



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

CLÉCIA LISBOA VIEIRA DA SILVA

**ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O  
SUPERMERCADO AMÉRICA**

São Cristóvão - SE  
2019

CLÉCIA LISBOA VIEIRA DA SILVA

**ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O  
SUPERMERCADO AMÉRICA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração da Universidade Federal de Sergipe, Campus São Cristóvão, Sergipe, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Pedro Penteado  
Pedroso

São Cristóvão – SE  
2019

CLÉCIA LISBOA VIEIRA DA SILVA

**ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O  
SUPERMERCADO AMÉRICA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração da Universidade Federal de Sergipe, Campus São Cristóvão, Sergipe, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Pedro Penteado Pedroso

São Cristóvão, 20 de março de 2019.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. José Pedro Penteado Pedroso – Orientador

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Rosangela Sarmento Silva

---

Prof. Me. Eduardo Alberto da Silva Farias

## RESUMO

O Supermercado América é uma empresa de pequeno porte do ramo varejista localizada em Aracaju/SE. Seu crescimento ocorreu por meio da experiência do proprietário, não sendo utilizado nenhum planejamento formal. O presente trabalho teve como objetivo desenvolver o planejamento estratégico da empresa, propiciando ao proprietário uma poderosa ferramenta de gestão e tomada de decisões. A elaboração do mesmo se deu por meio da coleta de informações sobre as operações e as perspectivas futuras do supermercado, obtidas por meio de entrevistas realizadas com o proprietário. O procedimento utilizado na pesquisa do tipo descritiva, de abordagem qualitativa, foi o de estudo de caso seguindo o modelo teórico das quatro fases proposto por Oliveira (2011), que auxiliou na construção dos objetivos, estratégias, metas e planos de ação. Quanto à sua implementação, o controle e avaliação ficaram sob a responsabilidade do proprietário. Dessa forma, o levantamento e formulação de informações inerentes a um planejamento formal trouxeram para a empresa uma melhor percepção do seu estado atual e o reconhecimento da importância de possuir essa ferramenta como instrumento para atingir seus objetivos de forma efetiva.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Estratégia. Supermercado.

## **ABSTRACT**

The América Supermarket is a small retail company located in Aracaju / SE. Its growth occurred through the experience of the owner, and no formal planning was used. The present work had as objective to develop the strategic planning of the company, providing to the owner a powerful tool of management and decision making. The elaboration of this was done through the collection of information about the operations and future prospects of the supermarket, obtained through interviews with the owner. The procedure used in the descriptive research, with a qualitative approach, was that of a case study following the theoretical model of the four phases proposed by Oliveira (2011). It assisted in the construction of objectives, strategies, goals and action plans. As for its implementation, control and evaluation were the responsibility of the owner. Thus, the formulation of this formal planning has brought to the company a better perception of its current state and the recognition of the importance of having this tool as an instrument to achieve its objectives effectively.

Key-words: Strategic planning. Strategy. Supermarket

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Níveis de decisões de tipos de planejamento .....	9
Figura 2 - Análise SWOT .....	15
Figura 4 - Fachada do Supermercado América.....	31
Figura 5 - Seções de carne e padaria do Supermercado América.....	32
Figura 6 - Seções frios e prateleiras do Supermercado América .....	33

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de Estratégia .....	5
Quadro 2 - Tipos básicos de estratégias .....	7
Quadro 3 - Tipos e níveis de planejamento estratégicos nas empresas .....	10
Quadro 4 - Quatro fases do modelo teórico proposto por Oliveira (2011) .....	12
Quadro 5 - Segmentos por Faixa de Faturamento .....	19
Quadro 6 - Classificação da empresa por ramo .....	20
Quadro 7 - Classificação da empresa pela forma jurídica .....	20
Quadro 8 - Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados .....	20
Quadro 9 - Definição de porte de estabelecimentos segundo a Receita Operacional Bruta .....	21
Quadro 10 - Varejo alimentício – formatos de lojas.....	25
Quadro 11 - Categorias analíticas e elementos de análise .....	30
Quadro 12 - Análise SWOT do Supermercado América .....	39
Quadro 13 - Objetivos gerais definidos para o Supermercado América e os setores responsáveis .....	41
Quadro 14 - Estratégias desenvolvidas para que os objetivos gerais sejam alcançados .....	42
Quadro 15 - Planos de ação para o aumento do lucro.....	43
Quadro 16 - Plano de ação para o treinamento de funcionários .....	44
Quadro 17 - Plano de ação para conhecer a concorrência .....	44
Quadro 18 - Plano de ação para novo meio de divulgação da empresa.....	45
Quadro 19 - Plano de ação para aprimorar a segurança das mercadorias .....	45
Quadro 20 - Plano de ação para desenvolver um aplicativo de compras .....	46

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEBRAE – Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercado

SWOT – *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *OPportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças)

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CISS – Fábrica de software especializada no desenvolvimento de soluções em gestão para Supermercados

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	1
1.1	Problema de Pesquisa .....	3
1.2	Objetivo Geral.....	3
1.3	Objetivos Específicos .....	3
1.4	Justificativa.....	3
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	5
2.1	Estratégia .....	5
2.2	Planejamento .....	8
2.3	Planejamento Estratégico.....	10
2.3.1	<i>Modelo teórico para planejamento estratégico</i> .....	12
2.3.1.1	Fase I – Diagnóstico estratégico .....	12
2.3.1.2	Fase II – Missão da empresa .....	15
2.3.1.3	Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos.....	17
2.3.1.4	Fase IV – Controle e avaliação .....	18
2.4	Classificação de Empresa de Pequeno Porte .....	19
2.5	Planejamento Estratégico na Pequena Empresa .....	21
2.6	O Segmento de Supermercados .....	23
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	27
3.1	Caracterização do estudo.....	27
3.2	Questões de pesquisa.....	28
3.3	Unidade de análises e critérios .....	28
3.4	Fontes de evidências.....	29
3.5	Categorias analíticas e elementos de análise .....	29
4.	O CASO SUPERMERCADO AMÉRICA.....	31
4.1	Descrição da Empresa Estudada .....	31
4.2	Análise dos Dados.....	35

4.3	Fase I - Diagnóstico Estratégico.....	36
4.4	Fase II - Propósito da Empresa.....	39
4.5	Fase III - Instrumentos Prescritivos .....	41
4.6	Fase IV - Controle e Avaliação .....	46
5.	CONCLUSÃO.....	47
	REFERÊNCIAS.....	49
	APÊNDICE A – Questionário .....	53

## 1. INTRODUÇÃO

As redes de supermercados estão presentes em diversas localidades e, muitas delas, têm crescimento constante, apresentando importância para a economia e para a sociedade. Assim, faz-se necessário dar uma atenção especial a esse tipo de atividade econômica, pois costuma empregar um número considerável de pessoas, influenciando de forma positiva a dinâmica do bairro no qual o comércio está inserido (FERREIRA JUNIOR, 2012).

Os supermercados são denominados estabelecimentos que possuem grande infraestrutura e um sistema de autosserviço para comercialização de alimentos, bebidas, produtos domésticos e higiene pessoal, seções de padaria, carnes, frios, frutas e verduras, entre outros. Eles são redes de varejo, pois atendem ao consumidor final, e a venda de seus produtos é feita em pequenas quantidades. O êxito de um varejista advém de como ele efetua sua venda, o tipo de abordagem utilizada, o seu alcance e a satisfação de seu cliente alvo (BATISTA JUNIOR, 2016).

Segundo Batista Junior, em 1930 surgiu nos Estados Unidos o primeiro supermercado, King Kullen, criado por Michael J. Cullen. No Brasil, em 1953 foi criado o Sirva-se, fundado por Mário Wallace Simonsen. Os supermercados são grandes empórios contendo uma ampla variedade de produtos com preços considerados acessíveis, facilitando a vida do consumidor, suprimindo-o de tudo, gastando o mínimo tempo no processo de compra (BATISTA JUNIOR, 2016). Mas existem passos que um dono/administrador de supermercado deve dar para direcionar sua empresa a um futuro melhor.

A função de planejamento, primeira função da administração, visa delinear um futuro desejado para a empresa. Portanto, torna-se importante a elaboração do planejamento estratégico, pois ele permite que seja estabelecido um plano de ações para que a utilização dos recursos disponíveis seja feita de maneira eficaz.

Planejar estrategicamente é proporcionar à empresa a melhor direção a seguir, visando alcançar seus objetivos (OLIVEIRA, 2011). O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão muito utilizada e difundida pelas empresas em todo o mundo.

A empresa estudada é uma empresa individual de pequeno porte do ramo de supermercados, surgiu há mais ou menos 16 anos, na cidade de Aracaju, Sergipe, no Bairro América. Por vir de uma família de comerciantes, o proprietário optou por abrir seu próprio negócio. Inicialmente, ele criou um “mercadinho” e foi nítido seu

crescimento que, conseqüentemente, resultou em sua ampliação, tornando-se um supermercado de destaque no bairro em que está localizado. Esta empresa se encaixa no formato de supermercado compacto, possuindo uma área de 1800 m<sup>2</sup> trabalhando com cerca de 3500 itens e 4 *check-out*.

Para alcançar os resultados desejados em uma pesquisa, é necessário que sejam adotados alguns procedimentos metodológicos. Neste estudo, o modelo teórico adotado se baseia no estudo de caso do Supermercado América. O levantamento de informações foi realizado por meio de entrevistas com o proprietário do estabelecimento comercial. Foram colhidos dados sobre a estrutura do local e quais os serviços prestados, de modo a viabilizar a formulação de estratégias e elaboração das ações que possam guiar a empresa rumo ao resultado desejado.

## **1.1 Problema de Pesquisa**

A implantação do planejamento estratégico para os próximos dois anos contribui na gestão e desenvolvimento do Supermercado América?

## **1.2 Objetivo Geral**

Elaborar um planejamento estratégico para o Supermercado América para os próximos dois anos.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- Definir a missão, visão e valores da empresa;
- Analisar os ambientes interno e externo por meio da análise SWOT.
- Identificar os objetivos organizacionais;
- Identificar as ações necessárias para atingimento dos objetivos da organização;
- Determinar quem serão os responsáveis pela implementação e controle das estratégias.

## **1.4 Justificativa**

O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial e indispensável para o sucesso de uma empresa. Independentemente do tipo de serviço prestado, ele tem como função elaborar estratégias e formular objetivos para auxiliar os gestores na administração de suas empresas. Para tanto, os gestores necessitam de várias informações que lhes permitam saber como agir em situações de mudança, permitindo-lhes mais agilidade e flexibilidade. Dessa maneira, eles aumentam as chances de conduzir a empresa para um futuro mais bem-sucedido (OLIVEIRA, 2011; STONER, 1982).

A pesquisadora, como estudante de Administração e com interesse em aprender mais sobre o Planejamento Estratégico, quis conhecer a realidade estratégica de uma empresa real, na prática. Por ser cliente do Supermercado América, o qual observava com frequência e notava que estava em crescimento, considerou interessante saber se o proprietário realizava esse planejamento em sua

empresa. Ao identificar que o supermercado não possuía o planejamento estratégico, e tendo a concordância do proprietário para desenvolvê-lo, ambos combinaram a realização do plano, daí o porquê de ser viável.

O desenvolvimento do planejamento estratégico permitiu que o proprietário pudesse analisar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de sua empresa, vislumbrando a melhoria da gerência para alcançar de modo eficaz e eficiente seus objetivos, de maneira a destacar-se entre seus concorrentes.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem a finalidade de proporcionar maior conhecimento sobre o embasamento de temas que norteiam este trabalho. De acordo com Vergara (2009), a fundamentação teórica consiste, entre outros aspectos, em fazer uma revisão da literatura já existente no intuito de contextualizar e trazer consistência a investigação proposta.

Neste sentido, os pontos a seguir estão intrinsecamente relacionados ao tema abordado.

### 2.1 Estratégia

O termo “estratégia” de origem grega “*strategeia*” surgiu nas guerras e significava a arte de ser general, conduzir exércitos e derrotar inimigos (SOBRAL; PECCI, 2008).

A formação de estratégias não é igual em todas as organizações, elas são formadas pela junção das condições internas e dos fatores externos que configuram cada situação particular, resultando na minimização dos problemas e maximização das oportunidades, otimizando seus recursos e ganhando vantagem competitiva (OLIVEIRA, 2011). Por isso, nesta pesquisa foi necessária a realização de entrevistas com o proprietário do supermercado, pois cada empresa tem suas características e particularidades que devem ser observadas para que o planejamento estratégico seja condizente com ela.

A estratégia existe em qualquer organização e faz parte de todos os níveis hierárquicos. Levando em conta o grau de importância para alcance dos objetivos, ela é dividida em três tipos: estratégia corporativa, estratégia de unidade de negócios e estratégia funcional (STONER, 1982).

Quadro 1 - Tipos de Estratégia

Tipos de Estratégia	
Estratégia corporativa	Encontra-se no nível mais alto da empresa. Essa estratégia dá direção à organização adaptando-a ao meio ambiente, determinando em qual unidade de negócio empresarial operar e as ações de competição.

Estratégia de unidade de negócios	Responsável pelo relacionamento e integração interna da organização, focada basicamente em como competir no mercado escolhido para alcançar uma posição superior à de seus concorrentes.
Estratégia funcional	Encarrega-se das operações da organização. São detalhadas e possuem horizontes de tempo curtos. Tem como objetivos: comunicar metas de curto prazo, descrever as ações necessárias para alcançar metas de curto prazo e criar um ambiente para alcance destas metas.

Autor: Stoner (1982)

Depreende-se pela posição do autor que todos os níveis organizacionais estão envolvidos no processo de planejamento, sejam eles operacional, tático e estratégico.

A estratégia é uma palavra muito usada nas empresas, mas que não possui uma definição única aceita por todos os autores, porém há algumas características em comum.

Para Wright *et al* (2007), a estratégia refere-se ao plano da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da empresa. Em concordância, Stoner (1982) diz que a estratégia é o programa geral, um papel ativo realizado pelos administradores para a conquista dos objetivos de uma organização. A estratégia direciona todas as suas ações, aproveitando da melhor forma os recursos para o alcance dos objetivos organizacionais.

Segundo Oliveira (2011), a estratégia tem por finalidade determinar quais as atividades, o trajeto a ser seguido para o alcance das metas e objetivos estabelecidos. Contudo, a definição de estratégia vai depender do ponto de vista de quem a vê, tornando-a conceitualmente complexa, possuindo significados dos mais amplos aos mais detalhados. O autor cita quatro tipos de estratégia:

Tabela 1 - Tipos de Estratégia quanto a sua finalidade

<b>Tipos de Estratégia quanto a sua finalidade</b>	
Estratégia de sobrevivência	É adotada pela empresa quando não há outra alternativa, quando o ambiente e a empresa estão em uma situação inadequada, com alto índice de pontos fracos e ameaças. Assim, tendo que parar seus investimentos e diminuir suas despesas.

Estratégia de manutenção	A empresa identifica um ambiente cheio de ameaças, mas que contém uma série de pontos fortes, dando a possibilidade ao executivo de manter sua posição obtida até o momento. Para isso, ele deve aproveitar ao máximo seus pontos fortes e reduzir seus pontos fracos.
Estratégia de crescimento	Apesar de a empresa possuir predominância de pontos fracos, o ambiente proporciona situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidade, como aumento de vendas e novos produtos e serviços, entre outros.
Estratégia de desenvolvimento	Apresenta predominância nos pontos fortes internos e nas oportunidades externas, devendo o executivo procurar novos mercados e clientes ou novas tecnologias para o desenvolvimento de sua empresa.

Autor: Oliveira (2011, p. 189 a 193), adaptado pela autora

O quadro abaixo apresenta os tipos de estratégias, já citados anteriormente, bem como o diagnóstico da análise interna e externa de cada uma (OLIVEIRA, 2011, p. 196).

Quadro 2 - Tipos básicos de estratégias

Diagnóstico		INTERNO	
		Predominância de pontos fracos	Predominância de pontos fortes
<b>E X T E R N O</b>	Predominância de ameaças	<b>Estratégia de sobrevivência</b>	<b>Estratégia de manutenção</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• redução de custos</li> <li>• desinvestimento</li> <li>• liquidação do negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• estabilidade</li> <li>• nicho</li> <li>• especialização</li> </ul>
	Predominância de oportunidades	<b>Estratégias de crescimento</b>	<b>Estratégias de desenvolvimento</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• inovação</li> <li>• internacionalização</li> <li>• joint venture</li> <li>• expansão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de mercado</li> <li>• de produtos ou serviços</li> <li>• financeiro</li> <li>• de capacidades</li> <li>• de estabilidade</li> <li>• diversificação: <ul style="list-style-type: none"> <li>- horizontal</li> <li>- vertical</li> <li>- concêntrica</li> <li>- conglomerada</li> <li>- interna</li> <li>- mista</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Oliveira (2011, p. 196)

De acordo com o entendimento do autor, para se identificar a estratégia mais adequada a ser seguida pela organização é necessário realizar uma análise dos ambientes interno e externo, destacando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Estratégia é um padrão de ações e alocações de recursos com a finalidade de alcançar os objetivos da organização. Ao implementar uma estratégia, a organização está tentando equilibrar habilidades e recursos organizacionais com as oportunidades encontradas no ambiente externo (BATEMAN, 2009).

## 2.2 Planejamento

O planejamento é uma ferramenta gerencial primordial para as organizações. Planejar em uma organização consiste no estudo e na escolha de alternativas para se alcançar um objetivo de forma eficiente e eficaz, a partir da sua situação atual.

Para Chiavenato (2014), essa função consiste em interpretar a missão organizacional e estabelecer os objetivos da organização, bem como os meios necessários para a realização desses objetivos com o máximo de eficiência e eficácia.

De acordo com Stoner e Freeman (1999, p. 5) planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites.

Bateman (2009, p. 16) afirma que:

Planejar é especificar os objetivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as ações apropriadas que devem ser executadas para atingir esses objetivos. As atividades de planejamento incluem a análise da situação atual, a antecipação do futuro, a determinação de objetivos, a decisão sobre os tipos de atividades em que a organização deverá se engajar, a escolha de estratégias corporativas e de negócios e a determinação dos recursos necessários para atingir as metas da organização. Os planos permitem o caminho para a ação e para as grandes realizações (BATEMAN, 2009, p. 16).

Diante das definições apresentadas, é de se perceber que o planejamento é fundamentado a partir da missão da empresa, é nele que se definem as estratégias e se direcionam todos os esforços e ações ao cumprimento dos objetivos organizacionais.

Há três tipos de planejamento em uma organização, englobando-a desde o nível mais alto que é denominado de planejamento estratégico, passando pelo nível

médio, conhecido como planejamento tático e, por fim, chegando ao chão de fábrica, o planejamento operacional (BATEMAN, 2009).

A seguir, a figura ilustrativa apresenta os três níveis de decisão correlacionados aos respectivos tipos de planejamento de acordo com Oliveira (2011):

Figura 1 - Níveis de decisões de tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2011, p. 15)

- **Planejamento estratégico:** pertencente ao nível mais alto da empresa, tendo como responsável a direção geral. Neste nível é determinada a missão, visão e objetivos da organização.
- **Planejamento tático:** pertencente ao nível médio tendo como responsáveis executivos da diretoria e subordinados. Responsável pela utilização eficiente dos recursos para atingir os planos estratégicos.
- **Planejamento operacional:** pertencente ao nível baixo tendo como responsáveis chefes de departamento/seção. Tem como objetivo otimizar as operações, elaboração de procedimento visando atingir os planos estratégicos (OLIVEIRA, 2011).

É no planejamento que as estratégias organizacionais são elaboradas para que se alcancem os objetivos, e onde aplicam-se táticas para cada objetivo específico. O planejamento intensifica suas chances de sucesso, porém isso não quer dizer que ele garanta o sucesso, mas que contribui para a diminuição dos riscos, isso acontece porque com o planejamento os riscos são efetivamente calculados (OLIVEIRA, 2011).

Quadro 3 - Tipos e níveis de planejamento estratégicos nas empresas

Tipo					Nível
Planejamento estratégico					Estratégico
Planejamento Mercadológico	Planejamento Financeiro	Planejamento da produção	Planejamento de recursos humanos	Planejamento Organizacional	Tático
Plano de preços e produtos	Plano de despesas	Plano da capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	Operacional
Plano de promoção	Plano de investimentos	Plano do controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão de obras	Plano de promoção	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicação	

Fonte: Oliveira (2011, p. 16)

É necessário planejar para traçar objetivos coerentes com o que a organização deseja para que possam ser estabelecidos os melhores meios de alcançá-los. Os planos permitem que a organização possa aplicar os recursos necessários para o alcance de seus objetivos (STONER, 1982).

### 2.3 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico está no nível mais alto da empresa, na cúpula, a direção possui um papel importantíssimo, pois as decisões a serem tomadas neste nível necessitam de cautela para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Ele também auxilia os administradores, dando a eles a possibilidade da formulação de um plano de longo prazo (BATEMAN, 2009).

Segundo Drucker (1998, p. 136), planejamento estratégico é:

O processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas (DRUCKER, 1998, p. 136).

Na mesma linha de pensamento de Drucker, Oliveira (2011) diz que o planejamento estratégico estabelece aos executivos um conjunto de providências a serem tomadas em situações futuras para que sejam divergentes do passado; contudo, a empresa tem meios de agir exercendo influência sobre variáveis; o planejamento é também um processo contínuo, independente de vontade de seus executivos, exercido pela empresa.

O planejamento estratégico é uma ferramenta de grande importância para as organizações. No entendimento de Stoner (1982), os administradores averiguaram que definir a missão das organizações possibilitaria dar direção e finalidade às mesmas. Ele facilita a melhoria do funcionamento e torna-as mais sensíveis às transformações do ambiente permitindo que os gestores se preparem para as rápidas transformações do ambiente em que a empresa está inserida.

Por ser um conjunto de tomadas de decisão a respeito de empreendimentos, o planejamento estratégico afeta a empresa como um todo por extensos períodos de tempo. Ele envolve prazos maiores, possui maior abrangência e é debatido e formulado no nível mais alto da empresa, de acordo com a divisão hierárquica. O planejamento é um contínuo processo de tomada de decisão estratégica, considerando as implicações futuras das decisões que devem ser tomadas no presente (CHIAVENATO, 2007).

Como um processo de criação de estratégias organizacionais, o planejamento pretende implantar estratégias na organização focando sua missão no ambiente de atuação.

Reportando-se ao SEBRAE (2016), verifica-se que:

O planejamento estratégico é uma grande oportunidade para construir, rever ou desenvolver a leitura da realidade de uma organização, onde a leitura deverá ser crítica, coerente, completa, inteira, sistemática e compreensível, devendo ainda gerar confiança, segurança e clareza ao papel que a empresa quer assumir no mercado (SEBRAE, 2016).

Há de se perceber que a formulação de planos é essencial para se alcançar os resultados pretendidos pela organização, sejam de curto, médio ou longo prazos.

### 2.3.1 Modelo teórico para planejamento estratégico

Oliveira (2011) formulou um modelo teórico que auxilia na elaboração e implementação do planejamento estratégico, ele possui quatro fases, e será apresentado a seguir:

Quadro 4 - Quatro fases do modelo teórico proposto por Oliveira (2011)

<b>FASES</b>	<b>ABORDAGEM</b>
I – Diagnóstico estratégico	Identificação da visão Identificação dos valores Análise externa Análise interna Análise dos concorrentes
II – Missão da empresa	Estabelecimento da missão da empresa Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais Estruturação e debate de cenários Estabelecimento da postura estratégica Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas
III – Instrumentos prescritivos e quantitativos	- Instrumentos prescritivos Estabelecimento de objetivos, desafios e metas Estabelecimento de estratégias e políticas Estabelecimento dos projetos e planos de ação - Instrumentos quantitativos
IV – Controle e avaliação	

Fonte: Oliveira (2011, p. 43 à 56), adaptado pela autora.

#### 2.3.1.1 Fase I – Diagnóstico estratégico

Deve-se estabelecer “como se está” a empresa.

##### a) Identificação da visão

Está relacionado com o destino que se espera para o empreendimento, ou seja, o que se deseja atingir futuramente.

De acordo com Oliveira (2011), a visão são limites vistos, em espaço de tempo mais longo e uma abordagem mais vasta, pelos administradores da empresa, representando o que a empresa quer ser.

A visão de uma empresa define os objetivos de médio e longo prazo da organização, contendo nessa definição, objetivos ousados, definição de nicho e horizonte temporal (KAPLAN; NORTON, 2008).

Já para Costa (2007, p.35 e 36):

Visão é um conceito operacional muito preciso que procura descrever a autoimagem da organização: como ela se vê, ou melhor, como ela gostaria de se ver no futuro. Deve ser definida de maneira simples, objetiva, abrangente, mas compreensível para todos, tornando-se, assim, útil e funcional para os envolvidos com a organização (COSTA, 2007, p.35 e 36).

#### b) Identificação dos valores

Apontam os princípios pelos quais a organização zela e que servem de modelo para o comportamento de seus colaboradores.

Para Oliveira (2011, p. 43), valores representam um conjunto de princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões. Na mesma linha de pensamento, Kaplan e Norton (2008) afirmam que os valores descrevem as atitudes, comportamento e caráter da organização.

#### c) Análise externa

Nesta etapa, são analisadas as oportunidades e ameaças do ambiente externo à organização. São situações incontroláveis pela empresa que podem ser favoráveis, podendo aproveitar a oportunidade, ou desfavoráveis, onde se deve buscar o controle da situação, seja o mercado nacional e regional, a evolução tecnológica, fornecedores, mercado financeiro, concorrentes (OLIVEIRA, 2011).

Os elementos do ambiente externo à organização são essenciais para seu funcionamento. As organizações não são autossuficientes, nem são isoladas dentro de si mesmas, elas dependem do ambiente externo para sobreviverem, com ele realizam trocas, adquirindo e oferecendo recursos (STONER, 1982). É no ambiente externo que estão contidos todos os elementos que existem fora dos limites da organização e que são capazes de afetá-la (DAFT, 2010).

Para Chiavenato (2007), ao analisar o ambiente externo a empresa busca conhecê-lo e diagnosticar o que nele acontece. É necessário realizar essa análise para conhecer suas necessidades, oportunidades, recursos disponíveis, dificuldades e restrições, ameaças, coações e contingências para saber agir com competência, pois não se pode escapar delas.

Os fatores mais importantes que influenciam na construção de um futuro sucesso na organização encontram-se mais fora do que dentro dela. Eles variam com o passar do tempo e de maneira mais rápida. Podem trazer surpresas, mas também

intempéries. Por isso ao analisar o ambiente externo, a organização tem uma melhor orientação para aproveitar as oportunidades e evitar consequências negativas das ameaças (COSTA, 2007).

#### d) Análise interna

Nesta etapa são analisadas as forças e fraquezas do ambiente interno da organização, onde a empresa possui um controle da sua estrutura podendo alcançar seus objetivos, com a contribuição de alguns fatores como: produtos e serviços atuais e novos, promoção, comercialização, estrutura organizacional, tecnologia, recursos humanos e financeiros, controle e avaliação (OLIVEIRA, 2011).

No ambiente interno, estão os elementos que fazem parte das limitações da organização (DAFT, 2010). A partir da análise interna, a empresa é capaz de se conhecer melhor e gerir estrategicamente suas características e condições, suas competências, potencialidades e vulnerabilidades (CHIAVENATO, 2007). É necessário que elas se avaliem, se conheçam, pois ao conhecer suas forças e fraquezas ficará mais fácil elaborar estratégias que sejam eficientes e eficazes para alcançar os objetivos da instituição.

Essa análise dos ambientes interno e externo compõe a matriz SWOT. Ela é uma ferramenta gerencial utilizada para estudar de forma integrada, o processo de análise estratégica, tendo o objetivo de possibilitar um posicionamento da empresa que lhe permita tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente (WRIGHT *et al*, 2007. SOBRAL; PECI, 2008).

Segundo Sobral e Peci (2008), a expressão SWOT resulta dos seguintes termos *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, que significam respectivamente, pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. No dia a dia das organizações essas análises, interna e externa, possibilitam explorar as oportunidades ou diminuir o impacto das ameaças.

Figura 2 - Análise SWOT

AMBIENTE INTERNO	<b>S</b> <i>Strengths</i> (forças)	<b>W</b> <i>Wesknesses</i> (fraquezas)
AMBIENTE EXTERNO	<b>O</b> <i>Oportunities</i> (oportunidades)	<b>T</b> <i>Threats</i> (ameaças)

Fonte: Sobral; Peci (2008, p. 214), adaptada pela autora.

Oliveira (2011, p. 37) define a análise SWOT da seguinte forma:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil (OLIVEIRA, 2011, p. 37).

#### e) Análise dos concorrentes

Este aspecto já é explorado na análise externa, porém necessita de um aprofundamento, para que sejam elaborados planos estratégicos com informações dos concorrentes para que a empresa saiba a maneira correta de lidar com cada um deles ganhando vantagem competitiva (OLIVEIRA, 2011).

Segundo Daft (2010), concorrentes são organizações do mesmo ramo industrial ou do mesmo tipo de negócio que oferecem bens e serviços para o mesmo grupo de clientes. Nenhuma organização deve agir como se fosse a única no seu negócio, ou como se tivesse um público exclusivo (COSTA, 2007, p. 87).

#### 2.3.1.2 Fase II – Missão da empresa

Determina-se o propósito da empresa e seu posicionamento estratégico.

##### a) Estabelecimento da missão da empresa

A missão é a razão de existência e o propósito do negócio, possibilitando a compreensão da atuação da empresa (OLIVEIRA, 2011).

Wright *et al* (2007) afirmam que a missão é o motivo da existência da organização, definindo seu alcance e o que ela pode oferecer aos seus *stakeholders*. Quando a empresa compreende sua própria identidade ela tem mais chances de obter sucesso do que outra que não entende de forma clara sua razão de existir. Na mesma linha de pensamento, Kaplan e Norton (2008) dizem que a missão deve ser sucinta e direta apontando as razões pelas quais a organização existe.

Os administradores e as organizações têm notado que definir a missão da organização dá a ela maiores condições de ter direção e finalidade claras, e a diferencia de outras organizações do seu tipo (STONER, 1982). Munida de uma missão, de objetivos e de análises externa e interna completas, uma empresa está pronta, isto é, para escolher sua teoria de como obter vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Outra definição segundo Barney e Hesterly (2017, p. 5) é que a missão de uma empresa é seu propósito de curto ou longo prazo. Missões definem tanto o que a empresa aspira ser em longo prazo como o que ela quer evitar nesse ínterim. Barney e Hesterly (2017, p. 5)

b) Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais

Correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão em que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrar no setor (OLIVEIRA, 2011).

c) Estruturação e debate de cenários

Nesta fase há a criação de cenários representando situações, critérios e medidas futuras para a empresa, podendo determinar quais critérios e medidas tomariam em relação à determinada situação, podendo ser favoráveis ou desfavoráveis. O cenário é uma referência, um conjunto de hipóteses que constam características, possibilidades ou fatores que se anseia sobressair no ambiente externo (COSTA, 2007).

d) Estabelecimento da postura estratégica

Corresponde ao modo como a empresa assume sua posição em seu ambiente, à maneira ou postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão (OLIVEIRA, 2011, p. 52).

e) Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas

Macroestratégia - equivale às ações que a empresa deve aderir para gerar vantagens no ambiente competitivo.

Macropolítica – corresponde às ações e orientações que fundamentam as decisões da empresa (OLIVEIRA, 2011).

### **2.3.1.3 Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos**

Estabelece-se “onde se quer chegar” e “como chegar até lá”.

- Instrumentos prescritivos

Explica a direção que a empresa deve seguir para alcançar os propósitos da missão, obedecendo as macropolíticas e macroestratégias, com direção a sua visão (OLIVEIRA, 2011).

a) Estabelecimento de objetivos, desafios e metas

Objetivo é o alvo que se deseja alcançar, os desafios devem ir ao encalço dos objetivos e as metas são os passos que devem ser dados para chegar aos objetivos (OLIVEIRA, 2011).

Para Drucker (2001), os objetivos devem ser traçados de acordo com a missão da empresa, ser ligados diretamente às ações, por meio das quais se deve chegar ao resultado desejado.

Os objetivos estratégicos formam os alvos principais ou resultados finais, que estão relacionados à sobrevivência a longo prazo, ao valor e ao crescimento organizacional. Os administradores estratégicos em geral formam objetivos que refletem a eficácia e a eficiência (BATEMAN, 2009).

Os objetivos e metas devem ser fixados a partir das estratégias estabelecidas. Eles estão relacionados ao parâmetro-chave, qualitativo ou quantitativo, que se deseja alcançar ou manter por um momento ou determinando e predefinido período de tempo futuro (COSTA, 2007).

b) Estabelecimento de estratégias e políticas

Estratégias é o caminho que a empresa deve percorrer para atingir seus objetivos, desafios e metas da melhor forma diante do seu ambiente. A política fornece critérios para tomada de decisões (OLIVEIRA, 2011).

c) Estabelecimento dos projetos e planos de ação

Os projetos são as ações a serem realizadas determinando prazos de execução considerando os recursos dispostos pela empresa. Planos de ação são planos sobre pontos em comum de diversos projetos (recursos humanos, tecnologia, logística, qualidade etc) (OLIVEIRA, 2011).

Daft (2010) afirma que planejar atinge de forma positiva o desempenho de uma empresa. Não só é capaz de melhorar o desempenho financeiro e operacional, mas também a realização do processo de desenvolvimento de metas e planos torna-se importante por causa da mensagem externa e interna que eles enviam. Essas mensagens vão tanto para a plateia interna quanto externa e fornecem importantes benefícios para a organização.

Segundo Costa (2007), deve-se haver planos de ação específicos para cada objetivo e cada meta, para assim garantir que os passos e ações sejam executados para chegar com êxito à implementação das estratégias.

- Instrumentos quantitativos

Diz respeito às projeções econômico-financeiras associadas à estrutura organizacional da empresa, visando analisar os recursos necessários e possibilidades de retorno. Trata-se do planejamento orçamentário interligando o estratégico com o operacional, mediante projeções de fluxo de caixa e balanço patrimonial (OLIVEIRA, 2011).

#### **2.3.1.4 Fase IV – Controle e avaliação**

Verificação de “como a empresa está indo” para a situação desejada.

Corresponde à atitude necessária que assegura o cumprimento dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação previamente estabelecidos (OLIVEIRA, 2011).

Ainda de acordo com Oliveira (2011), o controle e a avaliação podem ser implementados por meio da análise de indicadores e avaliação de desempenho, relacionando-os com os agentes e demais aspectos envolvidos no processo, sejam eles profissionais, objetivos, desafios, metas, projetos e planos de ação. Soma-se a isso a comparação de desempenho real e análise dos possíveis desvios com a consequente tomada de ações corretivas e sua avaliação a fim de se verificar a sua

eficiência e eficácia. Por fim, retroalimentação com adição de informações para desenvolvimento de ciclos futuros.

O processo de avaliação exige um acompanhamento constante, a fim de implementar correções e seguir confiante rumo ao objetivo desejado, cujo entendimento é corroborado por Chiavenato (2007, p. 161):

O planejamento estratégico requer um intenso acompanhamento e a avaliação dos resultados alcançados de maneira contínua e ininterrupta. O objetivo é buscar meios de retroação para que todas as ações corretivas possam ser tomadas imediatamente para a empresa navegar com confiança no seu imenso oceano de atividades (CHIAVENATO, 2007, p. 161).

## 2.4 Classificação de Empresa de Pequeno Porte

As pequenas e microempresas fazem parte de quase todo o universo produtivo brasileiro, 99,2% das empresas nacionais pertencem a essa categoria. Não apenas no Brasil, mas em todo o mundo as pequenas e microempresas são maioria (CASTOR, 2009).

Os pequenos negócios, segundo o SEBRAE, podem ser divididos por faixa de faturamento em quatro segmentos:

Quadro 5 - Segmentos por Faixa de Faturamento

Segmentos por Faixa de Faturamento	
Microempreendedor individual	Faturamento anual até R\$ 60 mil.
Microempresa	Faturamento anual até R\$ 360 mil.
Empresa de Pequeno Porte	Faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões.
Pequeno Produtor Rural	Propriedade com até 4 módulos fiscais ou faturamento anual de até R\$ 3,6 milhões.

Fonte: SEBRAE.

Em 2011, o IBGE calculou em 27% a participação dos pequenos negócios no PIB brasileiro. As micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil com 53,4% do PIB, possuem grande participação no setor industrial, 22,5%, e de serviços 36,3% (SEBRAE, 2014). Além de empregar 52% da mão de obra formal no país e 40% da massa salarial brasileira.

As empresas podem, ainda, ser classificadas da seguinte forma: por ramo, pela forma jurídica e pelo porte.

a) por ramo:

Quadro 6 - Classificação da empresa por ramo

Setor	Exemplo
Comércio	Supermercado; restaurante; atacado de laticínios; armário.
Indústria	Indústria de bebidas; fábrica de móveis artesanais; fábrica de roupas.
Rural	Plantação de laranja.
Prestador de serviços	Clínicas; lavanderia; escola.

Fonte: SEBRAE (2019). Tudo sobre ramos de atividade e como escolher o seu

b) pela forma jurídica:

Quadro 7 - Classificação da empresa pela forma jurídica

Tipo	Especificações
Empresa individual	Com uma única pessoa, sua responsabilidade é ilimitada
MEI- Microempreendedor individual	Empresário individual, optante pelo Simples Nacional e SIMEI.
Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI	Atuação individual - sem sócios, responsabilidade do empresário é limitada ao capital social.
Sociedade empresária	Dois ou mais sócios, responsabilidade limitada ao capital social.
Sociedade simples	Dois ou mais sócios, responsabilidade dos sócios é ilimitada.

Fonte: SEBRAE (2018). Tipos de Empresa

c) pelo porte (tamanho):

Que pode ser definido pela quantidade de empregados ou pela Receita Operacional Bruta.

Quadro 8 - Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados

Porte	Setor	
	Comércio e serviço	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: SEBRAE. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa (2013, p. 17)

A classificação de porte das empresas segundo o BNDES é realizada conforme a Receita Operacional Bruta (ROB) a renda anual de clientes pessoas físicas.

Quadro 9 - Definição de porte de estabelecimentos segundo a Receita Operacional Bruta

<b>Classificação</b>	<b>Receita Operacional Bruta Anual ou Renda Anual</b>
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 360 mil
Pequena empresa	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 3,6 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 3,6 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES

As empresas de pequeno porte são as que possuem maior faturamento anual e onde há maior geração de empregos. Esse segmento contribui com um maior crescimento da economia nacional e aproxima o Brasil dos países desenvolvidos (SEBRAE, 2014). Seu crescimento é uma tendência irreversível tanto na economia brasileira como na mundial.

Para Wendel (2007, p. 07):

A principal característica prática que diferencia as microempresas e empresas de pequeno porte das demais é o fato de dependerem sua sobrevivência e crescimento, na grande maioria absoluta dos casos, de uma única pessoa - seu proprietário (WENDEL, 2007, P. 07).

Para que essas empresas continuem a se desenvolver e ganhem maior destaque no mercado elas necessitam de um “planejamento estratégico” que consolide seus objetivos e metas.

## **2.5 Planejamento Estratégico na Pequena Empresa**

Toda organização tem ou desenvolve algum tipo de planejamento, entretanto é habitual nas pequenas empresas que essas práticas de planejamento aconteçam apenas na mente dos sócios-diretores, não possuindo uma formalização ou documento dos planos e objetivos para futuro acompanhamento (MEYER, 1997).

O planejamento estratégico nas pequenas empresas está relacionado diretamente ao seu crescimento e sua receita, tornando-as 50% superiores às que não fazem nenhum tipo de planejamento (TIFFANY e PETERSON, 1998).

O processo de planejamento estratégico é uma diretriz importante e, nas pequenas empresas, as análises tendem a ser menos detalhadas e complexas, porém muitos dos pequenos empresários não dispõem de tempo e recursos para realizar um plano estratégico, além de terem receio de conhecer as fraquezas e os problemas da sua empresa, e por apresentarem baixo nível gerencial, gestão informal e escassez de recursos, um único erro pode significar o fracasso do negócio (ALMEIDA, 1994).

Stoner (1982) diz que o planejamento estratégico nas pequenas organizações não tem que ser caro, complexo, quantitativo ou mesmo muito informal, ele pode ser realizado em escala simples, focando apenas nas partes que interessam à organização e às suas necessidades.

E o planejamento estratégico sendo um processo de aprendizado, os membros da organização entenderão gradativamente sobre as capacidades e as limitações da organização, sobre as ameaças e oportunidades de seu ambiente e sobre o próprio processo de planejamento. As pequenas empresas possuem a vantagem de uma comunicação ligeira e clara aumentando a autenticidade de todos os membros da organização conseguir manter seu desempenho cotidiano condizente com os objetivos estratégicos traçados (STONER, 1982).

A missão da empresa é dita por uma ou poucas pessoas que fazem parte da organização, não há necessidade de grandes formalidades. O grupo responsável pela estratégia a ser seguida discute entre si suas percepções sobre o motivo da existência da empresa, para qual finalidade se dirigem seus esforços. Da mesma forma, será realizado com a visão, é necessário que todos os membros compartilhem o mesmo destino (CASTOR, 2009).

Uma pequena empresa que possui muito dinheiro, com mão de obra qualificada, estoque farto e grande acesso a novas tecnologias é uma exceção. Empresas de pequeno porte geralmente dispõem de recursos muito limitados. Porém, isso não quer dizer que a empresa esteja destinada a fracassar, sendo assim, nenhuma pequena empresa sobreviveria, prova disso é que muitas empresas grandes um dia já foram pequenas (CASTOR, 2009).

Na atualidade, a globalização conduz as organizações à inovação tecnológica e à concorrência, tornando o “planejamento estratégico” uma poderosa ferramenta para os gestores, contribuindo para o aumento e longevidade das empresas.

## 2.6 O Segmento de Supermercados

Os primeiros supermercados surgiram nos Estados Unidos (EUA). Eles possuíam uma estrutura diferente da atual, os serviços oferecidos eram a venda pessoal, créditos, pedidos feitos por telefone e a entrega realizada a domicílio. Mas depois da crise econômica de 1929, que teve como consequência o desemprego de mais de 12 milhões de pessoas, o segmento de supermercados também foi afetado pela crise. Michael Kullen, empresário no ramo de supermercados, revolucionou a história desse ramo, com a inovação, implantando a instalação de supermercados em armazéns, garagens e edifícios, com preços mais baixos em relação aos varejistas tradicionais, deixando de realizar as entregas a domicílio e as vendas a crédito, e usando o autosserviço, tendo fácil aceitação e desenvolvimento rápido (BATISTA JUNIOR, 2016).

No Brasil, os supermercados surgiram em 1953 em um período de desenvolvimento industrial e urbanístico, situando-se nos centros das cidades com amplas instalações e sofisticação. Os supermercados na totalidade trouxeram grande contribuição para economia, geração de empregos, inovação, tecnologia, maior produtividade (FERREIRA JUNIOR, 2012; KNOKE, 1963). Desde então, houve um crescimento contínuo dos supermercados, estabelecendo-se como um arranjo predominante para comercializar produtos alimentares, em substituição ao setor tradicional de distribuição de alimentos, composto por mercearias, feiras, quitandas, empórios (SENHORAS, 2003).

Com o processo de globalização, na medida em que se ampliava o mercado por meio da queda das barreiras aos fluxos de bens, serviços e capitais, progredia com ele o crescimento da competitividade no mundo. A concorrência acirrada e a busca de novos mercados fizeram com que a internacionalização de empresas, do setor supermercadista, ocorresse por meio de fusões e aquisições, já que, por esse meio de penetração, se acelera o domínio do conhecimento do mercado e dos hábitos dos consumidores. O Brasil, destaca-se como grande atrativo para instalação de novas redes, pois possui um vasto mercado, êxito na atuação de empresas internacionais já existentes no país, entre outros benefícios (SENHORAS, 2003).

Após a implementação do Plano Real em 1994, o setor supermercadista apresentou três hipóteses tendenciosas: aumento da concorrência, mudança da

ênfase da administração do financeiro para operacional e manutenção no sistema de precificação (SILVEIRA; LEPSCH, 1997).

O supermercado é o formato de varejo que mais se destaca no sistema de autosserviço, foram poucos os setores da economia brasileira que conseguiram crescer tanto quanto ele.

Para Parente (2009, p. 22), 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. Em concordância, Silveira e Lepsch (1997) entendem que supermercado é um varejo generalista, com sistema autosserviço que dispõe de uma variedade de produtos organizados em departamentos para venda ao consumidor final.

No Brasil, o varejo alimentício encontra-se muito desenvolvido. As empresas têm seguido as tendências mundiais, com aplicação de novas tecnologias e melhoria dos níveis de serviços oferecidos aos clientes. A busca contínua pelo aperfeiçoamento de suas operações para atender às diversas características e necessidades de mercado resultam numa variedade muito completa de modelos e formatos de lojas (PARENTE, 2009).

Segundo o IBGE, no Brasil a atividade de hipermercados e supermercados cresceu no ranking de participação na receita operacional líquida do comércio, passando de 9,4% em 2007 para 12,4% em 2016, e subindo da terceira para a primeira colocação.

Os formatos de lojas no varejo alimentício, classificados por Parente (2009), são: bares, mercearias, padarias, minimercados, lojas de conveniência, supermercados compactos, supermercados convencionais, superlojas, hipermercados e clubes atacadistas. A seguir, serão apresentadas algumas características mercadológicas desses tipos de loja.

Quadro 10 - Varejo alimentício – formatos de lojas

Formatos de loja	Área de vendas/m <sup>2</sup>	Nº médio de itens	% de vendas não-alimentícios	Nº de <i>check outs</i>	Seções
Bares	20 – 50	300	1	-	Mercearia, lanches e bebidas
Mercearias	20 – 50	500	3	-	Mercearias, frios, laticínios e bazar
Padarias	50 – 100	1.000	1	-	Padaria, mercearia, frios, laticínios, lanches
Minimercado	50 – 100	1.000	3	1	Mercearias, frios, laticínios e bazar
Loja de conveniência	50 – 250	1.000	3	1 – 2	Mercearias, frios, laticínios, bazar e lanches
Supermercado compacto	300 – 700	4.000	3	2 – 6	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios e bazar
Supermercado convencional	700 – 2500	9.000	6	7 – 20	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria e bazar
Superloja	3000 – 5000	14.000	12	25 – 36	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil e eletrônicos
Hipermercado	7000 -16000	45.000	30	55 – 90	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil e eletrônicos
Clube atacadista	5000 – 12000	5.000	35	25 – 35	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, padaria, bazar, têxtil e eletrônicos

Fonte: Parente (2009, p. 30)

Quando os consumidores selecionam uma fonte de abastecimento de produtos, eles não são influenciados apenas pela conveniência da localização do varejista, mas também pela variedade de produtos, preços, promoções, comunicação, além do atendimento (PARENTE, 2009).

A interação do funcionário com o cliente pode gerar uma experiência positiva ou negativa em relação à compra. Portanto, é fundamental o treinamento dos funcionários, e a sua conscientização sobre a importância de ser um gerador de satisfação (NIELSEN; FOUTO, 2012).

A abordagem desse tópico remete à importância do varejo de segmento mercadológico com uma contribuição significativa para a economia e o destaque de sua evolução ao longo dos anos. Para o consumidor, tornou-se mais fácil realizar suas compras, sendo possível adquiri-las na quantidade e frequência desejadas.

A organização objeto de estudo enquadra-se no ramo varejista de supermercados e é classificada como de pequeno porte, conforme parâmetros apresentados neste capítulo.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos a ser utilizado na obtenção do conhecimento. É a aplicação do método, por meio de processos e técnicas, que garantem a legitimidade científica do saber obtido (BARROS; LEHFELD, 2007, p. 2).

Diante da definição acima, e para atingir os fins propostos, o presente trabalho foi sistematizado metodologicamente com a caracterização do estudo e definições de: questões de pesquisa; unidades de análise e critérios; fontes de evidências; e categorias analíticas e elementos de análise.

#### **3.1 Caracterização do estudo**

Para a obtenção das informações necessárias referentes ao desenvolvimento deste estudo, optou-se por adotar a pesquisa de abordagem qualitativa. Ela se caracteriza por descrever, compreender e interpretar fatos e fenômenos (MARTINS, 2009).

A abordagem qualitativa não se preocupa com a representatividade numérica, mas, sim, em apresentar informações que aprofundem a compreensão de um grupo social, de uma organização (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Quanto à natureza da pesquisa, a mesma é aplicada, pois o presente estudo foi desenvolvido na prática. “Essa pesquisa objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos a soluções de problemas científicos, envolvendo verdades e interesses locais” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 51).

Classificada como descritiva, esta pesquisa teve como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno, e não houve a interferência do pesquisador nos fatos. Ou seja, ele se limitou a observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os dados, mas não interferir sobre eles (ACEVEDO; NOHARA, 2006. PRODANOV; FREITAS, 2013).

Para o procedimento da pesquisa adotou-se o estudo de caso, pois este trabalho teve a finalidade de realizar uma análise profunda, com maior precisão da empresa abordada.

Para Acevedo e Nohara (2006), o estudo de caso caracteriza-se pela análise detalhada de um objeto ou um grupo de objetos, que podem ser indivíduos ou

organizações. Neste estudo, o pesquisador não possui controle sobre eventos e variáveis, ele busca compreender uma situação em geral para descrever e interpretar a complicação, dificuldade de um caso concreto (MARTINS, 2009).

Para Godoy (1995), o estudo de caso é um procedimento técnico onde se analisa detalhadamente o objeto de estudo, reunindo o maior número de informações através de técnicas de pesquisa, proporcionando a vivência da realidade por intermédio da discussão, análise e tentativa de solução de um problema extraído da vida real.

### **3.2 Questões de pesquisa**

Trata-se dos objetivos específicos utilizados como desdobramento do objetivo geral para se conseguir os fins propostos pela pesquisa. De acordo com Vergara (2009, p. 19), tais questões funcionam como roteiro de pesquisa as quais devem ser respondidas. No presente trabalho são as seguintes:

- a) Qual a missão, visão e valores da empresa?
- b) Como é o ambiente interno da empresa, considerando seus pontos fortes e fracos?
- c) Como é o ambiente externo da empresa, considerando suas oportunidades e ameaças?
- d) Quais os objetivos organizacionais?
- e) Quais as ações necessárias para atingimento dos objetivos da organização?
- f) Quais os agentes responsáveis pela implementação e controle das estratégias?

### **3.3 Unidade de análises e critérios**

O objeto de estudo é uma empresa de pequeno porte presente no mercado varejista sergipano que se destaca em sua localidade por sua estrutura física, apresentando considerável variedade de produtos de diversas utilidades.

O critério para escolha da empresa foi a viabilidade de se realizar a pesquisa considerando a sua acessibilidade e a anuência do proprietário em elaborar o planejamento estratégico.

### **3.4 Fontes de evidências**

Para a coleta dos dados foram utilizados como instrumentos, a técnica de observação feita pelo pesquisador e a entrevista que, na concepção de Acevedo e Nohara (2006, p. 53), se caracteriza como um “tipo de formulário onde constam as perguntas e as escalas que serão apresentadas aos entrevistados ou os itens que serão observados”. Para Gil (2010, p. 120), a opção por entrevista requer uma série de cuidados na sua aplicação. Dentre os quais e para o caso específico desta pesquisa, a “definição da modalidade da entrevista como sendo aberta já que havia questões e sequências predeterminadas e com ampla liberdade para responder”. Além deste, a quantidade de entrevista deve ser suficiente para abordar as questões de pesquisa.

Segundo Marconi (2008, p. 80), a entrevista consiste em “um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

Dividida em três partes, a entrevista seguiu um roteiro, disponível no apêndice A, em conformidade com o modelo teórico de planejamento proposto por Oliveira (2011), já mencionado anteriormente no referencial teórico. Ele abrange o diagnóstico estratégico, a missão da empresa, os instrumentos prescritivos e quantitativos, por fim o controle e avaliação, que não foram mensurados por se tratar de uma fase posterior de implementação, pois o presente trabalho tem o objetivo de realizar, apenas, a elaboração do planejamento. Este modelo foi escolhido por permitir ser aplicado a todo tipo de organização, inclusive de pequeno porte.

### **3.5 Categorias analíticas e elementos de análise**

Para se atingir os objetivos específicos, foram definidas categorias analíticas correlacionadas a eles baseadas na fundamentação teórica seguindo o modelo das quatro fases proposto por Oliveira (2011), conforme Quadro 10. A última fase foi suprimida por não fazer parte do escopo do trabalho.

Quadro 11 - Categorias analíticas e elementos de análise

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Categorias analíticas</b>	<b>Elementos de análise</b>
Definir a missão, visão e valores da empresa	Fase I - Diagnóstico estratégico e Fase II - Missão da empresa	Motivo central da existência da empresa; expectativa quanto ao futuro; quais valores a empresa presa.
Analisar o ambiente interno, os pontos fortes e os pontos fracos	Fase I - Diagnóstico estratégico	Situação atual da empresa; dificuldades; destaques.
Analisar o ambiente externo, as oportunidades e as ameaças	Fase I - Diagnóstico estratégico	Limitações; Chances de desenvolvimento; viabilidade.
Definir os objetivos organizacionais	Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos	Pretensões futuras;
Estabelecer as ações necessárias para atingimento dos objetivos	Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos	Melhor caminho a seguir.
Determinar quem serão os responsáveis pela implementação e controle das estratégias	Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos	Encarregado pelo cumprimento da estratégia

Fonte: elaborada pela autora com base na fundamentação teórica (2019)

No capítulo seguinte, será apresentada a análise dos dados com a aplicação dos métodos apresentados neste capítulo.

## 4. O CASO SUPERMERCADO AMÉRICA

A seguir, serão apresentados a descrição da empresa estudada, os dados coletados e seus resultados, estruturados conforme o modelo teórico de Oliveira (2011).

### 4.1 Descrição da Empresa Estudada

O objeto de estudo trata-se de um supermercado de bairro localizado em Aracaju/SE. O dirigente é o proprietário/fundador do negócio, o mesmo afirma que o que o motivou foi a vontade de ter um empreendimento próprio e não ser empregado, já que veio de uma família de comerciantes. Sua permanência no estabelecimento é de 4h no período da manhã e 2h no período da noite. A lucro anual do Supermercado, segundo o proprietário, é de R\$ 890 mil (dezembro de 2018).

Figura 3 - Fachada do Supermercado América



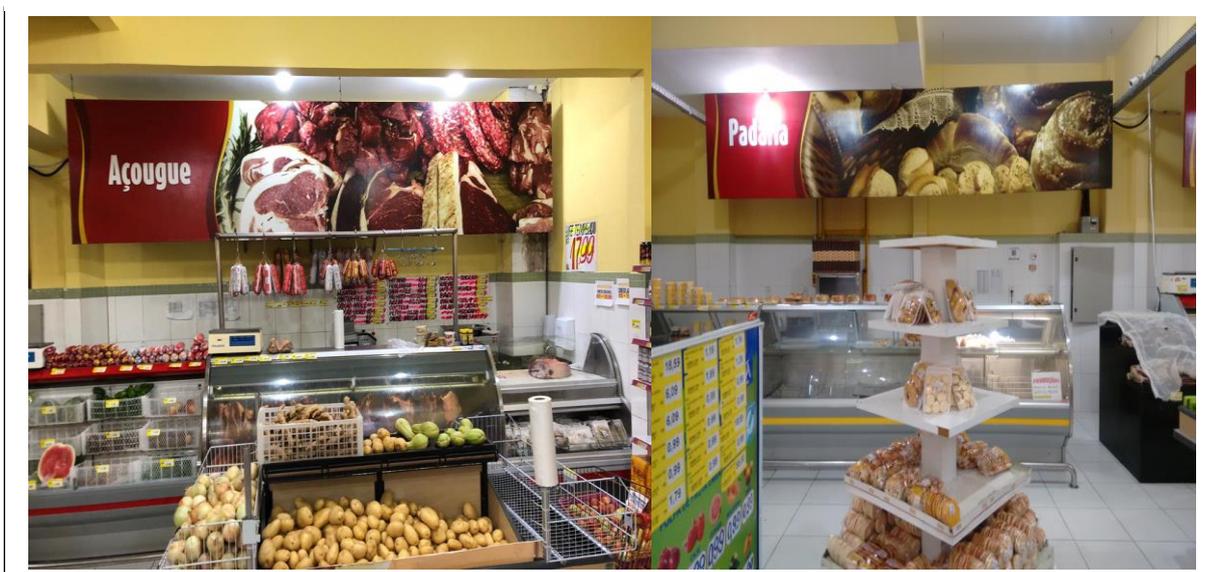
Fonte: foto registrada pela autora (2019)

Embora o proprietário afirme que sua empresa seja uma das melhores do ramo no porte dela, considerando atendimento, organização, limpeza e a tecnologia utilizada, uma das melhores do país com sistemas atuais da CISS (Fábrica de

software especializada no desenvolvimento de soluções em gestão para Supermercados) e câmaras de resfriamento, possuindo sistema contra incêndio, não foi possível constatar isso junto aos clientes. A estrutura do supermercado foi planejada por um arquiteto, e recebe visitas regulares do corpo de bombeiros e da vigilância sanitária.

Seus principais clientes são os moradores do bairro América. Este supermercado preza pelo bom atendimento e está sempre disponibilizando promoções, o que faz este atingir seu público-alvo. Possui variedade de mercadorias que pode ser percebida a partir das seções que estão distribuídas e nomeadas da seguinte forma: mercearia, perfumaria, papelaria, carnes, frutas e verduras, brinquedos, pet shop, frios e laticínios, não alimentos e padaria, sendo que esta última tem destaque por sua produção interna. O proprietário faz questão de não terceirizar o serviço dessa seção por acreditar que é uma das mais importantes do estabelecimento, e que ajudou na fidelização dos clientes.

Figura 4 - Seções de carne e padaria do Supermercado América



Fonte: foto registrada pela autora (2019)

Há 26 funcionários que ocupam as seguintes funções: subgerência, operadores de caixa, repositores, padeiros e confeitores, e atendentes de balcão, que foram contratados através da seleção de currículos ou indicação, que segundo o proprietário é preferível por gerar mais confiança.

Quanto à contabilidade, é realizada de maneira terceirizada, pois o gestor acredita que dessa forma o controle é menos passível a erros. Em relação a faixa

etária, a idade mínima de contratação é 18 anos, sem determinação de idade máxima e o nível de escolaridade mínimo exigido é o ensino fundamental. Inicialmente, é realizado um contrato de 3 meses para treinamento, experiência e adaptação do funcionário, para que, dependendo do seu desempenho, possa ser feita a contratação definitiva. O treinamento realizado é feito pelos funcionários antigos que ensinam aos mais novos. Além do salário, para que haja motivação por parte do funcionário, o proprietário oferece bônus financeiro e promoção interna para aqueles que obtêm melhor desempenho e esforço ao realizar as atividades delegadas.

Quanto à aquisição de mercadorias, são realizadas compras todas as semanas, de segunda à quarta, para recebê-las durante a mesma semana, entre quarta e sexta. O estabelecimento possui na faixa de 30 fornecedores de diversos tipos de produtos e com diferentes marcas, para atender aos diferentes tipos e gostos dos clientes. De acordo com o dono, seu estoque está estimado em torno de R\$ 2.000.000,00 em mercadorias e há um controle rigoroso quanto à durabilidade. A maneira de estocagem se dá pela data de validade. Os produtos mais próximos ao vencimento são colocados em um local diferente.

Durante a recente greve dos caminhoneiros, ocorrida no mês de maio de 2018, o fornecimento de mercadorias foi afetado, porém o proprietário afirmou que o estoque armazenado possibilitou atender à demanda por dois meses. Assim sendo, foram mantidos os valores normais dos produtos, sem prejudicar as vendas.

Figura 5 - Seções frios e prateleiras do Supermercado América



Fonte: foto registrada pela autora (2019)

Toda a parte administrativa e financeira é realizada pelo proprietário, pois acredita que a gestão não deve ser terceirizada para garantir o sucesso do estabelecimento. Dentre os setores existentes na empresa, o dono do supermercado destaca o de compras, pois considera que comprando bem, fazendo a seleção de produtos e marcas ao gosto de seus clientes, venderá bem, alcançando assim, um bom desempenho para a empresa.

A divulgação e marketing é através de carros de som e comerciais na TV. Mas o gestor acredita que o método de divulgação mais eficiente continua sendo o “boca a boca” entre os seus clientes.

Com relação à política de sustentabilidade dessa empresa, foi constatada a preocupação com o destino das embalagens e de produtos descartáveis, sendo realizada a separação e o armazenamento deles em um local adequado para destiná-los à reciclagem.

As categorias de produtos disponíveis para comercialização são:

- Gêneros alimentícios;
- Padaria e confeitaria;
- Laticínios, frios e conservas;
- Frutas e verduras;
- Carnes;
- Bebidas;
- Produtos de Higiene e limpeza;
- Perfumaria;
- Eletrodomésticos; e
- Papelaria.

## 4.2 Análise dos Dados

O ponto crucial para o desenvolvimento de uma pesquisa se concretiza na análise dos dados coletados pelo pesquisador. Essa fase tem importância porque é nela que são expostas as dificuldades e traçadas as estratégias para possíveis soluções ou amenização dos problemas (OLIVEIRA, 2011).

De acordo com a definição do SEBRAE e do BNDES, o supermercado América pode ser classificado como uma empresa de pequeno porte devido à sua faixa de faturamento anual ser maior que R\$ 360.000,00 e menor ou igual a R\$ 4.800.000,00. No âmbito do varejo alimentício, o Supermercado América se encaixa no formato de loja compacta (PARENTE, 2009). Apresenta estratégia de desenvolvimento, segundo as definições de estratégias feitas por Oliveira (2011), com predominância de pontos fortes internos e oportunidades externas, possibilitando a procura de novos mercados e clientes ou novas tecnologias para o desenvolvimento da empresa.

A entrevista foi feita junto ao proprietário do supermercado onde foi explorado todo o contexto da organização que condiz com o estudo descritivo apresentado neste trabalho.

O processo de estudo de caso se deu com a participação da pesquisadora, que se dispôs a explicar para o proprietário cada etapa do trabalho. A coleta de dados ocorreu a partir de reuniões/entrevistas realizadas na empresa entre o proprietário e a autora. Essa técnica foi essencial para construção do presente trabalho. Foram realizadas três entrevistas. Na primeira, discutiu-se como a empresa funciona e observou-se que ela não possuía uma definição de missão, visão e valores, até então desconhecidos pelo gestor. Assim, ao explicar os meios para se chegar a esses conceitos ele pôde defini-los. Na segunda entrevista, foi discutida a análise do ambiente interno, já o ambiente externo foi abordado na terceira, colhendo-se o máximo de informação para possibilitar a realização segura da construção da matriz SWOT.

Para a elaboração do planejamento estratégico, auxiliado pela autora e realizado pelo proprietário do supermercado, foi utilizado o modelo teórico das quatro fases de Oliveira (2011), já citado anteriormente. O prazo para a realização do planejamento estratégico com o alcance dos objetivos, que foi estabelecido pelo proprietário, consiste em dois anos, ou seja, até 2021.

A continuidade deste capítulo se dará com base nas categorias analíticas e elementos discriminados do quadro 10.

### 4.3 Fase I - Diagnóstico Estratégico

- Identificação da visão

Esta etapa buscou estabelecer como a empresa está nesse momento. Durante as reuniões com o proprietário, a autora o induziu a pensar o que ele almeja para sua empresa, como ele a vê no futuro. Após discutirem esses questionamentos, o proprietário pela primeira vez pensou em uma visão para sua empresa:

“Ser referência de supermercado a partir do atendimento, atenção e respeito aos clientes”.

- Identificação dos valores

Quanto aos valores e crenças do Supermercado América, segundo o proprietário, a satisfação do cliente é o ponto crucial, pois um cliente satisfeito torna-se fiel, além de serem a razão da existência do negócio. Salientou, ainda, que por isso deve oferecer bom atendimento e ofertar mercadorias de qualidade para conservar a fidelidade e a confiança. Foram identificados os seguintes valores:

- Respeito a clientes, funcionários e fornecedores;
- Responsabilidade e compromisso com os serviços prestados;
- Satisfação e valorização dos clientes.

- Análise externa

Foi utilizada a análise SWOT conforme apresentada no Referencial Teórico.

- Oportunidades

Entre as oportunidades que a empresa possui, o proprietário salientou que, apesar da possibilidade de abrir filiais, ele prefere manter seus esforços na manutenção apenas da unidade em estudo, pois possui outras empresas em outros ramos de atividade. Apresentou também, a oportunidade de conquistar novos clientes através de novos meios de divulgação do supermercado e do desenvolvimento de aplicativo para compras.

#### - Ameaças

Durante a reunião, no momento da identificação de ameaças para o supermercado, o proprietário afirmou que estas não existiam. A autora verificou que as mercearias e as grandes redes de supermercados existentes nas proximidades da organização em estudo, visivelmente, são ameaças para a empresa. E, ao questionar mais uma vez o proprietário, ele argumentou que não as considerava ameaças por não terem o mesmo porte e serviços prestados que sua empresa. Mas, após a autora realizar uma abordagem teórica e orientá-lo sobre o que seriam as ameaças, ele pôde perceber que as grandes redes de supermercados e mercearias são sim ameaças, pois compartilham da venda dos mesmos tipos de produtos. É possível perceber que em determinados momentos o cliente pode optar por outro estabelecimento comercial, à medida que suas necessidades sejam atendidas de forma mais acessíveis em outro supermercado ou mercearia. Outra ameaça, é o crescente nível de violência na cidade, onde o estabelecimento fica passível de possíveis assaltos.

- Análise interna

#### - Forças

Nesse momento o proprietário ressaltou que, dentre as forças que a empresa possui, destacam-se o espaço físico relativamente novo. A estrutura foi planejada por um arquiteto, apresentando seções bem divididas e com variedades de produtos, placas de identificação em pontos estratégicos que melhoram a visualização dos produtos pelos clientes. Salienta também que a localização da empresa é um ponto forte, pois está inserida numa rua onde acontece feira todos os domingos, possibilitando que pessoas advindas de diversos bairros façam compras no estabelecimento.

O supermercado está presente no Bairro América há mais de 16 anos, fidelizando clientes que não abrem mão do fácil acesso e que aproveitam a entrega das mercadorias em seu domicílio para levar mais produtos. Esse é um diferencial que a empresa preza e que o cliente valoriza, pois muitos não dispõem de automóveis.

O fato de possuir estoque com boa quantidade de produtos possibilita que o estabelecimento invista sempre em promoções e que, em momentos de greve que atrapalhem os fornecedores na entrega dos produtos, o estabelecimento não precise fazer mudanças nos preços e, nem mesmo, interromper algum dos seus serviços. O

sistema de resfriamento de carnes e frios proporciona a garantia de produtos que precisam de cuidados diferenciados, para que sua qualidade e durabilidade sejam mantidas, bem como preservar a confiança dos seus clientes. Em relação à qualidade destes e de todos os outros produtos oferecidos pela empresa, há visitas regulares de órgãos fiscalizadores, a exemplo da vigilância sanitária.

A empresa tem a oportunidade de alcançar novos mercados com a construção de filiais, principalmente em bairros como Aruanda e Mosqueiro, que estão na zona de expansão da grande Aracaju, e que concentra uma população que necessita de mais supermercados desse porte.

Outro ponto que pode ser considerado como um aspecto de força da empresa é a preocupação com a destinação final de embalagens e produtos descartáveis. Quanto a isso, a empresa organiza e encaminha o material para pessoas que trabalham com a reciclagem.

#### - Fraquezas

Uma das fraquezas encontradas no estabelecimento comercial é a falta de conhecimento sobre os seus concorrentes, pois o proprietário não se preocupa em levantar informações a respeito deles.

Outra vulnerabilidade é a ocorrência de furtos devido à falta de sistemas que ajudam a inibir essa prática.

Apesar de o supermercado possuir uma boa estrutura física, com a implementação de novas seções, o proprietário tem o interesse de ampliá-lo. Mas isso não é possível, ainda, devido aos donos dos terrenos vizinhos não terem interesse na venda de suas propriedades.

Outro fator caracterizado como fraqueza é a falta de treinamento formal dos funcionários.

A partir do estudo desses ambientes, são apresentadas, no Quadro 11, a análise SWOT.

Quadro 12 - Análise SWOT do Supermercado América

	FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversificação de produtos;</li> <li>- Espaço físico novo e bem estruturado;</li> <li>- Localização;</li> <li>- Qualidade dos produtos;</li> <li>- Bom atendimento;</li> <li>- Entrega das compras em casa;</li> <li>- Tecnologia atualizada;</li> <li>- Visitas regulares de órgãos fiscalizadores;</li> <li>- Possui uma boa quantidade de fornecedores;</li> <li>- Possui um bom estoque;</li> <li>- Preocupação com a sustentabilidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de conhecimento sobre a concorrência;</li> <li>- Não tem condições de aumentar o espaço físico;</li> <li>- Possíveis furtos no estabelecimento;</li> <li>- Colaboradores não possuem treinamento formal.</li> </ul>
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abrir filial;</li> <li>- Desenvolver novos meios de divulgação;</li> <li>- Novos clientes;</li> <li>- Desenvolver aplicativo para realização de compras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supermercados e mercearias localizadas na região;</li> <li>- Nível de violência.</li> </ul>

Fonte: elaborada pela autora (2019)

#### - Análise dos concorrentes

Os concorrentes do supermercado América são as mercearias do bairro e as grandes redes de supermercado existentes nas proximidades. Mas, no primeiro momento, o proprietário não os considerava dessa forma por elas não possuírem o mesmo porte do seu estabelecimento. Porém, em seguida, reconheceu que a abertura de uma grande rede de supermercados, o Assaí Atacadista, afetou negativamente o lucro do seu estabelecimento, assim como o lucro das mercearias de bairro, durante alguns meses. Mas, segundo ele, isso se deu pela euforia de alguns consumidores em conhecer um novo estabelecimento presente na região. Ele acredita também que a maior perda foi das grandes redes atacadistas, como Gbarbosa, Atacadão, Extra e Macro, já que a concorrência do Assaí Atacadista é diretamente proporcional a essas redes.

#### 4.4 Fase II - Propósito da Empresa

- Estabelecimento da missão da empresa

A definição desse propósito levou o proprietário a refletir qual era a finalidade

da existência da sua empresa, a quem ela atendia e o que ela busca. Ele destacou que o cliente é a razão da existência da empresa, pois sem ele o Supermercado não existiria. Portanto, ele definiu a seguinte missão para sua empresa:

“Atender às necessidades dos clientes oferecendo produtos de qualidade com preços acessíveis”.

- Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais

Nesse momento, o proprietário ressaltou que dentre os propósitos atuais da empresa inclui-se atender as necessidades dos seus clientes com a oferta de produtos de qualidade e preços acessíveis a todas as classes e gosto dos consumidores. Para isso, ele conta com uma rede de fornecedores que possibilita o cumprimento da sua missão.

Quanto aos propósitos potenciais, a empresa deseja aumentar seu lucro. Para tanto, pretende investir na conquista de novos clientes, por meio de maior divulgação da empresa e do treinamento formal de seus funcionários, além da criação de um sistema de aplicativo de compras.

- Estruturação e debate de cenários; Estabelecimento da postura estratégica

A ideia inicial deste trabalho foi a realização do estudo de caso abordando todas as etapas do modelo teórico de Oliveira (2011) com o objetivo de ter uma visão mais geral acerca do objeto de estudo. Entretanto, devido ao porte da empresa e à dificuldade de se obter respostas sobre os assuntos abordados, pelo fato do proprietário não possuir conhecimento acadêmico suficiente, havendo limitações em suas respostas, além da dificuldade de conciliação de horários entre a autora e o proprietário, ficou inviável a abordagem das fases de “estruturação e debate de cenários” e “estabelecimento da postura estratégica”.

- Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas

A principal macroestratégia que a empresa destaca é a intenção de criar um aplicativo de compras, pois gerará mais comodidade ao cliente, sendo também um meio de atrair novos consumidores.

A empresa não possui macropolítica, pois as decisões são tomadas sem base formalizada, apenas em resultados anteriores.

#### 4.5 Fase III - Instrumentos Prescritivos

- Instrumentos prescritivos

São explicitações do que deve ser feito para atingir a missão da empresa.

- Estabelecimento de objetivos, desafios e metas

Ao pensar em melhorias para sua empresa, o proprietário estabeleceu como objetivos aumentar o lucro em 11,1%, em dois anos, em relação ao lucro atual; realizar treinamento formal dos seus colaboradores; utilizar novos meios de divulgação para atrair novos clientes e fidelizar os existentes; aprimorar a segurança das mercadorias com a instalação de sistema de sensor antifurto, que dispara o alarme ao detectar a saída de mercadorias que não foram pagas; conhecer a concorrência; e desenvolver um aplicativo de compras para o supermercado.

No Quadro 12, são apresentados os setores responsáveis pela execução de cada objetivo.

Quadro 13 - Objetivos gerais definidos para o Supermercado América e os setores responsáveis

OBJETIVOS	SETORES RESPONSÁVEIS		
	Gerência Administrativa	Subgerência	Financeiro
Aumentar o lucro em 11,1% até 2021	X	X	X
Realizar treinamento, formal, dos funcionários	X		X
Novos meios de divulgação para atrair novos clientes e fidelizar os existentes		X	X
Aprimorar a segurança das mercadorias	X	X	X
Conhecer os concorrentes	X	X	
Desenvolver aplicativo de compras	X	X	X

Fonte: elaborada pela autora (2019)

- Estabelecimento de estratégias e políticas

O Supermercado América preza pelo atendimento de qualidade e o respeito ao cliente, com oferta de uma grande variedade de produtos.

Uma das estratégias utilizadas para manter a satisfação dos clientes é a entrega das mercadorias na residência do consumidor.

A seguir, é exposto de forma sucinta, o desenvolvimento de estratégias, a fim de atingir os objetivos gerais da empresa.

Quadro 14 - Estratégias desenvolvidas para que os objetivos gerais sejam alcançados

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS
Aumentar o lucro em 11,1% até 2021	Investir mais no marketing através do uso das redes sociais; buscar a fidelização dos clientes e atrair novos consumidores.
Realizar treinamento formal dos funcionários	Capacitação de funcionários através de cursos, com foco no atendimento e na organização de produtos nas prateleiras.
Conhecer os concorrentes	Realizar visitas aos supermercados e mercearias presentes na região para conhecer as dinâmicas dos mesmos.
Novo meio de divulgação da empresa	Utilizar as redes sociais.
Aprimorar a segurança das mercadorias	Instalação de sistema de sensor antifurto que dispara o alarme ao detectar a saída de mercadorias que não foram pagas.
Desenvolver aplicativo de compras	Criação de aplicativo de compras <i>online</i> para maior comodidade dos clientes.

Fonte: elaborada pela autora (2019)

- Estabelecimento dos projetos e planos de ação

Para o alcance dos objetivos deve-se traçar estratégias, e cada estratégia deve possuir um plano de ação. O plano de ação orienta como a estratégia deve ser realizada, estabelecendo um tempo e o responsável para desenvolvê-la. Ao seguir essas etapas, os objetivos são alcançados de maneira eficiente. A seguir, serão apresentados os planos de ações para cada estratégia traçada anteriormente.

O plano de ação que tem como objetivo o aumento do lucro da empresa em 11,1%, referente ao lucro atual, com um prazo de dois anos, é o investimento em marketing por meio da utilização de redes sociais. Através delas, é possível divulgar a empresa, seus produtos e promoções a um custo baixo.

Outra ação que pode contribuir com a lucratividade é a fidelização dos clientes. Ao realizar pesquisas de satisfação e estar aberta a ouvir sugestões de seus consumidores, a empresa estreitará esse relacionamento com possíveis melhorias no atendimento. Realizar parcerias com comerciantes locais para atrair um novo público, é uma ação relevante. Essa parceria pode se dar, por exemplo, com restaurantes, que

podem divulgar o supermercado a partir de rótulos estampados nos objetos dispostos sobre as mesas.

O Quadro 14 resume os planos de ação da empresa que objetivam o aumento de sua lucratividade até 2021.

Quadro 15 - Planos de ação para o aumento do lucro

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO INICIAL	COMO	CUSTO
Mais investimento em marketing	Gerente	2 dias	Usando as redes sociais para divulgação da empresa.	R\$ 120,00*
Buscar a fidelização de clientes	Gerente	1 mês	Melhorar o relacionamento com clientes, realizando pesquisa de satisfação e ouvindo sugestões.	R\$ 00,00
Atrair novos clientes	Gerente	3 meses	A partir de parcerias com comerciantes.	R\$ 00,00**

\*Valor referente ao custo da internet. \*\*A definir com as empresas parceiras.

Fonte: elaborada pela autora (2019)

O proprietário, ao alegar que seus funcionários não possuíam um treinamento formal, a autora explicou o quanto esse ponto era importante para o desenvolvimento de sua empresa, já que o contato com seus clientes é realizado, diretamente, por meio dos funcionários.

Portanto, para a capacitação dos mesmos foi sugerida a realização de cursos com foco no atendimento, para que eles sejam capazes de se manter motivados e possam atender às necessidades dos clientes de forma satisfatória e profissional. Outro curso sugerido foi em relação à organização do supermercado. A adequação da arrumação das prateleiras, de modo que os produtos sejam organizados de acordo com marcas, preços, produtos mais vendidos, validade e novidades no supermercado, com intuito de chamar a atenção da clientela e proporcionar praticidade e conforto na hora da compra.

Por fim, foi sugerido o curso em gestão de pessoas, que pode proporcionar ao gerente conhecimentos sobre gestão e maneiras de motivar seus colaboradores em busca dos objetivos pessoais e da organização.

As ações desse objetivo podem ser realizadas por meio de contratação de profissional especializado, de empresas que dispõem desses cursos e/ou através do SEBRAE.

Quadro 16 - Plano de ação para o treinamento de funcionários

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO INICIAL	COMO	CUSTO
Capacitação de funcionários.	Gerente	3 meses	Realizar curso com foco em atendimento, arrumação de prateleiras e gestão de pessoas.	R\$ 5.200,00

Fonte: elaborada pela autora (2019)

Para se destacar no mercado, uma das estratégias de ação, é necessário conhecer a concorrência. Por isso, o proprietário deve avaliar as vantagens e desvantagens de sua empresa em relação aos seus concorrentes. As informações podem ser obtidas através de visitas a supermercados e mercearias da região. Dessa forma, é possível conhecer o espaço físico, a dinâmica de funcionamento, os preços e a forma de atendimento que os estabelecimentos circunvizinhos oferecem. A partir dessa análise, pode-se entender quais os motivos que levam os clientes a escolherem seus concorrentes, e quais suas necessidades e exigências. Por meio desse levantamento, o proprietário do supermercado em estudo terá informações relevantes para criar estratégias que atraiam clientes da concorrência, possibilitando uma possível fidelização dos novos consumidores, por oferecer maior qualidade serviço e melhor atendimento.

Quadro 17 - Plano de ação para conhecer a concorrência

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO INICIAL	COMO	CUSTO
Realizar visitas aos supermercados e mercearias presentes na região.	Subgerente	1 mês	Realizando visitas trimestrais para conhecer o espaço, a dinâmica de funcionamento, os preços e também a forma de atender aos clientes.	R\$ 50,00*

\*Valor referente ao combustível, com base na quilometragem aproximada que o veículo irá percorrer.

Fonte: elaborada pela autora (2019)

Ao se tratar da ação que visa à divulgação da empresa, foi exposta a ideia da criação de uma página no *Instagram* para expor a empresa, divulgar seus produtos e promoções. Essa rede social se caracteriza como algo interessante, principalmente porque ajudaria na conquista de novos clientes, uma vez que a maioria das pessoas, segundo pesquisas, utilizam esse aplicativo várias horas por dia, podendo assim, atrair os olhares e o interesse desses potenciais consumidores.

Quadro 18 - Plano de ação para novo meio de divulgação da empresa

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO INICIAL	COMO	CUSTO
Utilizar as redes sociais.	A definir	2 dias	Com a criação de página no Instagram para divulgação dos produtos e promoções.	R\$ 120,00*

\*Valor referente ao custo da internet.

Fonte: elaborada pela autora (2019)

Segundo o proprietário, não é perceptível, mas ele tem ciência de que há furto em seu estabelecimento. Ao se pensar em um meio de assegurar a segurança em relação a essa prática, foi sugerida a instalação de um sistema de sensor antifurto que dispara o alarme ao detectar a saída de mercadorias que não foram pagas, através da contratação de uma empresa de segurança para fazer a implementação do sistema.

Quadro 19 - Plano de ação para aprimorar a segurança das mercadorias

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO INICIAL	COMO	CUSTO
Instalação do sistema de sensor antifurto que disparam o alarme ao detectar a saída de mercadorias que não foram pagas.	Gerente	1 mês	Contratar uma empresa de segurança para fazer a implementação do sistema.	R\$ 7.000,00*

\* Valor referente a pesquisas na internet.

Fonte: elaborada pela autora (2019)

A ideia da criação do aplicativo de compras *online* para o supermercado tem o objetivo de gerar maior comodidade aos clientes, atrair novos e fidelizá-los. Essa ação tem início com a contratação de um profissional de TI (Tecnologia da Informação).

Trata-se de uma ideia inovadora e complementar, uma vez que a empresa já realiza o processo de entrega de compras na casa do consumidor, além de ser um grande diferencial entre os concorrentes.

Quadro 20 - Plano de ação para desenvolver um aplicativo de compras

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO INICIAL	COMO	CUSTO
Criação do aplicativo de compras online.	Gerente	3 meses	Contratar um profissional de TI para desenvolver o aplicativo	R\$ 40.000,000*

\* Valor referente a pesquisa na internet.

Fonte: elaborada pela autora (2019)

#### 4.6 Fase IV - Controle e Avaliação

“Como a empresa está indo” para a situação desejada.

Esta fase não será abordada, pois este estudo tem a função apenas da elaboração do planejamento, podendo ser implementado posteriormente à apresentação.

A título de informação, o controle atual é realizado por meio do sistema CISS, onde todos os custos fixos e variáveis, bem como as receitas e despesas são registrados para fins gerenciais.

## 5. CONCLUSÃO

O Supermercado América atua no mercado há mais de 16 anos e não possuía um planejamento estratégico, mesmo assim conseguiu se desenvolver, fidelizar clientes e conquistar um amplo público de fornecedores.

O planejamento estratégico atua como ponto de partida para as ações que uma empresa deseja realizar para chegar na visão de futuro desejada. Ele permite que a empresa faça uma análise mais precisa sobre sua situação e a auxilie na tomada de decisões, objetivando alcançar melhor desempenho e prosperidade.

O principal objetivo deste estudo foi elaborar o planejamento estratégico para o Supermercado América, possibilitando ao seu gestor fazer uma análise detalhada de seus ambientes visando à melhoria de sua atuação no ramo varejista em que atua. Foram abordados sua trajetória, os produtos e serviços oferecidos, o mercado de atuação e toda a estrutura organizacional. O planejamento foi feito com o apoio da autora, que se dispôs a explicar conceitos teóricos, permitindo ao proprietário a possibilidade de tomar as decisões por meio de um conhecimento conceitual. A utilização do modelo de Oliveira (2011) facilitou a identificação de pontos cruciais para a elaboração deste trabalho, pois permitiu fazer uma abordagem generalizada da situação interna da empresa e seu entorno.

Para a realização dos objetivos específicos, durante as entrevistas e visitas ao estabelecimento, foram levantadas questões sobre o estado atual da empresa, onde se quer chegar e o que ela faz para chegar à posição desejada, determinando assim, missão e visão para o supermercado, facilitando o processo de identificação dos objetivos.

A análise SWOT, ferramenta que possibilita a realização de uma análise estratégica dos ambientes, permitiu que fossem identificadas as fraquezas. Foram elas: a falta de conhecimento sobre a concorrência, a inexistência de treinamento formal dos funcionários, possíveis furtos no estabelecimento e a impossibilidade de aumento do espaço físico. Também foi possível o diagnóstico dos pontos fortes, dentre eles, diversificação de produtos, tecnologia atualizada, localização da empresa, boa quantidade de fornecedores e entrega de compras na residência do consumidor.

Com a continuação da análise, foram detectados como fatores de ameaça os supermercados e a diversidade de mercearias localizadas na região e o nível de

violência. Por outro lado, a possibilidade de a empresa abrir filial, desenvolver novos meios de divulgação e conquistar novos clientes se configurou como oportunidades.

Após a definição de missão e visão, identificação dos fatores internos e externos o gestor pôde formular objetivos para sua empresa com o intuito de auxiliar na profissionalização da sua gestão e na otimização de seus resultados. Para isso, foram traçadas estratégias e 8 planos de ação, nos quais foram determinados os responsáveis por sua execução, com foco, principalmente, na conquista de novos clientes e no aumento da sua margem de lucro.

Este estudo proporcionou ao proprietário o aprendizado teórico sobre planejamento estratégico em sua gestão e à autora o conhecimento prático das operações de uma organização e de como conduzir melhor uma empresa para o futuro desejado.

É habitual nas pequenas empresas que as práticas de planejamento aconteçam apenas na mente dos sócios-diretores, não possuindo uma formalização ou documentação dos planos e objetivos para o processo de acompanhamento (MEYER, 1997). Esse cenário também foi constatado, no início da pesquisa, no Supermercado América. Contudo, durante a construção do planejamento estratégico, o proprietário mostrou-se interessado em sua implementação, enxergando o planejamento como uma ferramenta favorável à sua gestão, visto que este proporciona uma visão mais objetiva e detalhada para o desenvolvimento organizado e consciente da sua empresa. Foi disponibilizado pela autora todo o planejamento estratégico elaborado e discutido, de modo que o proprietário do supermercado o tenha em sua posse para que, se assim desejar, possa colocá-lo em prática.

Sendo assim, pode-se constatar que, a partir do planejamento estratégico o gestor tem a possibilidade de visualizar melhor o mercado e direcionar suas ações rumo ao sucesso de sua organização.

Quanto as limitações, devido ao porte da empresa e à dificuldade de se obter respostas sobre os assuntos abordados, pelo fato de o proprietário não possuir conhecimento acadêmico suficiente, houve limitações em suas respostas dificultando o desenvolvimento do trabalho.

## REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP. 1994.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 5. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BATEMAN, T. S. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BATISTA JUNIOR, R. **A evolução do supermercado**. 2013. Disponível em: <<http://www.2bpartnersconsulting.com/A-evolucao-do-Supermercado.html>>. Acesso em: 29 jul. 2017.
- BNDES. **Classificação de porte dos clientes**. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>>. Acesso em: 05 mar. 2019.
- CASTOR, B. V. J. **Estratégias para a pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. São Paulo: Campus, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- COSTA, E. A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DAFT, R. L. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- \_\_\_\_\_. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. Tradução: Arlete Simille Marques. São Paulo: Nobel, 2001.
- FERREIRA JUNIOR, J. L. C. **A importância dos supermercados para a economia comercial**. 2012. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/a-importancia-dos-supermercados-para-a-economia-comercial/85336/>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20–29, 1995.

IBGE. **PAC 2016**: hiper e supermercados lideram em participação na receita líquida do comércio. 2018. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/21563-pac-2016-hiper-e-supermercados-lideram-em-participacao-na-receita-liquida-do-comercio>>. Acesso em: 29 fev. 2019.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A execução premium**: a obtenção da vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

KNOKE, W. **O supermercado no Brasil e nos Estados Unidos**: confrontos e contrastes. *Revista de Administração de Empresas, São Paulo*, v. 3, n. 9, p. 91–103, 1963.

MARTINS, G. A.; THÉOPHILO, C. R. **Metodologia de investigação científica pra ciências sociais e aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEYER, C. A. **Planejamento formal e seus resultados**: um estudo de caso. *Caderno de pesquisas em Administração*, v. 2, n. 5, p. 39–46, 1997.

NIELSEN, F. A. G.; FOUTO, N. M. M. D. **Manual de varejo no Brasil**. São Paulo: Saint Paul, 2012.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e prática. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2009.

PRODANOV, C. C.; ERNANI, C. F. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SEBRAE. **As pequenas empresas do simples nacional**. Brasília, 2011. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/As\\_pequenas\\_empresas\\_SN.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/As_pequenas_empresas_SN.pdf)>. Acesso em: 22 ago. 2017.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 6. ed. São Paulo: Dieese, 2013. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/empregodestaque13,46c9f925817b3410VgnVCM2000003c74010aRCRD](https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/empregodestaque13,46c9f925817b3410VgnVCM2000003c74010aRCRD)>. Acesso em: 30 ago. 2017.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 30 ago. 2017.

SEBRAE. **Perfil dos pequenos negócios**. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD](https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD)>. Acesso em: 22 ago. 2017.

SEBRAE. **Planejamento estratégico aplicado aos pequenos negócios**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/planejamento-estrategico-aplicado-aos-pequenos-negocios,d2cb26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD?origem=estadual&codUf=19>>. Acesso: ago. 2017.

SEBRAE. **Tipos de empresa**. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/conteudo\\_uf/quais-sao-os-tipos-de-empresas,af3db28a582a0610VgnVCM1000004c00210aRCRD](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/conteudo_uf/quais-sao-os-tipos-de-empresas,af3db28a582a0610VgnVCM1000004c00210aRCRD)> Acesso em: 26 fev. 2019.

SEBRAE. **Tudo sobre ramos de atividade e como escolher o seu**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/ramos-de-atividades,8ef89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em: 26 fev. 2019.

SENHORAS, E. M. **O varejo supermercadista sob perspectiva**. 33. ed. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 9, n. 3, p. 1–12, 2003. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/read/article/view/42672/27040>>. Acesso em: 11 fev. 2019.

SILVEIRA, J. A. G.; SÉRGIO, L. L. **Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro**. *Revista de Administração*, São Paulo v. 32, n. 2, p. 5–6, 1997.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STONER, J. A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1982.

TERENCE, A. C. F.; FILHO, E. E. **As particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2., 2001, Londrina. *Anais...* Londrina, 2001, p. 592–602.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WRIGHT, P. *et al.* **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2007.

## APÊNDICE A – Questionário

1. Como surgiu a empresa?
2. Qual o motivo central da existência da empresa? A quem ela atende?
3. Qual a estrutura organizacional atual?
4. A empresa possui responsabilidade social?
5. Quais as expectativas da organização quanto ao futuro?
6. Como ela deseja ser vista e entendida pelos seus clientes?
7. Quais valores a empresa preza?
8. Quais são as principais dificuldades e limitações atuais?
9. Quantos funcionários há na empresa? E quais cargos eles ocupam?
10. Quais setores são considerados mais importantes?
11. A empresa determina resultados a serem alcançados futuramente?
12. O gestor costuma planejar a rotina de trabalho?
13. A empresa tem sócios? Quem exerce sua gestão?
14. Como funciona o sistema de recrutamento e seleção de pessoas? Quem executa?
15. Como é realizado o treinamento dos novos colaboradores?
16. Como são definidos os comandos de compra de mercadorias?
17. Como é realizado o controle de estoque? Qual a forma de armazenagem?
18. Quantos fornecedores a empresa possui? E qual seu relacionamento com eles?
19. Como se dá o controle financeiro?
20. Há pretensão de expansão do espaço físico da empresa?
21. Qual o destaque da empresa? O que ela faz de melhor?
22. Quais os meios de divulgação da empresa?
23. Quais são seus concorrentes? O que a empresa oferece de diferencial?
24. O que a empresa considera como ameaça? O que dificulta seu desenvolvimento?  
Em que ela não se sente segura?
25. Quais as oportunidades que a empresa enxerga em relação ao seu ambiente?