeno varejo tendem a suprir as necessidades imediatas de seus clientes com relação a produtos de primeira necessidade. Segundo Parente (2000)

varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final e o varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, ou seja, vender para o consumidor final.

É comum aos pequenos varejistas terem dúvidas sobre qual a melhor estratégia a ser adotada em relação a concorrências com os grandes mercados varejistas. E por isso ainda é um desafio manter-se nesse mercado super competitivo. Mediante esta realidade, o modelo de pesquisa elaborado será aplicado num total de 30 (trinta) pequenas empresas varejistas de médio porte e tem o objetivo de identificar os indicadores de gestão estratégicas ou a ausência deles, e a

influencia direta na venda. São doze (12) questionários com perguntas direcionadas aos varejistas que estão localizados no bairro cidade nova I,II, III, IV, V que possui uma população de 150 empresas de pequeno varejo. Será analisado várias situações e atividades vivenciadas internamente com os proprietários dos estabelecimentos (caracterizado pela quantidade de *check-outs* ou pela quantidade de funcionários).

### **3.2.1 - Varejo em Manaus.**

De acordo com a Câmara dos dirigentes lojista de Manaus, o varejo integra funções clássicas de operação comercial: procura e seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega. E é também tradicional absorvedor de mão-de-obra, historicamente menos qualificada que a empregada no setor industrial, caracterizando-se pela alta rotatividade do emprego. (CDLM – Manaus 2011). No entanto, a função de setor compensatório do desemprego na indústria tende a ser reduzida, uma vez que o novo padrão de concorrência também exige o emprego de tecnologias poupadoras de mão-de-obra e a melhor qualificação dos empregados.

Existe forte suscetibilidade à política econômica. O volume de vendas responde de maneira relativamente rápida às mudanças na conjuntura macroeconômica e nos indicadores mais diretos de renda dos consumidores. Enquanto para a variação nas vendas de bens não-duráveis tem como indicador relevante o salário mínimo, devido à influência que exerce sobre o consumo de alimentos, a variação nas vendas de bens duráveis e semiduráveis são mais sensíveis às variações na massa salarial. A disponibilidade de crédito é variável de fundamental importância, especialmente para a chamada linha branca, uma vez que para estes produtos de maior valor as vendas a prazo predominam.

A grande maioria das empresas de comércio oferece algum tipo de financiamento ao cliente final, incluindo o setor de venda de alimentos. Necessária ao consumidor, a venda financiada, ao mesmo tempo em que potencializa negócios e diferencia serviços prestados, requer empresas capitalizadas em bases sólidas, devido ao risco de inadimplência.

Manaus ganhou uma dinâmica diferenciada e um poder de consumo mais consistente a partir do ciclo da borracha no início do século XX, com o período da Belle époque quando Manaus foi considerada uma das cidades mais ricas do Brasil.

Depois do período áureo da Borracha é implantada a Zona Franca que entre outras características é responsável pelo surgimento de um grande número de importadoras, e conseqüentemente pelo fomento do setor comercial e varejista que cresceu vertiginosamente com as grandes migrações de todas as regiões do país.

Há pelos menos quatro (4) décadas atrás, Manaus não havia crescido nas proporções que se mostram hoje, segundo Márcio Alexandre M. Ferreira (2003) “Manaus tornou-se de um dia para o outro, num dos maiores caldeirões de explosão social do país ...” p.44.

Com o “boom” industrial ocasionado pela instalação da Zona Franca, muitos empresários e empresas de todo o mundo, de diversos segmentos passaram investir seu capital na cidade de Manaus, o que foi significativo para a explosão populacional e geográfica, pois, um grande número de migrantes de diversas partes do Brasil e do mundo aportaram aqui, atraídos pela diversidade de negócios, melhores condições de vidas, e pelos empregos oferecidos no parque industrial.

Em conseqüência, a cidade cresceu desordenadamente em todos os sentidos passando de uma população de 200 mil na década de 60 para mais 1.5 milhões em 2008 (IBGE) gerando oportunidades de consumo em todos os setores da economia principalmente no mercado informal, daí surgiram grandes quantidades de pequenos mercadinhos, padarias, mini Box. Atualmente a grande rede de supermercados se destaca na capital vem abrindo várias lojas de menor porte todos os anos nos bairros de periferias, pressionando cada vez mais os pequenos varejistas.

### **3.3 Instrumento (s) da Pesquisa**

Foram utilizados questionários com doze (12) questões assertivas que abordam perguntas sobre a adoção ou não de práticas de estratégias mercadológicas e empresariais. Usamos questionários fechados para a coleta de informações que embasaram a pesquisa, através dos quais obtivemos dados que nortearam o resultado final.

Segundo Rear e Parker (2002) as informações podem ser coletadas pelo correio, por telefone e por entrevistas pessoais, via pesquisa ou questionário que é o caso da pesquisa realizada com a presença do entrevistador frente ao respondente. As vantagens são a flexibilidade (mais detalhes e explicação das perguntas), maior

complexidade, alto índice de respostas e garantia de que as instruções são seguidas.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Alguns são os períodos do ano em que as empresas que possuem Gestão Estratégica implementam de fato as suas estratégias de ação, visando maior participação de mercado. Como é o exemplo das estratégias usadas para as vendas de Natal em Manaus no ano de 2010. Esse período em que as previsões registradas no setor varejista de Manaus, que faturou aproximadamente R\$ 495 milhões, segundo a Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Amazonas (FCDL), sendo que as vendas tinham perspectivas de ultrapassar superar em média 11% acima das vendas do ano anterior. (GOMES, 2010).

É importante que sejam analisados os produtos com mais saída, como por exemplo, o de vestuários e calçados, que foram os itens mais vendidos em unidades, ao passo que em valores, os eletroeletrônicos, como notebooks e televisores, foram os campeões de vendas. Uma gestão estratégica deve analisar esses dados, observar a conjuntura econômica que propicia tal expansão e implementar as estratégias futuras, pois uma empresa deve sempre perseguir um crescimento, fruto das observações do cenário varejista, e do seu planejamento futuro.

As estratégias dos fornecedores no ponto de venda tem sido cada dia constantes, tanto por parte da Indústria como também dos Atacados Distribuidores, Geralmente as Indústria capacita o pequeno varejo para trabalhar com seus produtos específicos, já os Distribuidores atuam de forma mais generalizada devido o mesmo ter um portfólio maior com várias indústrias. Poucos trazem profissionais competentes para atuarem em todas as áreas do loja do cliente como açougue, padaria, chão de loja, atendimento, financeiro, perdas, precificação, promoção de loja, rentabilidade e outros. Com isso existe uma sintonia do pequeno varejo com fornecedor principalmente no pequeno e médio varejo de Manaus devido cultura do pequeno e a grande carência de profissionais de empresas capacitadas para desenvolver o pequeno varejo da cidade de Manaus.

Apesar do pequeno varejo não parar de crescer, ainda é um desafio manter-se nesse mercado super competitivo, os clientes estudados apresentaram em diversas atividades vivenciadas internamente nos seus estabelecimentos comerciais a necessidade de implementação das estratégias de gestão, conforme dados das tabelas que segue.

## 4.1 – Tabelas da pesquisa

### 4.1.1 - Treinamento - Capacitação

O treinamento é uma ferramenta muito importante dentro da empresa que busca a excelência e qualidade nos resultados. Com o crescimento e importância do setor, torna-se necessário investir cada vez mais em treinamentos e desenvolvimento para os funcionários, se capacitarem para o atendimento das necessidades e desejos dos consumidores, que se tornam cada vez mais exigentes. Assim, treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e a perícia de um empregado para o desempenho de determinado cargo ou trabalho. Treinar significa ensinar o funcionário a desenvolver suas atividades, desde um profissional que vai aprender a utilizar o software da empresa, até um vendedor que aprende técnicas de abordagem aos clientes, nos dois casos há o treinamento. (MALVEZZI, 1999).

O treinamento é “o processo de preparar pessoas para executar as tarefas exigidas por um posto de trabalho” (CARVALHO, 1999, p. 125). E, com o passar do tempo, além da preocupação básica com tarefas operacionais, é necessário se preocupar com princípios técnicos, comportamentais e morais relacionados ao cargo. E os Impactos de um Treinamento de Pequeno médio ou até de longo prazo numa organização podem ser verificados através dos índices de desempenho, motivação e atitudes dos participantes. Segundo Revista de Administração /Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (2003), o sonho de muitos funcionários é serem capacitados o suficiente para poderem ingressar nas grandes companhias, poderem fazer carreira, crescer e se aposentar.

**TABELA 1 – TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO**

<b>Adota Treinamento para Funcionários</b>	<b>Peso</b>	<b>Qtde lojas</b>	<b>Percentual %</b>
Em nenhuma situação	1	11	37%
Em poucas situações	2	13	43%
Na metade das situações	3	4	13%
Na maioria das situações	4	2	7%
Em todas as situações	5	0	0%
<b>Total</b>		30	100%

Ao analisarmos a tabela acima verificamos que 80% ou seja, de 30 lojas pesquisadas, apenas 20 delas adotam pouco o treinamento para seus funcionários. Segundo relato da proprietária do Mercadinho Salmo 23, “não adotamos



treinamento devido ao grande turn-over de funcionários e a dificuldade de encontrar tempo e profissionais competentes na área de pequeno varejo.”

E para muitos empresários de pequeno porte, cria-se um dilema ao pensarem em investir em treinamentos para seus funcionários, pois sabem que se eles forem bem capacitados, logo os deixarão sendo contratados por uma grande empresa ou pior podem acabar abrindo seu próprio negócio e tornando seus concorrentes.

#### 4.1.2 - Promoção

A promoção é a comunicação das informações entre quem vende algo e quem adquire algo. A comunicação unificada de marketing é manter um diálogo com os clientes e outros grupos de interesse, permitindo que a empresa responda de forma rápida às suas necessidades e desejos em constante mutação.

A promoção não se restringe em somente informar o comércio acerca de um produto/serviço; o que se almeja é desenvolver uma comunicação a fim de levar o consumidor à verdadeiramente adquirir o produto, satisfazendo a sua necessidade, e maximizando o lucro da empresa.

Para Kotler e Armstrong (1998, p.320) existem seis estágios que os consumidores vivenciam antes de realizar a compra:

- **Consciência** – o consumidor no início não possui nenhuma informação sobre o produto, nesse estágio o comunicador deve realizar campanhas provocativas para despertar a sua atenção.
- **Conhecimento** – nesse estágio a comunicação informa detalhes sobre as características e qualidades do produto.
- **Simpatia** – o consumidor já conhece o produto, nesse momento a comunicadora busca sensibilizar o consumidor a querer o produto.
- **Preferência** – o comunicador deve levar o consumidor a referir o produto da empresa em detrimento ao de outras empresas existentes no mercado.
- **Convicção** – nesse estágio o comunicador busca com a divulgação persuadir o consumidor a visitar a loja.
- **Compra** – nesse momento além da propaganda o comunicador deve utilizar outros instrumentos de comunicação como a promoção de vendas e a venda pessoal, com o objetivo de levar o consumidor a efetivar a compra do produto.

**TABELA 2 – PROMOÇÃO**

<b>Adota Sistema de promoção na loja</b>	<b>Qtde</b>		
	<b>Peso</b>	<b>lojas</b>	<b>Percentual</b>
Em nenhuma situação	1	7	23%
Em poucas situações	2	14	47%
Na metade das situações	3	6	20%
Na maioria das situações	4	3	10%
Em todas as situações	5	0	0%
<b>Total</b>		30	100%

Analisando a tabela acima das 30 lojas pesquisadas 7% em nenhuma situação usa promoção e 14% usam em poucas situações e em épocas sazonais se torna um dado preocupante para o setor.

Percebemos que poucos usam e o resultado é melhor, além de aumentar as vendas do produto em promoção atraem mais consumidores que terminam comprando também outros produtos. É uma peculiaridade dos pequenos varejistas de Manaus é que a maioria das promoções que são criadas não seguem nenhum critério específico e também não tem um objetivo comum.

#### **4.1.3 – Perdas**

Segundo PROVAR(2003) o índice médio de perdas no Brasil foi estabelecido em 1,96% sobre o faturamento de uma empresa, e segundo PROVAR as cinco maiores causas foram Furto interno 27%,Furto externo26%,Quebra operacional 19%,Fornecedor 7%,Erro administrativo 10% e Outros 11%.

Perdas é um indicador, ou seja, é um dos pilares de sustentabilidade da empresa, e no pequeno varejo o desafio de gerir é muito difícil devido há alguns fatores como: falta de mão de obra qualificada, falta de sistema de fundo de loja, falta de investimento, é constado em pesquisa que perdas representam aproximadamente 2% do faturamento bruto de uma empresa isso quando a mesma consegue fazer gestão desse indicador.

**TABELA 3 – PERDAS**

<b>Adota controle de perdas</b>	<b>Peso</b>	<b>Qtde lojas</b>	<b>Percentual %</b>
Em nenhuma situação	1	8	27%
Em poucas situações	2	11	37%
Na metade das situações	3	4	13%
Na maioria das situações	4	4	13%
Em todas as situações	5	3	10%
<b>Total</b>		30	100%

A análise da tabela acima nos mostra que 64% das empresas pesquisadas adotam muito pouco algum sistema de gestão de perdas, e das 30 lojas somente 7 usam algum tipo de programa de gestão de perdas, o que se vê é uma grande dificuldade de organização dos produtos nos depósitos, no reabastecimento de prateleiras, no manuseio de produtos pelos funcionários, na higiene dos produtos perecíveis e com isso influência diretamente na competitividade, rentabilidade da empresa.

#### **4.1.4 – Estoques**

Da década de 80 à 90, a técnica de gestão do varejo foi reformulada devido o começo de grandes lojas especiais e algumas redes, e a questão dos estoques não era uma preocupação muito grande, pelo fato que ter estoque era garantia de valorização do dinheiro investido, algo que hoje tem se demonstrado inviável, pois a necessidade de ser mais competidor e alcançar a preferência do consumista, cada dia mais exigente, tornou o assunto de gestão dos estoques e das compras cruciais para a sobrevivência do ramo do varejo.

A vantagem que o pequeno varejista tem obtido é na flexibilidade em desenvolver estratégias, a velocidade de mudança e a habilidade em oferecer serviços pessoais. (Berman, 1996).

**TABELA 4 – ESTOQUES**

<b>Adota controle de estoques</b>	<b>Peso</b>	<b>Qtde lojas</b>	<b>Percentual %</b>
Em nenhuma situação	1	9	30%
Em poucas situações	2	10	33%
Na metade das situações	3	7	23%
Na maioria das situações	4	4	13%
Em todas as situações	5	0	0%
<b>Total</b>		30	100%

Conforme a tabela acima mais de 60% das empresas não conseguem ter controle em seus estoques, essa tabela influência diretamente na tabela anterior de perdas, os proprietários acham importante fazer um controle de estoque, mas tem dificuldade na disciplina da execução não conseguem manter um controle de entrada e saída de mercadoria da empresa.

#### 4.1.5 - Fluxo de caixa

É um instrumento de gestão financeira, que projeta para períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado. No caso das empresas de pequeno porte, a projeção do fluxo de caixa para um período de quatro a seis meses é tempo suficiente para a gestão do capital de giro. Ressaltamos que, quando falamos num período de quatro a seis meses, significa que, ao final de cada mês, projetam-se novamente os períodos seguintes, de modo que sempre teremos informações para um horizonte de quatro a seis meses. Oliveira (2005).

O que os proprietários costumam fazer em muitas das vezes é direcionar o capital apurado no dia a dia para pagar contas de fornecedores, tem outro fator importante que influência diretamente na sustentabilidade do negócio, muitos deles imobiliza o fluxo de caixa, comprando imóveis e veículos para uso pessoal sem planejamento.

**TABELA 5 – FLUXO DE CAIXA**

<b>Adota controle fluxo de caixa</b>	<b>Peso</b>	<b>Qtde lojas</b>	<b>Percentual %</b>
Em nenhuma situação	1	1	3%
Em poucas situações	2	11	37%
Na metade das situações	3	16	53%
Na maioria das situações	4	2	7%
Em todas as situações	5	0	0%
<b>Total</b>		30	100%

Analisando a tabela abaixo das 30 empresas pesquisadas como Grau de Aderência 53% adotam controle de fluxo de caixa, mas fica evidente que 40% praticamente não usa esta ferramenta e somente 7% ou seja 2 duas empresas usa na maiorias das situações e nenhum das empresas não utiliza em toda esta

ferramenta. Na pesquisa e na convivência do dia a dia percebe-se que não se usa controle relatórios anotações de forma organizada das entradas e das saídas dos valores dificultando identificar as sobras e faltas do caixa dificultando o empresário tomar as futuras decisões.

Acredita-se que implantar uma gestão de fluxo de caixa não seja de alta complexidade existe vários tipos de relatórios básicos muitos utilizados nas empresas, onde um dos fatores críticos de sucesso é a disciplina na execução dos relatórios.

#### 4.1.6 – Precificação

Segundo Parente (2000) as táticas de preços poderão ser usadas pelos varejistas para programar o posicionamento do preço. O varejista implementa essas definições estratégicas por meio de uma variada gama de táticas de preços como: Preço Alto-Baixo, Preço Variável, preço psicológico, preço da concorrência, preço baixo todo dia, preço costumeiro, Preço Líder, preço flexível entre outros.

Existe um detalhe importante na precificação do pequeno varejo, muitas empresas não diferenciam na hora de precificar o público alvo, a posição que o produto ocupa no mercado, a localização do produto dentro da gôndola e da loja, o local mais movimentado dentro da loja como precificar esse produto, a precificação de promoção sem muitos critérios e com poucos objetivos, e outro fator importante é o valor percebido pelo cliente que o produto possui.

**TABELA 6 – PRECIFICAÇÃO**

<b>Adota política de precificação</b>	<b>Peso</b>	<b>Qtde lojas</b>	<b>Percentual %</b>
Em nenhuma situação	1	13	43%
Em poucas situações	2	10	33%
Na metade das situações	3	5	17%
Na maioria das situações	4	1	3%
Em todas as situações	5	1	3%
<b>Total</b>		30	100%

Analisando a tabela 6 acima 76% das empresas não adotam uma política correta de precificação, pois geralmente uma grande parcela usa uma margem média de 20% para toda a loja, e com isso as empresas perdem muito, por que em outros produtos que poderiam ser aplicados uma margem diferenciada se mantêm a

mesma margem de lucro. É muito importante conhecer a estrutura de preços e utilizar as táticas de precificação para incrementar nas vendas ou amenizar eventuais prejuízos, mas acredita-se que, acima de tudo, os preços precisam ser definidos pelo valor percebido pelo consumidor e não, exclusivamente, pelos custos, despesas de comercialização e margem de contribuição objetivada ou preços praticados pela concorrência.

#### 4.1.7 – Departamentalização

A departamentalização correta de produtos e seções podem fazer uma grande diferença nas vendas do varejo. A utilização correta valoriza os corredores os produtos, reduzindo custos operacionais. Pesquisas comprovam que os supermercados líderes de vendas, são os campeões em investimentos em técnicas de layoutização e departamentalização de loja.

Departamentalização      Layoutização      Posicionamento de gôndolas  
Posicionamento de produtos      Desenvolvimento de planogramas de exposição  
Departamentalização      Aproveitamento de colunas      Redução dos espaços ociosos.  
Tem como objetivo posicionar tecnicamente os produtos, podendo inclusive mudar itens de corredor/seção. Loja: Quando a layoutização atende todos os setores.

Segundo Berman e Evans (2004), os atributos físicos ou atmosfera de uma loja e a área que a cerca influencia as percepções do consumidor.

**TABELA 7- DEPARTAMENTALIZAÇÃO**

<b>Adota Departamentalização na loja</b>	<b>Peso</b>	<b>Qtde lojas</b>	<b>Percentual %</b>
Em nenhuma situação	1	11	37%
Em poucas situações	2	13	43%
Na metade das situações	3	3	10%
Na maioria das situações	4	3	10%
Em todas as situações	5	0	0%
<b>Total</b>		30	100%

A análise da tabela de departamentalização é bastante parecida com a de layoutização que discrimina a divisão de seções e categorias e o layout como posicionamento dos produtos na gôndola visão geral da loja como um todo das 30 lojas pesquisadas 80% usam pouquíssimas ou quase nada os sistema de departamentalização e layoutização de loja, geralmente grandes dificuldades são

devido a falta de conhecimento, falta de pessoal preparado e na maioria dos casos pela questão financeira.

Acredita-se que uma loja bem organizada dividida em departamentos popularmente conhecidos pelos empresários de **seções**, facilita a coordenação de resultados, propicia um melhor direcionamento de capital, facilitar na gestão de rentabilidade, compras, perdas, de cada produto e condições favoráveis para inovação da seção.

#### 4.1.8 – Layouts

Para Parente (2000, p. 295)

Enquanto a apresentação externa da loja sinaliza o posicionamento do varejista e procura atrair o consumidor, a apresentação interna deverá envolver os clientes de forma harmônica e estimulante, reforçando os aspectos da atmosfera da loja. Apresentação interna e externa da loja deve, portanto, ser compatível e estar em harmonia.

A apresentação interna da loja é outro aspecto importante para o sucesso de uma empresa varejista. Segundo Parente (2000) a atmosfera é como um sentimento psicológico que o varejista desenvolve no consumidor quando este visita a loja. Já para Giraldi, Spinelli e Merlo (2003) interpretam isso como sendo a personalidade da loja e afirmam que quando a atmosfera é desenvolvida, varejistas usam recursos que influenciam a visão, o cheiro e outros sentidos dos consumidores. Abaixo elencamos alguns elementos que influenciam diretamente na apresentação interna da loja:

Estimulando os cinco Sentidos	Facilitando a comunicação e o processo de compra	Proporcionando Conforto
Cores	Comunicação visual	Largura dos corredores
Iluminação	Precificação	Pisos
Odores e perfumes	Mercadorias	Temperatura
Paredes	Equipamentos de exposição	Transporte vertical
Apelo ao tato	Tecnologia	Provadores
Som	Funcionários	Localização dos caixas
Apelo ao paladar	Serviços	Manutenção e limpeza

Fonte: PARENTE (2000, p.296).

Parente (2000)

assegura que a apresentação externa e interna, a atmosfera, o “layout” e, por fim, a exposição dos produtos, devem objetivar a construção de imagem e conquistar as preferências do público-alvo da loja e, também, devem estimular a produtividade da área de vendas.

**TABELA 8 – LAYOUTS**

<b>Adota controle de Layouts</b>	<b>Peso</b>	<b>Qtde lojas</b>	<b>Percentual %</b>
Em nenhuma situação	1	12	40%
Em poucas situações	2	12	40%
Na metade das situações	3	3	10%
Na maioria das situações	4	3	10%
Em todas as situações	5	0	0%
<b>Total</b>		30	100%

A tabela 8 de Layoutização acima não é muito diferente dos outros indicadores das 30 empresas pesquisadas, pois 24 delas ou seja 80% não adotam layout na loja. Segundo UMV (Universidade Martins do Varejo) que trabalha no setor varejista, diagnostica que as principais causas são: Crescimento desordenado das pequenas lojas, falta de conhecimento e a cultura do pequeno varejo de não praticar essa ferramenta.

Porém, existem várias ações que com baixos custos, quando implementadas fazem com que as vendas e a rentabilidade cresçam e dentro dessas ações estão as mais conhecidas como a identificação dos pontos mais movimentados na loja, trabalhar as categorias dentro das gôndolas, arrumação da loja de forma atrativa para o consumidor.

#### **4.1.9 - Financeiro**

A ausência de controles gerenciais e informações para a gestão de capital de giro (compras, estoques, contas a receber e contas a pagar), gestão de preços e margens de lucro, provocam um permanente aperto financeiro, aumentando a tensão do dia-a-dia e, nessas circunstâncias, o empresário passa a gerir sob forte



pressão dos credores; portanto, grande parte de seu tempo e esforços são dedicados para apagar incêndios.

Uma boa gestão financeira garante a saúde de sua empresa e, porque não contar também, a sua tranquilidade. Mantendo a liquidez, os compromissos assumidos com terceiros são honrados em dia, além de ampliar seus lucros sobre investimentos. Oliveira (2005).

**TABELA 9 – FINANCEIRO**

<b>Adota Gestão Financeira</b>	<b>Peso</b>	<b>Qtde lojas</b>	<b>Percentual %</b>
Em nenhuma situação	1	7	23%
Em poucas situações	2	13	43%
Na metade das situações	3	9	30%
Na maioria das situações	4	1	3%
Em todas as situações	5	0	0%
<b>Total</b>		30	100%

Analisando a tabela acima onde das 30 empresas pesquisadas ficou evidente que os proprietários não trabalham e nem adotam a gestão financeira em praticamente 66% das empresas, influenciando diretamente no seu resultado.

O Grau de Aderência das empresas é baixo considerando que grande parte não adota nenhuma forma de gestão financeira, e apenas 34% adotam considerando os benefícios que podem ser proporcionados por esta ferramenta de gestão. E mais de 50% não adotam nenhuma alternativas de gestão estratégica.

#### **4.1.10 - Satisfação do cliente**

Serviços diferenciados e de qualidade é o que toda empresa deve procurar apresentar aos seus clientes, visando continuamente atendê-los de forma satisfatória e eficiente para manter o cliente e fidelizado. Para isso, os funcionários precisam estar treinados para serem pró-ativos, educados, eficientes e bons ouvintes. Esses são alguns requisitos fundamentais para criar empatia com os clientes e proporcionar a satisfação dos mesmos.

Kotler (1998) os clientes ficam insatisfeitos com suas compras em média 25% das vezes, mas apenas 5% destes chegam a reclamar. Ainda para Kotler (2006, p.175), “Muitas empresas estão decididas a desenvolver vínculos mais fortes

com os clientes”. Seria a gestão do relacionamento com o cliente (*customer relationship management* – CRM). Trata-se do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os “pontos de contato” com ele, a fim de maximizar sua fidelidade.

Construir um programa de fidelização, é essencial entender as necessidades, os desejos e os valores do cliente, para depois traçar um plano adequado. Uma vez que você já conhece seus clientes e os diferencia, poderá agora traçar algumas ferramentas para fidelizá-los. A fidelização é o processo por meio do qual um cliente se torna fiel, ou seja, compra sempre da sua empresa, e não do concorrente. (SEBRAE, 2007).

Algumas ferramentas que podem ser usadas para fidelizar seus clientes, exemplo: Cartões especiais, Cupom de desconto, Pesquisa, Telemarketing, Cartões de aniversários, Milhagem de pontuação, entre outros.

**TABELA 10 – SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

<b>Adota Pesquisa de satisfação</b>	<b>Peso</b>	<b>Qtde lojas</b>	<b>Percentual %</b>
Em nenhuma situação	1	17	57%
Em poucas situações	2	13	43%
Na metade das situações	3	0	0%
Na maioria das situações	4	0	0%
Em todas as situações	5	0	0%
<b>Total</b>		30	100%

Analisando a tabela 10 acima, percebe-se que 100% das empresas pesquisadas praticamente não adotam nenhuma forma de estratégia para atender melhor, garantir a satisfação e fidelização do cliente. E nisso, vemos que muitas empresas tem-se preocupado em comprar muito bem e não em vender muito bem, os poucos que praticam tem alcançados resultados positivos, e por isso, acredita-se que o contato pessoal, o aperto de mão, um tapinha nos ombros, um bom dia especial são capazes de fidelizar um cliente por muito mais tempo e de maneira mais rápida.

#### 4.1.11 - Manutenção

Um dos grandes fatores de continuidade da atividade econômica das pequenas empresas é a mão de obra. Em Manaus temos a existência de grandes concentrações de pessoas nos bairros, tais como bairro Cidade Nova, que não tem condições de exercer qualquer atividade, com isso deve-se ter um rodízio de pessoas despreparadas muito grande dentro dessas pequenas empresas dificultando ainda mais manter a atividade.

Segundo o SEBRAE/RJ os dez mandamentos para manter uma empresa solida são:

- Inovar sempre o empresário deve constantemente introduzir novidades que atraiam os clientes.
- Monitorar a concorrência. É importante saber quem são os seus principais concorrentes, os preços cobrados e suas estratégias, como promoções, novidades oferecidas aos clientes, planos de expansão etc.
- Informatizar a gestão do negócio. Há no mercado uma série de softwares que auxiliam na contabilidade, controle de estoques, cadastro de clientes, contas a receber e a pagar etc.
- Manter programas regulares de treinamento e atualização para os funcionários da empresa. Os funcionários devem estar alinhados com o que pensa o dono da empresa. Não adianta o proprietário acreditar que o bom atendimento é fundamental, se não treina seus funcionários para isso. O treinamento também é importante para motivar a equipe
- Buscar a melhoria do processo de atendimento ao consumidor e implantar programas de fidelização – A propaganda boca-a-boca é uma eficiente ferramenta de marketing. Um cliente bem atendido certamente volta e comenda o serviço ou produto para os amigos.
- Indústria/Comércio: Manter estoques mínimos necessários e negociar bons prazos e preços com os fornecedores. - É importante que o empresário esteja atento à quantidade de estoque necessária para sua operação. Excesso de estoques não é recomendado, pois isso tem um custo.

- Monitorar oportunidades – Olhe o que está acontecendo em torno de você, não se feche no seu negócio. É importante se manter sempre atualizado e adaptar seu negócio às tendências do mercado.
- Buscar oportunidades de participar de licitações do governo e compras governamentais em geral – Em 2006 foi aprovada a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, que prevê benefícios para os pequenos negócios nas compras de governo
- Buscar inserção nas cadeias de fornecimento das grandes empresas. Uma boa alternativa para a micro e pequena empresa é se aliar a uma outra de porte um pouco maior que já seja fornecedora de uma grande corporação, para que possa participar de alguma etapa do fornecimento.
- Manter a atratividade do ambiente do negócio (boas instalações físicas, equipamentos bem cuidados, conforto para funcionários e clientes etc ) – O ambiente é o cartão de visitas de um negócio.

**TABELA 11 – MANUTENÇÃO**

<b>Faz manutenção preventiva loja</b>	<b>Peso</b>	<b>Qtde lojas</b>	<b>Percentual %</b>
Em nenhuma situação	1	15	50%
Em poucas situações	2	13	43%
Na metade das situações	3	1	3%
Na maioria das situações	4	1	3%
Em todas as situações	5	0	0%
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100%</b>

Analisando a tabela 11 acima percebe-se que 93% das empresas não tem um planejamento de manutenção preventiva tanto na parte física da loja como planejamento estratégico do próximo ano.

#### **4.1.12 - Compras**

Segundo Souza (2007)

“As Centrais de negócios, evolução do conceito anteriormente conhecido como Centrais de compras. É um caminho cada vez mais importante para o varejo mundial e brasileiro. Considerando como a única solução de mercado para a irreversível tendência à concentração, elas começam a ser descobertas pelo próprio varejo como uma solução conveniente para a expansão e cobertura pelo próprio varejo como uma solução conveniente. Para a pequena empresa independente que passa a operar de forma integrada, as vantagens são claras no acesso a produtos e serviços. Existem também as chamadas Centrais de Negócios Patrocinadas por organizações estruturadas e já operantes no mercado, que oferece suas

marcas, sistemas de apoio, conceitos e organização para integração de lojistas independentes a uma organização maior. Podem ser patrocinadas por atacadistas, fabricantes ou até varejistas. As mais desenvolvidas no Brasil estão na área do atacadista com o MARTINS e sua rede Smart e Peixoto com sua rede valor. Podemos identificar três modelos de parceria como as corporativas amplas, as corporativas restritas que reuni duas ou mais empresas e por ultimo as parceiras de operadores independentes”.

Analisando a tabela abaixo das 30 empresas pesquisadas como Grau de Aderência mais de 83% não adotam compram através de parcerias, percebi que os empresários são muitos individualizados praticando muitas negociações individuais e na informalidade acreditam que tem maior rentabilidade usando essa prática.

**TABELA 12 – COMPRAS**

<b>Compra através de parcerias</b>	<b>Peso</b>	<b>Qtde lojas</b>	<b>Percentual %</b>
Em nenhuma situação	1	18,00	60%
Em poucas situações	2	7,00	23%
Na metade das situações	3	1,00	3%
Na maioria das situações	4	4,00	13%
Em todas as situações	5	-	0%
<b>Total</b>		<b>R\$ 30,00</b>	<b>100%</b>

Na pesquisa um número de 4 empresas praticam esta ferramenta (compra por parceria), para a proprietária do Mercadinho da Economia: *“o sistema de parceira é de grande importância economizando tempo e melhoria na qualidade e na competitividade dos produtos e das negociações”* ( Ana Augusta Pantoja).

#### **4.1.13 - Resumo da pesquisa**

Fazendo a análise geral das tabelas de 1 a 12 consideramos que do universo total de 150 lojas e de 30 pesquisadas foi possível chegar a conclusão que ainda é preciso muito com relação a capacitação, treinamento e estratégias gerenciais e empresariais para que os pequenos varejistas possam mudar significativamente o quadro de suas empresas e torna-se competitivos diante os grandes varejistas. São pouquíssimas as empresas, numa média de apenas 0,3% o

que representa apenas 1% do total, que adotam na maioria dos casos os requisitos essenciais e necessários para a gestão estratégica eficiente.

**TABELA 13 – RESUMO DA PESQUISA**

<b>Ocorrência</b>	<b>Qtde média empresas</b>	<b>Ocorrência%</b>	<b>População%</b>
Em nenhuma situação	10,7	36%	7%
Em poucas situações	11,7	39%	8%
Na metade das situações	5	17%	3%
Na maioria das situações	2,3	8%	2%
Em todas as situações	0,3	1%	0%
<b>Total</b>	30	100%	20%
<b>Total de Lojas da Região</b>	150		

A quantidade de empresas de pequeno varejo que adotam algum tipo de estratégia é muito baixo, representando 0,3% das empresas pesquisadas, e nestas podemos identificar que a ocorrência de gestão estratégica se dá principalmente em treinamentos de vendas e atendimento ao cliente. Mediante este resultado pudemos perceber que o grau de aderência ainda é muito baixo, por que a maioria dos varejistas considera desnecessário esse tipo de investimento, e justificam pela falta de tempo, falta de recursos financeiros, espaço físico para treinamento e mesmo desinteresse dos funcionários.

Há muito ainda a ser feito com relação à prática da gestão estratégica no varejo de pequeno e médio porte em Manaus, pois muitos varejistas somente consideram as boas margens de lucros, alta rotatividade de vendas e o bom momento do mercado, desconsiderando a importância das ferramentas de gestão estratégica para o aumento das vendas, e mediante essa realidade propomos algumas intervenções estratégicas como:

- O incentivo à promoção de cursos, e treinamentos da área de gestão estratégica;
- Palestras na área de vendas e atendimento ao cliente.
- Promoção em PDV's.
- Avaliação e incentivo aos recursos humanos;
- Motivação pessoal e financeira para os funcionários;
- Adoção de estratégias de marketing e relacionamento com o cliente;
- Planejamento para expansão de setores internos;

- Divulgação de produtos, distribuição de amostras grátis de acordo com demanda;
- Layoutização e departamentalização por família de produtos;
- Precificação por produto;
- Comunicação visual padronizada;
- Disciplina na Execução do fluxo de caixa;
- Gestão financeira dos indicadores referente a valores;
- Aperfeiçoamento das estratégias de compras e vendas de produtos na loja;

#### **4.2-Definição dos desafios propostos pelo ambiente**

Um fato importante no contexto econômico atual é que é cada vez maior o número de empresas que diante da complexidade no cenário empresarial e de tantas turbulências e incertezas se vêem obrigadas a inovar. Essas empresas tem buscado constantemente ferramentas e tecnologias como auxílio na condução dos negócios, no que diz respeito à gestão estratégica, uma vez que nas empresas competitivas é possível verificar que uma importante condição para a sobrevivência está ligada à clara definição de seus objetivos e ao traçado antecipado dos possíveis caminhos a serem percorridos para atingi-los.

Todos os fatores que envolvem a gestão estratégica no varejo propiciam de certa forma aumento da venda dos produtos; aumento na participação de mercado; maior rentabilidade e lucro e satisfação do cliente.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O comércio varejista vem passando por contínuas e profundas mudanças, que se iniciaram na década de 90 e continuam fazendo parte do panorama econômico e social (SENHORAS, 2003; ANGELO, SIQUEIRA e FÁVERO, 2003). Então mediante tais mudanças observamos que o setor enfrenta o desafio da alta concorrência com hipermercados e supermercados que possuem um mix muito mais atraente para os clientes, e também em virtude da guerra de preços e expansão do varejo virtual, alterando o comportamento do consumidor e a própria natureza das lojas.

O setor varejista foi um dos que mais sofreu os impactos ocorridos no Brasil após a abertura comercial na década de 90 e também pela relativa estabilidade econômica alcançada em 1994 (Lepsch e Toledo, 1998). O novo padrão de consumo iniciado nessa época abriu novas oportunidades de mercado e atraiu concorrentes externos, alterando toda a configuração de consumo e do segmento.

As instituições varejistas devem estar atentas a sua própria gestão, e acompanhar as mudanças que ocorrem no ambiente externo visando atingir objetivos de alcançar uma posição competitiva sustentável, o aumento da participação de mercado, maiores taxas de lucratividade e a consolidação do posicionamento da empresa. Diante destes desafios o varejista precisa articular decisões como a determinação do *mix* de produtos, política de preços, organização da loja e exposição de produtos, serviços oferecidos e questões relacionadas ao atendimento ao cliente, e principalmente ao que tange as estratégias de gerenciamento em todos os níveis como forma de se sobressair aos concorrentes e sobreviver em meio a desleal competitividade.

A partir da pesquisa realizada e da problematização que norteou este trabalho - A implementação da gestão estratégica interfere no desempenho do pequeno e médio varejo - chegamos à algumas questões que na prática da gestão estratégica do varejo de pequeno e médio porte em Manaus interferem diretamente no desempenho, desenvolvimento e na competitividade dessas empresas. Assim pudemos constatar que as poucas empresas que adotam em algumas situações as práticas e ferramentas estratégicas apresentaram bons indicadores de vendas no varejo em geral. As ações estratégicas juntamente com parcerias dos fornecedores tem influenciando diretamente na saúde financeira e na permanência do pequenos



varejistas no mercado competitivo pelos canais de desenvolvimentos, pois a partir do conhecimento e aplicação das ferramentas de gestão que influenciam diretamente toda a cadeia que depende em muitos casos de políticas, incentivos fiscais, tributários, financeiros que influenciam diretamente no resultado junto ao consumidor final. Nas empresas que não praticam nenhum tipo de estratégia empresarial percebemos a ausência dessas parcerias; financeiras, com fornecedores, centros de capacitação, associações comerciais, políticas, Tributários e Incentivos Fiscais. Esse posicionamento tem engessado muitos pequenos varejistas.

No grande varejo onde a prática da gestão estratégica é aplicada constantemente, existem sempre muitas novas oportunidades a cada dia, pois praticamente todos os dias surgem uma loja e agora, e estas tem buscado preferencialmente as áreas da periferia da cidade para se expandir com pequenas lojas, justamente para concorrer com o pequeno varejo. Assim podemos considerar que existem muitos fatores que influenciam diretamente o pequeno varejo que é a guerra de preços com os grandes varejistas e a expansão do varejo virtual, alterando o comportamento do consumidor e a natureza das lojas. Então, resta aos pequenos e médios varejistas da cidade de Manaus se adaptarem as muitas mudanças mercadológicas e tecnologias e comecem a fazer uso das ferramentas de gestão estratégicas como forma de sobrevivência e permanência no contexto da concorrência e competitividade.

## 6. REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. Publicação: 20/09/2011. Previsão do FMI reduz perspectiva de crescimento do Brasil para 3,8% no ano. Disponível em: [http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2011/09/20/internas\\_economia,270586/previsao-do-fmi-reduz-perspectiva-de-crescimento-do-brasil-para-3-8-no-ano.shtml](http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2011/09/20/internas_economia,270586/previsao-do-fmi-reduz-perspectiva-de-crescimento-do-brasil-para-3-8-no-ano.shtml).

AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

ALEXANDRE Luzzi Las Casas livro Marketing do varejo 2004 e Valdemirson Alves Barboza (Novatec apud 2007)

ALDAY, H. E. C. Estratégias Empresariais. In: MENDES, J. T. G. Gestão Empresarial. 1. ed. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. (Coleção Gestão Empresarial, 2). Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/gestao/empresarial.pdf>> Acesso em 18/12/2007.

AMERICAN Marketing Association definição de marketing de varejo (2000)

ANSOFF, H. Igor. Administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1964.

BERMAN, B. Caneletas introduzindo no mercado. John Willey & Sons, 1996.

BERMAN, Barry; EVANS, Joel R. **Retail management**: a strategic approach. 9th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2004.

CAMARGO, Marcos Antônio de & DIAS, Alexandre Teixeira. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa**: Uma Síntese Teórica. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, nº 1, janeiro/março 2003. Disponível em: <http://www.si.lopesgazzani.com.br/docentes/marcio/MGO/Tipos%20de%20Estrategias.pdf>. Acesso em: 10/11/2011.

CAVALCANTI, Melissa Franchini & SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da. **Varejo virtual: estratégia de expansão** ou ampliação de canal? FACEF PESQUISA v.9 - n.2 – 2006. Disponível em: <http://www.facef.br/facefpesquisa/2006/nr2/v9n2artigo2.pdf>. Acesso em: 09/11/2011.

CAIRES, Rachel & SEGALLA, Amauri. **A era da logística**. Revista Exame (2006). Disponível em: [http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/estudosexame/edicoes\\_0878/m0113484.html](http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/estudosexame/edicoes_0878/m0113484.html). Acesso em 14/08/2011.

CARVALHO, Luiz Carlos Ferreira de. T&D estratégicos. In: BOOG, Gustavo G. (coord.) **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 125-144.

COLLIS, J; HUSSEY, R. Pesquisa em administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005  
Disponível em [www.congressousp.fipecafi.org/artigos72007/585.pdf](http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos72007/585.pdf) Dissertação Final Sobre Varejo.

CORRÊA, Kennet. Planejamento estratégico (2007). Disponível em <http://administracaoegestao.com.br/marketing-internacional/page/3/>. Acesso em 14/08/2010.

COSTA, Armando João Dalla. **A importância da logística no varejo brasileiro**: o caso do pão de açúcar. Texto publicado em Cadernos da Escola de Negócios da Unibrasil. Curitiba: Unibrasil, nº 2, Jan/Jun 2004, p. 65-84. Disponível em: <http://www.empresas.ufpr.br/logistica.pdf>. Acesso em 10/11/2011.

*DIAS, Sergio Roberto. Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva, 2004*

FERREIRA, Marcio Alexandre Moreira. Desenvolvimento do capitalismo em Manaus. EDUA- 2003.

FERREIRA, A. B. H. Dicionário Aurélio Eletrônico – Século XXI. Versão 3.0. São Paulo: Editora Nova Ferreira, 1999.

FERNANDES, M. G., ROCHA, A. Measuring the psychic distance construct: a test of two data collection instruments. In: XXIX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Anais..., Brasília: ANPAD, 2005.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002. 4ª Edição.

GIRALDI, J. de M. E.; SPINELLI, P. B.; MERLO, E. M. Retail store image: analysis of the implications for store positioning. **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 36, v. 9, n. 6, nov/dez 2003. Disponível em: <[http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/busca.php? pagina=22&titulo\\_p=a&acao=busca](http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/busca.php?pagina=22&titulo_p=a&acao=busca)>. Acesso em: 07 nov. 2011

GOMES, Beatriz. **Comércio varejista de Manaus estima faturar R\$ 495 milhões**. 28 Dez 2010. Disponível em: <http://d24am.com/noticias/economia/comercio-varejista-de-manaus-estima-faturar-r-495-milhes/13685>. Acesso em 14/11/2011.

GOMES, Romeu. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 23.ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

GONÇALVES, Bruno Tadeu do Livramento. Ett al. Estudo sobre a relação entre tipos de estratégias empresariais e investimentos em capital intelectual. Ano IV – Número 6 – Jan./Jun. 2007. Disponível em: [http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/Publicacoes/Jovens\\_Pesquisadores/06/4.6.03.pdf](http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/Publicacoes/Jovens_Pesquisadores/06/4.6.03.pdf). Acesso em: 12/11/2011.

GUROVITZ, Helio. **O poderoso Wal-Mart**. (Revista Exame de 29.07.2005 - Reportagem de Tiago Lethbridge e Suzana Naiditch). Disponível

em:<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0848/negocios/m0056902.html>.

HOLANDA, Lucyanno Moreira C. de. & CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. GEGIT (16/10/2006). Estratégia Competitiva e Posicionamento Estratégico: Um Estudo Exploratório no Setor de Confeções em Campina Grande – PB. Disponível em: [http://www.aedb.br/seget/artigos06/814\\_Estrategia%20Competitiva%20e%20Posicionamento%20Estrategico.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos06/814_Estrategia%20Competitiva%20e%20Posicionamento%20Estrategico.pdf). Acesso em: 10/11/2011.

<HTTP://www.dearaujo.ecn.br/cgi-bin/asp/compostoMercadologicoVarejo.asp>

[HTTP://www.fadepe.com.br/restrito/conteudo\\_pos/4\\_logistica2\\_A%20Evolucao%20da%20Logistica.doc](HTTP://www.fadepe.com.br/restrito/conteudo_pos/4_logistica2_A%20Evolucao%20da%20Logistica.doc)

<HTTP://www.Cdlmanaus.Com.Br/Mensagem.Php?Idm=28> – acesso 25/09/2011

IANNI, Octavio. Sociologia da Globalização. 1995. Civilização Brasileira. Rio de Janeiro.

INFOMONEY. **Brasil é número 37 em ranking de competitividade:** EUA continuam liderando. 18/11/2011 - (Fonte: Infomoney). Disponível em: [http://www.alshop.com.br/noticia.asp?ID\\_SHOW=11320](http://www.alshop.com.br/noticia.asp?ID_SHOW=11320). Acesso em 14/11/2011.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing** ; tradução Vera Whately, revisão técnica Roberto Meireles Pinheiro -7ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall Brasil, 1998.

LEPSCH, S. L.; TOLEDO, G. L. Estratégias para o Varejo. In: III ° SEMEAD - Seminário em Administração - Programa de Pós - Graduação em Administração, 1998, São Paulo. Anais do III ° SEMEAD, 1998. p. 1-11.

LEVY, Michael & WEITZ, Barton. Administração de Varejo. São Paulo, Atlas, 2000. MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. Porto

Alegre: Bookman, 2004. ENCK, André Carlos Martins e Stella Naomi Moriguchi, 2008. Marketing.

LIANE, Carly Hermes Zabela Apud UNB livro fundamentos e práticas da administração.

LOPES, F. F.; CONSOLI, M. A.; NEVES, M. F.; MERLO, E. M. – Estratégias das centrais de negócios do pequeno varejo alimentar – SLADE – XVII Congresso Latino-Americano de Estratégia “Estratégia e Desenvolvimento Para a Inserção Global” Realizado pela Universidade do Vale do Itajaí em Itapema-SC 28 a 30 de Abril de 2004.< <http://www.favaneves.org/arquivos/1estrategiascentr.pdf>> acessado em 09/11/2011.

LOGÍSTICA. 1ª ed. Manaus; IDAAM 91p. Bibliografia (Logística 2. Administração I.)

MALVEZZI, Sigmar. Do Taylorismo ao Comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: BOOG, G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 15-33.

MELO, Fabianni. Perspectivas para o varejo em 2011. Março de 2011 (Franquia & Negócios). Disponível em: <http://www.comunidade.sebrae.com.br/comercio/Artigos/39136.aspx>. acesso em 10/11/2011.

MEIDEIROS, Elaine. **Mesa de Valores:** perspectivas do varejo para 2012. 29 de Setembro de 2011 13:20. Disponível em: <http://revistanovarejo.com.br/varejo-em-foco/pesquisas-e-fluxo-do-varejo/1886-mesa-de-valores-perspectivas-do-varejo-para-2012>. Acesso em 15/11/2011.

MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.419-437.

MORGADO, Mauricio & GONÇALVES, Marcelo [Organizadores]. Varejo: Administração de empresas comerciais. São Paulo, Ed. Senac São Paulo, 1999.

MUGNATTO, Silvia. **Empreendedorismo no Brasil**: As dicas para os iniciantes e para quem quer ainda mais. Rádio Câmara - 21 de maio de 2010. Disponível em: <http://www.josedornelas.com.br/artigos/empreendedorismo-no-brasil-as-dicas-para-os-iniciantes-e-para-quem-quer-ainda-mais/>. Acesso em 20/10/2011.

NICKELS, William ; WOOD , Marian. Marketing, relacionamentos, qualidade e valor. LTC,1999.

NICOLAU, Isabel. O Conceito de Estratégia. ISCTE (20.09.2001). Disponível em: [http://antonio-fonseca.com/Unidades%20Curriculares/3-Ano/Planeamento%20e%20Gestao%20Estrategica/conceito\\_20estrategia%20%281%29.pdf](http://antonio-fonseca.com/Unidades%20Curriculares/3-Ano/Planeamento%20e%20Gestao%20Estrategica/conceito_20estrategia%20%281%29.pdf). Acesso em: 15/11/2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinha Rebouças de. Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 3ed. São Paulo: Atlas 1997.

OLIVEIRA, Dílson Campos Manual Como Elaborar Controles Financeiros. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005.

OLIVEIRA, Claudio D'Ipolitto de. *O Papel da Inovação no Processo da Estratégia*: Uma Pesquisa Qualitativa em Empresas Emergentes de Base Tecnológica, no Brasil. RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL. JULHO DE 2003. Disponível em: [http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=estrat%C3%A9gia%20de%20inova%C3%A7%C3%A3o&source=web&cd=3&ved=0CDYQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.inei.org.br%2Finovateca%2Fdissertacoes%2FO%2520papel%2520da%2520Inovacao%2520no%2520Porcesso%2520da%2520Estrategia%2520-2520DIpolitto.pdf%2Fat\\_download%2Ffile&ei=NMbOTrSRKpLrgQestsS6DQ&usg=AFQjCNE1gPEgmtEOjn25fkGIFtSQFitjwQ&cad=rja](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=estrat%C3%A9gia%20de%20inova%C3%A7%C3%A3o&source=web&cd=3&ved=0CDYQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.inei.org.br%2Finovateca%2Fdissertacoes%2FO%2520papel%2520da%2520Inovacao%2520no%2520Porcesso%2520da%2520Estrategia%2520-2520DIpolitto.pdf%2Fat_download%2Ffile&ei=NMbOTrSRKpLrgQestsS6DQ&usg=AFQjCNE1gPEgmtEOjn25fkGIFtSQFitjwQ&cad=rja). Acesso em: 12/11/2011.

PARENTE, J. Varejo no Brasil: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

PASSARELLI, Hugo. **Em SP, supermercados devem liderar crescimento do varejo em 2012**. Economia & Negócios. 28 de outubro de 2011. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/economia,em-sp-supermercados-devem-liderar-crescimento-do-varejo-em-2012,90203,0.htm>. Acesso em 12/11/2011

PEREIRA, M. F. (1997). **Estratégias Competitivas**: Uma compreensão abrangente. Comunicação apresentada em XXVII Encontro Nacional de Engenharia de produção. Consult. Retrieved 16.11.2008. disponível em [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997\\_T5101.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T5101.PDF).

PHILLIP, Kotler, Marketing varejo. 2006

\_\_\_\_\_. Marketing para o século XXI – Editora Futura – Revista Management 1999

PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

\_\_\_\_\_. Vantagem competitiva das nações. Em: PORTER, M. E. Competição: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia, In: PORTER M. E. e MONTGOMERY C. Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva, Rio de Janeiro: Campus, 1998, páginas 11 a 27.

\_\_\_\_\_. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

Programa de Administração de Varejo. *3a. Avaliação Provar de Perdas no Varejo Brasileiro Relatório Final – 2003*. **Fundação Instituto de Administração**, São Paulo, 2003

REAR e Parker (2002).



Revista de Administração /Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, v.38 n.3-julho/agosto/setembro 2003 pp 205-218 – São Paulo-SP Disponível em: [http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=582wybtt6](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=582wybtt6)

RIBEIRO, Cassandra de O. Metodologia e Organização do projeto de pesquisa (GUIA PRÁTICO). Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará. Maio, 2004. Disponível em: [www.ufop.br/demet/metodologia.pdf](http://www.ufop.br/demet/metodologia.pdf). Acesso em 19/09/2011.

RICHTER , Henry livro a pratica da administração 1954, p.53

SEBRAE RJ (pesquisa feita no site [www2.RJ.SEBRAE.com.br](http://www2.RJ.SEBRAE.com.br) /boletim os 10 mandamentos para manter uma empresa solida , acessado em 10/11/11 as 8:58

SENHORAS, E. M. O varejo supermercadista sob perspectiva. REAd, ed.33, v. 9, n. 3, 2003.

SIMCHI- LEVI, D.;KAMINSKY,P.; SIMCHI- LEVI,E. Cadeias de suprimentos: projeto e gestão- Conceitos. Estratégias e estudo de casos. Porto Alegre: Bookman, 2003. tradução de Marcelo klippel.

SOUZA, Marcos Gouveia de .Livro Alianças para o sucesso no varejo 1ª edição novembro de 2007

STONE, K. E. Competir com os gigantes de varejo - como sobreviver na paisagem de varejo nova New York: Willey & Sons, 1995.

VALOR ECONOMICO. **Varejo ganha espaço na venda de celular**. 27/12/2010. Disponível em: <http://www.spcbrasil.org.br/noticias/detalhe/i/2621/noticia/Varejo+ganha+espa%C3%A7o+na+venda+de+celular>. Acesso em 26/05/2011.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Brookman, 2001.

WYZYKOWSKI, J.; ARAÚJO, J. L. P.; ALMEIDA, C. O. Mercado e comercialização. In: ARAÚJO, J. L. P. Manga, cap.19, p.432-444, 2002.

ZABELA, Liane Carly Hermes Apud UNB livro fundamentos e praticas da administração.

ZACARELLI, S.B. Administração Estratégica de Produção. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. (2000) “Estratégias e sucesso nas empresas”. São Paulo: Saraiva.

\_\_\_\_\_. (2005) “Clusters e Redes de Negócios: Uma Abordagem Estratégica”. (No prelo). São Paulo.

## 7. Anexos

Segue o modelo da pesquisa feita com aproximadamente 50 pessoas

Prezado (a) Colega,

A sua aplicação está direcionada aos proprietários ou gerentes de lojas de pequenos varejos do segmento de mercearias.

Gostaria de contar com a sua colaboração no preenchimento deste questionário.

As informações são de caráter confidencial, portanto não havendo necessidade de identificação do nome dos respondentes, tendo em vista a manutenção do sigilo e do anonimato da pesquisa.

Agradeço a sua colaboração!

### Informações Pessoais

Grau de Escolaridade	<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental (antigo 1º grau) <input type="checkbox"/> Ensino Médio ( Antigo 2º grau) <input type="checkbox"/> Ensino Superior incompleto <input type="checkbox"/> Ensino superior completo <input type="checkbox"/> Outros _____
Sexo	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
Estado Civil	<input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> Separado(a) ou Divorciado(a) <input type="checkbox"/> Casado(a) <input type="checkbox"/> Viúvo(a)
Idade	<input type="checkbox"/> de 15 a 20 anos <input type="checkbox"/> 21 a 30anos <input type="checkbox"/> 31 a 40 anos <input type="checkbox"/> 41 a 50 anos <input type="checkbox"/> 51 acima
Local de Moradia	<input type="checkbox"/> Manaus <input type="checkbox"/> outros _____
Tempo de Experiência na Atividade do varejo	<input type="checkbox"/> até 1 ano <input type="checkbox"/> de 2 a 3 anos <input type="checkbox"/> de 4 a 6 anos <input type="checkbox"/> de 7 a 9 anos <input type="checkbox"/> acima de 10 anos
Possui sistema gestão informatizado	<input type="checkbox"/> Frente de caixa <input type="checkbox"/> Fundo de caixa(Gestão estoque) <input type="checkbox"/> Sistema de segurança interno informatizado(câmeras e alarmes) <input type="checkbox"/> Sistema gestão de pessoas <input type="checkbox"/> Outro: _____
Quantidades de	<input type="checkbox"/> Registrados CLTs <input type="checkbox"/> Funcionários sem vínculo

funcionários da empresa	(    ) Funcionários terceirizados
	(    ) Outros _____obs:_____

Dados gerais do varejo pesquisado	(    ) Área da empresa em M2
	(    ) localização
	(    ) Faturamento médio mensal em R\$
	(    ) faturamento em cartão de crédito em R\$
	(    ) Possui açougue ou panificadora dentro da loja
	(    ) Entrega a domicilio
	(    ) Possui linha de credito próprio
	(    ) A Loja é climatizada
	(    ) Classe dos consumidores
	(    ) Média de itens trabalhados na loja
	(    ) Outro _____obs:_____

Em nenhuma situação	Em poucas situações	Na metade das situações	Na maioria das situações	Em todas as situações
1	2	3	4	5
Nº.	Afirmações			
1	Adota Treinamento para funcionários com freqüência			
2	Adota Sistema de Promoção de produto na sua loja			
3	Adota controle de perdas			
4	Adota controle de estoques			
5	Adota controle de fluxo de caixa			
6	Adota Política de Precificação			
7	Adota Departamentalização na loja			
8	Adota Controle de Layouts de produtos			
9	Adota Gestão Financeira			
10	Adota pesquisa de satisfação com seus clientes			
11	Faz manutenção preventiva dos equipamentos da loja			
12	Compra através de parceria com outras as empresas			