

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS.**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS PASSO FUNDO**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**PATRICIA CREMONINI**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O CASO DO SUPERMERCADO CREMONINI**  
**LTDA.**

**PASSO FUNDO**

**2016**

**PATRICIA CREMONINI**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O CASO DO SUPERMERCADO CREMONINI  
LTDA.**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Ana Claudia Padilha

**PASSO FUNDO**

**2016**

**PATRICIA CREMONINI**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O CASO DO SUPERMERCADO CREMONINI  
LTDA.**

Estágio Supervisionado aprovado em \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Profa. Dra. Ana Claudia Padilha  
UPF – Orientador

Prof.  
UPF

Prof.  
UPF

**PASSO FUNDO**

**2016**

## **AGRADECIMENTOS**

Várias pessoas contribuíram para que eu chegasse à conclusão dessa etapa. A elas meu carinho, respeito e agradecimento. Meus pais, Clair Cremonini e Valdeni Cremonini, meu irmão, Darlan Cremonini, e meu parceiro Junior Rigo pelo apoio e incentivo incondicional; o corpo docente da Universidade de Passo Fundo - Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis - Curso de Administração, em especial minha orientadora, Profa. Dra. Ana Claudia Padilha, pelos conhecimentos teóricos e práticos repassados e construídos no decorrer do curso; amigos, desde os da infância até as amizades feitas nos anos de estudo, pelo apoio e companheirismo; direção, funcionários e clientes do Supermercado Cremonini, por terem colaborado no levantamento dos dados da pesquisa do Estágio Supervisionado.

“Não se preocupe com o fato de todos não concordarem com você.  
Se conseguir que um terço caminhe com você, já pode considerar-se um vencedor.”  
(PETER DRUCKER)

## RESUMO

CREMONINI, Patricia. **Sugerir o planejamento estratégico adequado para o supermercado cremonini considerando seu ambiente de negócio.** Passo Fundo, 2016. 59 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2016.

Frente às constantes mudanças globais e a intensa competitividade do setor supermercadista, uma ferramenta que tem sido usada pelos gestores para auxiliar nas operações das empresas é o planejamento estratégico. O presente estudo foi desenvolvido com o intuito de sugerir um planejamento estratégico adequado para o Supermercado Cremonini, empresa que possui gestão familiar, é líder do setor no ambiente em que atua e não possui nenhuma ferramenta de gestão para auxiliar suas atividades. A pesquisa apresenta o desenvolvimento do planejamento estratégico para a empresa estagiada, bem como os conceitos na visão de diversos autores. Num primeiro momento, foram definidos a missão e a visão e analisou-se o ambiente de atuação da empresa. Através da aplicação dos questionários que foram respondidos pelos proprietários, funcionários e clientes, pode-se identificar suas oportunidades e ameaças, assim como as forças e fraquezas do ambiente interno. Após tabulados os resultados dos questionários e identificado a postura estratégica da empresa, foram estabelecidos os objetivos, metas e estratégias que foram desenvolvidos no plano de ação. Também foram sugeridas algumas ações corretivas à empresa além da implementação adequada e do controle do planejamento estratégico.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Gestão familiar.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Gráfico oportunidade identificadas.....	38
Figura 2- Gráfico ameaças identificadas .....	39
Figura 3- Gráfico pontos fortes identificados.....	42
Figura 4- Gráfico pontos fracos identificados . .....	46
Figura 5- Descrição da postura estratégica.....	47

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Segmentos e elementos do ambiente geral.....	21
Quadro 2- Aspectos do ambiente interno de uma organização .....	23
Quadro 3- Posturas estratégicas das empresas .....	24
Quadro 4- Situação da empresa .....	36
Quadro 5- Objetivos, metas e estratégias do Supermercado Cremonini .....	48
Quadro 6- Objetivo 1 – ampliação e modernização da estrutura física.....	49
Quadro 7- Objetivo 2 – aumento do faturamento.....	50
Quadro 8- Objetivo 3 – aumentar a satisfação do cliente.....	51



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- População e participantes da pesquisa.....	30
Tabela 2- Oportunidades identificadas no ambiente de atuação do Supermercado Cremonini	37
Tabela 3- Ameaças identificadas no ambiente de atuação do Supermercado Cremonini .....	39
Tabela 4- Pontos fortes identificados no ambiente interno do Supermercado Cremonini .....	41
Tabela 5- Pontos fracos identificados no ambiente interno do Supermercado Cremonini .....	43

## **LISTA DE SIGLAS**

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPCA – Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVAS DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2	OBJETIVOS .....	14
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	14
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	14
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	15
2.1	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....	15
2.2	CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	17
<b>2.2.1</b>	<b>Missão e Visão Organizacional</b> .....	18
<b>2.2.2</b>	<b>Análise do Ambiente Externo</b> .....	19
<b>2.2.3</b>	<b>Análise do Ambiente Interno</b> .....	23
<b>2.2.4</b>	<b>Posicionamento Estratégico</b> .....	24
<b>2.2.5</b>	<b>Objetivos, metas e estratégias</b> .....	25
<b>2.2.6</b>	<b>Plano de Ação</b> .....	28
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	30
3.1	DELINEAMENTO DE PESQUISA .....	30
3.2	POPULAÇÃO .....	30
3.3	COLETA DE DADOS .....	31
3.4	CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	31
3.5.	ANÁLISE DE DADOS .....	32
<b>4</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO SUPERMERCADO CREMONINI</b> ...	33
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	33
4.2	IDENTIFICAÇÃO DA MISSÃO.....	33
4.3	IDENTIFICAÇÃO DA VISÃO .....	34
4.4	ANÁLISE EXTERNA.....	34
<b>4.4.1</b>	<b>Ambiente Geral</b> .....	34
<b>4.4.2</b>	<b>Ambiente da Indústria</b> .....	36
<b>4.4.3</b>	<b>Oportunidades</b> .....	36
<b>4.4.4</b>	<b>Ameaças</b> .....	38
4.5	ANÁLISE INTERNA.....	40
<b>4.5.1</b>	<b>Pontos Fortes</b> .....	40

<b>4.5.2 Pontos Fracos</b> .....	43
4.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO .....	46
4.7 OBJETIVOS, METAS E ESTRATÉGIAS .....	47
4.8 PLANO DE AÇÃO .....	48
4.9 MECANISMOS DE IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE DAS ESTRATÉGIAS ...	52
4.10 RECOMENDAÇÕES À EMPRESA ESTAGIADA.....	52
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	54
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	56
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO</b> .....	58

## 1 INTRODUÇÃO

A constante competitividade do setor supermercadista, tem feito com que os gestores utilizem estratégias para se organizar e se desenvolver frente às mudanças econômicas e tecnológicas que o mesmo enfrenta, buscando sempre obter vantagem competitiva.

No Brasil, o importante marco no desenvolvimento do setor varejista ocorreu durante a década de 1990. Em consequência do processo de globalização grandes redes internacionais de supermercados como a norte-americana Wal-Mart instalaram-se no mercado brasileiro, acirrando a competitividade do setor e desencadeando a reestruturação do mesmo, com investimentos em automação e tecnologias, melhorias na eficiência das operações e dos recursos humanos, visando fortalecer seu espaço e se manter competitivas frente as grandes redes de supermercados.

O setor supermercadista, mesmo que em um momento de turbulência macroeconômica, tem obtido grande evolução em seu ambiente de atuação, possuindo importante destaque na economia nacional. Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2016), “Em Setembro, as vendas do setor supermercadista em valores reais - deflacionadas pelo IPCA/IBGE, apresentaram queda de -1,17% na comparação com o mês imediatamente anterior e alta de 4,66% em relação ao mesmo mês do ano de 2015. No acumulado do ano, as vendas apresentaram alta de 1,21%, na comparação com o mesmo período do ano anterior. Em valores nominais, as vendas do setor apresentaram queda de -1,09% em relação ao mês anterior e, quando comparadas a Setembro do ano anterior, alta de 13,53%. No acumulado do ano, as vendas cresceram 10,69%”

Diante das constantes evoluções do setor, das modificações no perfil do consumidor, e do aumento da concorrência, pequenas e médias empresas supermercadistas estão percebendo que, para transformar seus desafios e ameaças em oportunidades, é necessário analisar cautelosamente suas ações afim de que no futuro elas possam trazer resultados positivos à organização.

E, para auxiliar os gestores nesse processo de atualização e desenvolvimento, a ferramenta que tem auxiliado na compreensão do modelo de negócio é o planejamento estratégico, o qual pode ser compreendido por decisões presentes a partir da análise do impacto das mesmas no futuro.

Segundo Oliveira (2007), o planejamento estratégico tem como propósito o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes, em função dos objetivos

empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Devido às constantes evoluções do setor e da necessidade de se obter vantagem competitiva, o presente estudo busca a elaboração de um planejamento estratégico para o Supermercado Cremonini, empresa que está no setor há 27 anos, porém mas não possui ferramentas para auxiliar em seu processo gerencial, não tem visão e missão, ou seja, não se tem um esclarecimento acerca de seu propósito no mercado, bem como de seus objetivos e metas.

### 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVAS DO PROBLEMA DE PESQUISA

As micro e pequenas empresas, segundo estudo realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2011), são responsáveis por mais da metade dos empregos com carteira assinada no Brasil, podendo-se dizer que esses empreendimentos são responsáveis por, pelo menos, dois terços do total das ocupações existentes no setor privado da economia, e seu sucesso é de extrema importância para o desenvolvimento econômico do País.

A ferramenta que tem auxiliado os gestores à obter sucesso nas atividades diárias de seus empreendimentos é o planejamento estratégico, ferramenta que se tornou de extrema importância, especialmente para empresas de pequeno porte e de gestão familiar, na identificação de seus pontos fortes e fracos, e na melhor maneira de utilizar suas capacidades frente às ameaças do ambiente, servindo de base para a construção de um futuro promissor e buscando o desenvolvimento contínuo da organização.

A empresa supermercadista que serviu de base para a realização desse estudo, é o Supermercado Cremonini, localizado na cidade de Três Palmeiras. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, de gestão familiar, e por ainda não possuir um planejamento estratégico, percebeu-se a necessidade da realização e implantação do mesmo, e o presente trabalho define o seguinte problema de pesquisa:

**Qual é o planejamento estratégico adequado para o Supermercado Cremonini, considerando seu ambiente de negócio?**

O desenvolvimento do planejamento estratégico para a empresa, se dá pelo fato de a mesma estar presente no mercado a 27 anos e por estar ampliando seu espaço físico. Também se torna importante na identificação das suas forças e fraquezas, e das oportunidades e ameaças presentes no meio que atua.

A elaboração do planejamento estratégico para a empresa em questão, irá nortear suas futuras decisões no mercado possibilitando o aprimoramento de suas atividades em um processo contínuo de melhoria.

## 1.2 OBJETIVOS

A fim de realizar o planejamento estratégico do supermercado em questão, foi estabelecido nesse trabalho, o objetivo geral e os objetivos específicos, que serão apresentados a seguir.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Sugerir o planejamento estratégico adequado para o Supermercado Cremonini, considerando seu ambiente de negócio.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Definir missão e visão da empresa;
- b) Analisar o ambiente interno, identificando pontos fortes e pontos fracos;
- c) Identificar ameaças e oportunidades no ambiente externo;
- d) Identificar o posicionamento estratégico;
- e) Sugerir objetivos, metas e estratégias à empresa;
- f) Preparar planos de ação e tecer um conjunto de recomendações à empresa estagiada.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão de literatura contém o referencial teórico da pesquisa, que busca embasar e dar consistência para o estudo. Na presente revisão aborda-se o conceito de alguns autores sobre a administração estratégica, sobre o planejamento estratégico e sua importância em pequenas empresas, conceituando, também, as etapas a serem elaboradas na realização do planejamento.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Nos anos de 1950, a Fundação Ford e a *Carnegie Corporation* patrocinaram uma pesquisa sobre os currículos das escolas de administração norte-americanas, o que fez com que por volta de 1970, a disciplina de política de negócios estivesse presente no currículo de muitas escolas de administração, e com o passar do tempo o enfoque do curso fosse ampliado, fazendo com que se alterasse o nome da disciplina para administração estratégica. (CERTO; PETER, 2010, p.3-4)

O processo de administração estratégica, conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.5), “é o conjunto de compromissos, decisões e ações necessárias para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média”.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p.23),

“A administração estratégica é desafiadora porque vai muito além de estabelecer objetivos e posteriormente dar ordens aos membros da organização para se aterem a esses objetivos. A direção estratégica de uma organização depende de uma série de considerações. Entre elas estão a avaliação pela alta administração das oportunidades e ameaças do ambiente externo e a análise pela administração dos pontos fortes e fracos da empresa”.

A administração estratégica é um termo amplo, que abrange também os estágios iniciais de determinação da missão e objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno. Deste modo Wright, Kroll e Parnell (2000, p.24), mencionam alguns passos que a alta administração deve realizar, como:

- a) Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- b) Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- c) Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;



- d) Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- e) Implementar as estratégias;
- f) Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Cada uma dessas etapas devem ser consideradas ligadas entre si, pois uma mudança em qualquer um dos pontos afetará os próximos alterando o resultado. Como define Certo e Peter (2010, p.4) ao dizer que, a administração estratégica é um “processo contínuo e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente.”

Segundo Barney e Hesterly (2007, p.5), “o processo de administração estratégica é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa escolherá uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas.”

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008 p.4), definem que uma empresa tem vantagem competitiva quando ela obtém uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou julgam custosa demais para tal.

As estratégias são definidas como competitivas e cooperativas. As estratégias competitivas no nível de unidade de negócio, são compostas por cinco estratégias: liderança em custos, diferenciação, liderança em custo focada, diferenciação focalizada e integrada de liderança em custos/diferenciação, as quais, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.104), são selecionadas pelas empresas para “definir e defender a posição estratégica desejada contra os concorrentes”.

As estratégias competitivas de nível corporativo, que segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.154), são usadas pelas empresas para, “diversificar suas operações de um único negócio competindo em um mercado específico”, se dividem entre diversificação relacionada e diversificação não-relacionada.

Ainda segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), as estratégias de cooperação são aquelas em que as empresas trabalham juntas para atingir um único objetivo. São divididas em estratégias de cooperação em nível de negócios, no nível corporativo e internacional, em rede de cooperação, e alianças estratégicas.

O papel do gestor com foco numa gestão estratégica se torna indispensável para o sucesso da organização e obtenção da vantagem competitiva. Wright, Kroll e Parnell (2000), afirmam que o maior desafio dos administradores é o da administração estratégica, pois

conduzir uma organização complexa em ambiente dinâmico e de mudanças rápidas requer os melhores julgamentos.

## 2.2 CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um processo pelo qual são criados objetivos e, conseqüentemente, ações que irão levar a concretização dos mesmos, analisando sempre as condições internas e externas da organização.

Kotler e Armstrong (2003) dizem que todas as empresas devem olhar para o futuro e desenvolver estratégias de longo prazo pra fazer frente ao ambiente em mudança de seus setores.

Para Oliveira (2007), o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, tendo um comportamento proativo, e considerando seu ambiente atual e futuro. (STONER, 1995)

O planejamento estratégico possibilita prever o futuro da empresa no longo prazo, podendo-se saber quais atitudes devem ser tomadas para o alcance dos objetivos. Tais atitudes que serão de extrema importância para o desenvolvimento e sucesso da organização são de responsabilidade dos gestores que estão nos níveis mais altos da mesma.

Como afirma Oliveira (2007, p. 18)

“O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada”.

Oliveira (2007), também afirma que, o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

Pois em um mundo globalizado, onde as características predominantes são as constantes mudanças e a concorrência acirrada, o planejamento estratégico se torna indispensável para o sucesso organizacional. Porém, empresas, principalmente de pequeno porte, ainda desconhecem tal ferramenta de gestão, e em consequência disto, as taxas de mortalidade das mesmas nos primeiros anos são elevadas.

Segundo Oliveira (2007, p.17),

“Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

A implementação do planejamento estratégico nas pequenas empresas, possibilita a mesma na identificação do seu posicionamento no mercado, bem como seus pontos fortes e fracos, antevendo as ameaças e oportunidades, que após analisados podem estabelecer vantagens competitivas e estabilidade no mercado.

O conhecimento à cerca dos benefícios do planejamento estratégico para os gestores das pequenas empresas ainda é muito restrito, e a teoria é a base para se ter uma melhor eficiência e eficácia.

Conforme nos expõe Oliveira (2007, p.39), ao dizer que a “teoria aparece como base de sustentação no processo decisório. E, nesta atual conjuntura de constantes mudanças nos ambientes organizacionais, a teoria ganha importância extra sobre a prática.”

### **2.2.1 Missão e Visão Organizacional**

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a missão e a visão tem por finalidade informar aos stakeholders o que a empresa é, o que pretende realizar e a quem pretende atender e, juntas, formam a base que a empresa necessita para selecionar e implantar uma ou mais estratégias.

A visão, segundo Oliveira (2007, p.43), “representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante”. Pereira (2010) diz que a visão funciona como uma bússola. Aponta a direção em que a empresa quer seguir, o caminho a ser percorrido em busca de um futuro promissor, além de representar seus sonhos e esperanças.

É a definição das expectativas e desejos da alta administração em relação a organização, levando em consideração que isso delineará o planejamento estratégico a ser desenvolvido e executado.

Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.18), “a missão especifica o negócio no qual a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender.” Toda organização, ao ser fundada, possui um propósito, o qual pode mudar com o passar do tempo, porém, é essencial que os stakeholders compreendam o motivo da existência da empresa, o qual é expresso pela missão. (WRIGH; KROLL; PARNELL, 2000)

Para Kotler (1980), a missão deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não em termos de oferecer algum produto ou serviço ao mercado.

O estabelecimento da missão, segundo Certo e Peter (2010, p.56), é papel fundamental da administração, pois ela expressa a razão pela qual a empresa existe, definindo qual será a postura que a empresa irá obter no mercado. Concluem também dizendo que, “uma missão formalmente expressa facilita o entendimento sobre os rumos da organização”.

### **2.2.2 Análise do Ambiente Externo**

Segundo Certo e Peter (2010, p.27), “a análise do ambiente é o processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificação das oportunidades e dos riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas.”.

Wright, Kroll e Parnell (2000, p.47) afirmam que “o sucesso da administração depende da criação de um elo entre a empresa e seu ambiente externo por meio de atividades de análise ambiental.”

Para Oliveira (2007, p.44),

“Tal análise deve ser efetuada como um todo, considerando uma série de pontos, como: mercado nacional e regional; mercado internacional; evolução tecnológica; fornecedores; mercado financeiro; aspectos socioeconômicos e culturais; aspectos políticos; entidade, classes; órgãos governamentais; mercado de mão-de-obra e concorrentes.”

As constantes mudanças do ambiente fazem com que as empresas se mantenham atentas à intensa concorrência, e para obter vantagem competitiva, faz-se necessário antever as possíveis oportunidades buscando um melhor aproveitamento, bem como amortecer ou absorver as ameaças, ou então, adaptar-se a elas. (OLIVEIRA 2015)

As oportunidade segundo Oliveira (2015, p.71), “são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-la enquanto perdura a referida situação.”

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), as oportunidades são condições do ambiente geral que ajudam a empresa a obter competitividade estratégica, se explorada adequadamente.

As ameaças, segundo Oliveira (2015, p.71), “são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.” Hitt,

Ireland e Hoskisson (2008, p.37), afirmam que “ameaça é uma condição do ambiente geral que pode impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica”.

A análise do ambiente externo de uma empresa, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), é dividido em três áreas: ambiente geral, da indústria/setor e dos concorrentes. As áreas, quando analisadas, possibilitam a identificação das oportunidades e ameaças da organização, os quais são de extrema importância no momento da escolha da estratégia adequada que irá se destacar frente aos concorrentes.

O ambiente geral, conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.35), é “composto por dimensões na sociedade geral que influenciam a indústria (setor) e as empresas que o compõem”. Essas dimensões, foram agrupadas em seis segmentos ambientais:

**Segmento Demográfico:** envolve as características da população, como, tamanho da estrutura etária e a distribuição de renda. Na visão de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.40), o segmento é “analisado globalmente devido aos seus possíveis efeitos sobre os países e porque muitas empresas competem em mercados internacionais”.

**Segmento Econômico:** sua qualidade tem grande influência sobre o desempenho das empresas e indústrias, as quais analisam o ambiente buscando identificar as mudanças e suas implicações estratégicas. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.42), “o ambiente econômico refere-se à natureza e ao rumo da economia na qual uma empresa compete ou pode competir”.

**Segmento Político/Jurídico:** pode ser entendido como a influência exercida entre empresa e governo. “É a área na qual as organizações e os grupos influentes competem por atenção, recursos e voz na elaboração de leis que regulamentam a interação entre os países”. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p.43)

**Segmento Sociocultural:** “se preocupa com as atitudes e os valores culturais, que são a base de uma sociedade, e geralmente direcionam condições e mudanças demográficas, econômicas, político/jurídico e tecnológicas”. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p.43)

**Segmento Tecnológico:** inovações científicas que acontecem em diferentes partes da sociedade influenciando as operações das empresas. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.45), “inclui as instituições e atividades envolvidas na criação de novos conhecimentos e na transformação desse conhecimento em novos produtos, processos e materiais”.

**Segmento Global:** “inclui novos mercados relevantes, os mercados existentes que estão se transformando, eventos políticos internacionais importantes e as características culturais e institucionais essenciais dos mercados globais”. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p.45)

Os seis segmentos possuem elementos que impactam as operações e influenciam na sobrevivência das empresas são citados no quadro baixo:

Quadro 1- Segmentos e Elementos do Ambiente Geral

<b>Segmento Demográfico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamanho da população</li> <li>• Estrutura etária</li> <li>• Distribuição geográfica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mistura étnica</li> <li>• Distribuição de renda</li> </ul>
<b>Segmento Econômico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxas de inflação</li> <li>• Taxas de juros</li> <li>• Déficits ou superávit comerciais</li> <li>• Déficits ou superávit orçamentários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leis de treinamento de mão-de-obra</li> <li>• Filosofias e políticas educacionais</li> </ul>
<b>Segmento Político/Jurídico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislação antitruste</li> <li>• Legislação tributária</li> <li>• Filosofias de desregulamentação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leis de treinamento de mão-de-obra</li> <li>• Filosofias e políticas educacionais</li> </ul>
<b>Segmento Sociocultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mulheres no mercado de trabalho</li> <li>• Diversidade de mão-de-obra</li> <li>• Atitudes em relação à qualidade da vida profissional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupações com o meio ambiente</li> <li>• Mudanças nas preferências profissionais e de carreira</li> <li>• Mudanças nas preferências em relação às características de produtos e serviços</li> </ul>
<b>Segmento Tecnológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovações dos produtos</li> <li>• Aplicações do conhecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco nos gastos privados e públicos de P&amp;D</li> <li>• Novas tecnologias de comunicação</li> </ul>
<b>Segmento Global</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acontecimentos políticos importantes</li> <li>• Mercados globais essenciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos países industrializados</li> <li>• Diferentes atributos culturais e institucionais</li> </ul>

Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.36)

Para um melhor entendimento acerca do ambiente da indústria, Porter (1997) desenvolveu um modelo chamado de **cinco forças competitivas** para verificar a situação da organização em seu setor, pois, segundo ele, “a estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa.” (PORTER, 1997, p.22)

**Novos Entrantes:** determina a probabilidade de novas empresas entrarem em um ramo da indústria e conquistarem mercado, considerando as barreiras postas pelos concorrentes já instalados. Segundo Porter (1997), as novas empresas que entram para uma indústria trazem novas capacidades, o desejo de ganhar participação no mercado e, frequentemente, recursos substanciais. Porém, há duas expectativas dos entrantes com relação as barreiras: a existência já consolidada de barreiras de entrada e a ameaça de reação dos concorrentes já estabelecidos.

**Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes:** é a disputa por um posicionamento de mercado mais rentável em relação aos concorrentes existentes do setor. A disputa, segundo Porter (1997), pode ser pela concorrência de preços, publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. “A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição”. (PORTER, 1997, p.34)

**Produtos Substitutos:** empresas concorrem com organizações que produzem serviços ou produtos substitutos ao seus, considerando um mercado de intensa e numerosa concorrência. Segundo Porter (1997, p.40), “a identificação de produtos substitutos é conquistada através de pesquisas na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria”.

**Poder de Negociação dos Compradores:** os consumidores têm poder para movimentar toda a estrutura de negócios de uma empresa, pois, segundo Porter (1997, p.40), “competem com a indústria forçando a redução dos preços, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros”.

**Poder de Negociação dos Fornecedores:** fornecedores com elevada capacidade de controle afetam diretamente a rentabilidade e o desempenho de um setor, visto que podem impor preços, condições de pagamento, prazos de entrega e qualidade dos produtos ou serviços. (PORTER, 1997)

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p.60), “A chave da competição eficaz está em a empresa encontrar uma posição no mercado a partir da qual possa influenciar essas cinco forças em seu benefício, ou defender-se contra elas”.

A análise dos concorrentes se concentra no estudo de cada organização com a qual a empresa está concorrendo, pois a intensa rivalidade do mercado exige que se entenda a respeito dos concorrentes, e para ser possível Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.58) destacam alguns pontos que a empresa tenta entender na análise:

- O que direciona o concorrente, como mostram seus objetivos futuros.
- O que o concorrente está fazendo e pode fazer, que é revelado por sua estratégia atual.
- Em que o concorrente acredita sobre a indústria (setor), como mostram suas premissas.
- Quais são as capacitações dos concorrentes, como mostram os seus pontos fortes e pontos fracos.

Os resultados de uma análise eficaz para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.58), “ajudam uma empresa a entender, interpretar e prever as ações e reações de seus concorrentes.”

Portanto, a análise do ambiente em que a empresa está inserida deve ser constante, pois o ambiente externo é dinâmico e está sempre sofrendo alterações, e a empresa que percebe as mudanças adaptando-se a elas, aproveitará as oportunidades do setor assim como irá reduzir as ameaças.

### 2.2.3 Análise do Ambiente Interno

Segundo Certo e Peter (2010, p.34), “o ambiente interno é aquele que está dentro da organização e que normalmente tem implicação imediata e específica em sua administração”.

Sua análise possibilita a identificação dos pontos fortes e fracos da organização, avaliando se a atuação vigente está obtendo os resultados esperados.

Para Oliveira (2015, p.85),

“A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as qualidades e deficiências da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados, principalmente, diante da atual posição de seus produtos ou serviços versus segmentos de mercados.”

Há alguns aspectos de importância no ambiente interno de uma organização, que são de fácil percepção e controle, e se trabalhados em conjunto, podem vir a minimizar suas fraquezas bem como maximizar suas forças. Certo e Peter (2010, p.35) fazem uma relação das diversas áreas de importância para a organização, as quais são apresentadas no quadro abaixo:

Quadro 2- Aspectos do ambiente interno de uma organização

<b>Aspectos organizacionais</b> Rede de comunicação Estrutura organizacional Registros dos sucessos Hierarquia de objetivos Política, procedimentos e regras Habilidade da equipe administrativa	<b>Aspectos de pessoal</b> Relações trabalhistas Práticas de recrutamento Programas de treinamento Sistemas de avaliação de desempenho Sistemas de incentivo Rotatividade e absenteísmo
<b>Aspectos de marketing</b> Segmentação do mercado Estratégia do produto Estratégia de preço Estratégia de promoção Estratégia de distribuição	<b>Aspectos de produção</b> <i>Layout</i> das instalações da fábrica Pesquisa e desenvolvimento Uso de tecnologia Aquisição de matéria-prima Controle de estoque Uso de subcontratação
<b>Aspectos financeiros</b> Liquidez Lucratividade Atividade Oportunidades de investimentos	

Fonte: Certo e Peter, 2010, p.35.

Diversos aspectos importantes do ambiente interno de uma organização, como mostra o quadro 2.



Wright, Kroll e Parnell (2000), afirmam que a análise também se faz útil no esclarecimento de pontos fortes que não foram completamente aproveitados, e na identificação dos pontos fracos que ainda podem ser corrigidos.

Os pontos fortes, segundo Oliveira (2015, p.71), “são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente”. Costa (2006) resume como sendo as características positivas de destaque na organização que favorecem o cumprimento de seu propósito.

Os pontos fracos da empresa para Costa (2006), são características negativas que a prejudicam no cumprimento do seu propósito. Os pontos fracos, segundo Oliveira (2015, p.71), “são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.

#### 2.2.4 Posicionamento Estratégico

A postura estratégica da empresa é definida no processo de cumprimento da missão. Para Oliveira (2015), seu estabelecimento é limitado por três aspectos: a missão da empresa; a relação positiva ou negativa entre as oportunidades e ameaças; a relação positiva ou negativa entre os pontos fortes e fracos que fazem frente às oportunidades e ameaças do ambiente.

Ainda segundo o autor, o fator psicológico pode influenciar a postura da empresa, as quais são definidas como: sobrevivência; manutenção; crescimento; e desenvolvimento.

O estabelecimento da postura estratégica pode ser analisado através da figura do quadro de Oliveira (2015, p.128) apresentado abaixo:

Quadro 3- Posturas estratégicas das empresas

		Análise interna		
		Predominância		
		Pontos fracos	Pontos fortes	
Análise externa	Predominância	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
		Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Oliveira (2015, p.128)

A estratégia de **Sobrevivência** é adotada quando o ambiente e a empresa estão em situações inadequadas e ela não está competindo com eficiência, obtendo um grande percentual de pontos fracos e de ameaças externas. Para Oliveira (2007), as estratégias de sobrevivência devem ser aplicadas em último caso, apenas quando o ambiente não apresenta perspectivas de melhora ou uma abertura para adoção de outras estratégias.

A estratégia de **Manutenção** é a postura mais adequada, utilizada em mercados que não possui crescimento acelerado e quando a empresa quer manter sua linha de atuação ou de negócio. Obtêm a predominância de pontos fortes e ameaças externas, e busca o aumento das posições competitivas, o foco na melhoria da produtividade e a manutenção das operações. Segundo Oliveira (2007), apresenta-se em três formas: estratégia de estabilidade, estratégia de nicho e estratégia de especialização.

Na postura estratégica de **Crescimento**, a empresa possui um maior número de pontos fracos, porém, o ambiente proporciona situações favoráveis que podem se transformar em oportunidades. Procura, por meio de ações bem sucedidas, atingir o crescimento através do lançamento de novos produtos, e aumento no volume de vendas. Oliveira (2007) apresenta de quatro formas: estratégia de inovação, estratégia de internacionalização, estratégia de *joint venture* e estratégia de expansão.

A postura estratégica de **Desenvolvimento** é quando a empresa possui a predominância de pontos fortes e oportunidades. Neste contexto, o administrador deve procurar desenvolver a empresa e buscar aumento nas vendas levando seus produtos e serviços a novos mercados e clientes ou novas tecnologias. Segundo Oliveira (2007), a estratégia de desenvolvimento ocorre de algumas formas básicas: desenvolvimento de produtos e serviço; desenvolvimento de mercado; desenvolvimento financeiro; desenvolvimento de capacidades; desenvolvimento de estabilidade.

### 2.2.5 Objetivos, metas e estratégias

Objetivos e metas podem ser entendidos como marcadores do resultado esperado em virtude das estratégias planejadas, demonstram o que a empresa deseja e pretende alcançar.

Segundo Costa (2006, p.29), “Os objetivos e metas referem-se aos parâmetros-chave, qualitativos ou quantitativos, que se pretende atingir ou manter em um dado momento ou período de tempo futuro preestabelecido”.

Para Oliveira (2015, p.151), “o objetivo é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra” e metas são passos ou etapas, perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos da empresa”.

Mintzberg et al. (2006), afirma que metas e objetivos definem o que vai ser atingido e quando serão obtidos os resultados, porém, não estabelecem como devem ser atingidos os resultados. No entanto, Certo e Peter (2010, p.75) afirmam que, “formular estratégias implica determinar caminhos adequados para se alcançar objetivos”.

A estratégia é definida por Oliveira (2015, p.193), como:

“[...]um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis”.

Na visão de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.98), o principal objetivo de se utilizar uma estratégia, “é adquirir competitividade estratégica e obter retornos acima da média”. Quando se possui uma estratégia bem elaborada, conforme Mintzberg et al. (2006), ela auxilia na organização e alocação dos recursos da empresa, com uma postura única e viável.

As estratégias competitivas que são definidas por Porter (1997, p.49), como “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas”, são divididas entre estratégias competitivas de nível de unidade de negócio, e de nível corporativo.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), afirmam que as *Estratégias no Nível de Negócios* são aquelas elaboradas pela empresa, explorando suas competências essenciais para obter vantagem competitiva em um nicho de mercado, sendo elas as seguintes:

**Estratégia de Liderança em Custos** segundo Mintzberg et al. (2006), é quando a empresa produz seus produtos e serviços, a um custo menor em comparação com os concorrentes, e mantém a qualidade.

Porter (1997, p.50), afirma que a estratégia de custos proporciona à empresa, “uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição”.

**Estratégia de Diferenciação** na visão de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.110), “é um conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens ou serviços (a um custo aceitável) que os clientes percebem como diferentes, de maneira que sejam importantes para eles”.

Segundo Padilha, Gallon e Mattos (2012), a estratégia de diferenciação é analisada como tendo foco na produção dos bens e serviços, oferecendo um diferencial e mantendo um custo aceitável.

**Estratégia de Foco** segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.114) “é um conjunto de ações integradas tomadas para produzir bens ou serviços que atendem às necessidades de um determinado segmento competitivo”.

Padilha, Gallon e Mattos (2012), apresentam exemplos de segmentos de mercado como: “(1) um determinado grupo de compradores, como aposentados, (2) um segmento diferente de uma linha de produto como uma tintura de cabelo para quem pinta cabelo em casa ou (3) um mercado geográfico específico, o sul do Brasil, por exemplo”.

**Estratégia Integrada de Liderança em Custos/Diferenciação** segundo Padilha, Gallon e Mattos (2012), “busca produzir eficientemente produtos com alguns atributos diferenciados”. E aqueles que utilizam a estratégia com êxito, na visão de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.116), “aprendem a se adaptar rapidamente a novas tecnologias e mudanças rápidas nos seus ambientes externos.

As estratégias competitivas de **Nível Corporativo**, que segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.154), especificam as “ações que uma empresa toma para obter vantagem competitiva selecionando e administrando um grupo de vários negócios que competem em vários mercados de produtos”.

As estratégia de nível corporativo são divididas entre, **diversificada relacionada e diversificada não-relacionada**. Para Mintzberg et al. (2006, p.119), diversificação “refere-se à entrada em algumas áreas de negócios que não estão na mesma cadeia de operações”. A diversificada relacionada, ainda segundo o autor, é quando existe ligação entre o novo negócio e o principal da empresa, conseqüentemente, a não relacionada, não possui vínculo com o negócio principal.

As **Estratégias de Cooperação**, é quando as empresas trabalham em conjunto buscando um objetivo comum, pois, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.246), “é uma estratégia usada para criar valor para um cliente que vai além do custo de oferecer esse valor e para estabelecer uma posição favorável em relação aos concorrentes”. As estratégias de cooperação são divididas como:

**Estratégias de Cooperação no Nível de Negócios**, que é utilizada pelas organizações com o intuito de melhorar seu desempenho no mercado de produtos específicos. Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.251), a empresa combina seus recursos e capacitações com terceiros, criando vantagens competitivas que ela sozinha não criaria, e “que levarão ao sucesso no mercado de um produto específico”.

**Estratégias de Cooperação no Nível Corporativo** segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), é utilizada para diversificar os produtos ofertados bem como os mercados atendidos. Se dividem em alianças diversificantes, alianças sinérgicas e *franchising*. As alianças e as alianças sinérgicas, são utilizadas pelas empresas para ampliar e diversificar suas operações por outro meio a não ser por uma fusão ou aquisição.

**Estratégia de Cooperação Internacional** segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008p. 259), é uma aliança estratégica internacional “em que empresas com sede em países diferentes combinam alguns de seus recursos e capacitações para criar uma vantagem competitiva”.

**Estratégia em Rede de Cooperação** conforme Mintzberg et al. (2006, p.207), “é baseada em um conjunto organizado de relações entre unidades de trabalho autônomas ou semiautônomas para gerar um produto ou serviço completo para um cliente”.

**Alianças Estratégicas** é a principal estratégia de cooperação, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), acontece quando as empresas combinam seus recursos e capacitações para criar uma vantagem competitiva. Mintzberg et al. (2006, p. 229), afirma que, “as alianças garantem às empresas uma oportunidade única para alavancar suas forças com a ajuda os parceiros”.

### 2.2.6 Plano de Ação

Plano de ação é a ferramenta que coloca em prática o planejamento estratégico, estabelecendo instruções e prazos. É um cronograma a ser cumprido onde estão especificadas todas as informações acerca do planejamento, os problemas e as soluções para resolvê-los.

Segundo Tavares (2005, p.311):

“A elaboração dos planos de ação precisa identificar e determinar – a partir dos objetivos estipulados – os recursos críticos a serem alocados, quando e por quem. Alguns planos de ação são dependentes apenas de recursos e poder, outros de recursos econômicos, outros de capacidade organizacional e de recurso tecnológicos e outros, ainda, de alguma combinação dos recursos mencionados”.

Na visão de Oliveira (2015, p.256), “os planos de ação preocupam-se com a concentração das especialidades – recursos humanos, tecnologia, marketing, informática, logística etc. – identificadas por meio das atividades de cada projeto”.

Através deste conjunto de escolhas, o plano de ação deve ser estabelecido, desenvolvendo ações específicas no âmbito da estratégia estabelecida pela empresa, que deverão ser implementadas para atingir as metas e objetivos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo contempla os métodos e técnicas utilizadas no desenvolvimento e elaboração da pesquisa, buscando o alcance dos objetivos propostos no trabalho.

#### 3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

O presente estudo tem como objetivo sugerir o planejamento estratégico adequado para o Supermercado Cremonini, considerando seu ambiente de negócio.

Para que se fosse possível o desenvolvimento do estudo, foram coletadas informações do ambiente em que a empresa atua e de todos os envolvidos nas suas atividades e, após, a realização da análise qualitativa e quantitativa dos dados coletados.

#### 3.2 POPULAÇÃO

A população da presente pesquisa é formada pelos proprietários da empresa, totalizado em quatro pessoas, também foi desenvolvido com os dez funcionários do supermercado e com trinta e dois clientes, somando um total de quarenta e sete participantes. Na tabela a seguir é possível analisar os participantes do estudo:

Tabela 1 – População e participantes da pesquisa.

<b>PESQUISADOS</b>	<b>POPULAÇÃO</b>	<b>PARTICIPANTES DA PESQUISA</b>
Proprietários	4	4
Gerente	-	-
Funcionários	11	11
Clientes	700	32
<b>TOTAL</b>	<b>715</b>	<b>46</b>

Fonte: Dados do estudo (2016).

Para a coleta dos dados, foram entregues para os proprietários, funcionários e clientes, o questionário adotado para o estudo, o qual foi composto por quatro perguntas abertas que buscavam identificar as forças e fraquezas bem como as oportunidades e ameaças do ambiente de atuação da empresa. O prazo médio de respostas para cada questionário foi de dez dias.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Foram pesquisados todos na empresa, proprietários, gerentes e funcionários. Os clientes participantes da pesquisa, foram aqueles que compareceram na empresa para realizarem suas compras e que se dispuseram a preencher o questionário, como não há um sistema de cadastro, o proprietário afirma ter aproximadamente 700 clientes fidelizados.

A pesquisa foi realizada em duas etapas, a primeira foi durante o período de 25 de abril a 7 de maio, e a segunda etapa foi no período do dia 17 a 29 de outubro. O questionário aplicado, com o intuito de saber qual a posição atual que a empresa se encontra, foi composto por cinco perguntas abertas.

### 3.4 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Para fins metodológicos da pesquisa, foram determinadas as seguintes categorias, as quais guiaram a coleta e análise dos dados coletados na aplicação dos questionários:

- **Pontos Fortes** “são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente”. (OLIVEIRA 2015, p.71),
- **Pontos Fracos** “são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente”. (OLIVEIRA 2015, p.71)
- **Oportunidades** são condições do ambiente geral que ajudam a empresa a obter competitividade estratégica, se explorada adequadamente. (HITT, IRELAND E HOSKISSON 2008)
- **Ameaças** “são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.” (OLIVEIRA 2015, p.71)
- **Objetivos, metas e estratégias** “os objetivos e metas referem-se aos parâmetros-chave, qualitativos ou quantitativos, que se pretende atingir ou manter em um dado momento ou período de tempo futuro preestabelecido”. (COSTA 2006, p.29)

As estratégias, são definidas por Oliveira (2015, p.193) como “um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos”.



### 3.5. ANÁLISE DE DADOS

Para Diehl e Tatim (2004), a pesquisa quantitativa “caracteriza-se por quantificar tanto a coleta quanto as informações por meio de técnicas estatísticas”. E a pesquisa qualitativa “descreve a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis”.

O presente trabalho fez com que tornasse possível a pesquisa qualitativa e quantitativa dos dados. As informações obtidas no questionário foram tabuladas e feito um somatório das mesmas. Após utilizou-se os dados com maior frequência, a fim de saber qual a posição que a empresa se encontra e as implicações das mesmas.

Os dados foram analisados a partir da análise de conteúdo das respostas dos questionários e organizados em quadros, com frequência a partir da categoria de análise delimitada no estudo.

## 4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO SUPERMERCADO CREMONINI

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Supermercado Cremonini atua no ramo supermercadista da cidade de Três Palmeiras no Rio Grande do Sul à cerca de 27 anos, fruto de um sonho de vida alcançado pelo seu Valdeni Cremonini e sua esposa Clair. No ano de 1988, iniciaram seu negócio com uma pequena mercearia de 42 metros quadrados, onde, devido à falta de recursos, dispunham de um número reduzido de itens.

Com muita persistência, seguiram no ramo supermercadista e se destacaram dos demais pelo fato de oferecer um diferencial a seus clientes, que até o momento não era oferecido, como atendimento fora de hora, entrega a domicilio, e procurando atrair sempre com preços bons.

O negócio começou a crescer e ameaçar seus concorrentes que, até então, dominavam o mercado. Enfrentando dificuldades, superaram as ameaças e começaram a crescer proporcionalmente ao decorrer dos anos.

O supermercado possui uma infraestrutura de 500 metros quadrados, atende a população de Três Palmeiras e região e preza pela qualidade no atendimento, na variedade de produtos e preços competitivos. Seu portfólio é composto por hortifrutigranjeiros, frios e laticínios, açougue, padaria, bebidas, produto de limpeza, higiene pessoal, perfumaria, bazar, pet shop entre outros.

A empresa é líder do setor em que atua e, hoje, com muito trabalho, seu Valdeni e a dona Clair realizam investimentos em seu estabelecimento, fazendo uma ampliação da estrutura física para 700 metros quadrados, além da modernização na infraestrutura externa e interna.

### 4.2 IDENTIFICAÇÃO DA MISSÃO

Para Wrigh, Kroll e Parnell (2000), toda organização, ao ser fundada, possui um propósito, o qual pode mudar com o passar do tempo. Porém, é essencial que os stakeholders compreendam o motivo da existência da empresa, o qual é expresso pela missão. Seguindo o pensamento dos autores, sugere-se ao Supermercado Cremonini a seguinte missão:

**“Satisfazer as necessidades dos clientes oferecendo praticidade com produtos a um preço justo e mantendo a rentabilidade da empresa.”**

### 4.3 IDENTIFICAÇÃO DA VISÃO

A visão, segundo Oliveira (2007, p.43), “representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante”. Com base no autor citado, sugere-se à empresa, como sua visão:

**“Ser referência na diversidade de produtos e atendimento ao cliente no ramo supermercadista de Três Palmeiras e região até o ano de 2018.”**

### 4.4 ANÁLISE EXTERNA

Como visto no referencial teórico, para Certo e Peter (2010, p.27), “a análise do ambiente é o processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificação das oportunidades e dos riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas.”.

Na análise externa da empresa pesquisada, foi possível identificar as oportunidades e ameaças em seu ambiente de atuação, os quais foram identificados através dos resultados obtidos dos questionários. Também foi possível uma análise de sua atuação frente ao ambiente que está competindo.

#### 4.4.1 Ambiente Geral

O ambiente geral, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.35), “é composto por dimensões na sociedade geral que influenciam a indústria (setor) e as empresas que o compõem”. As dimensões citadas pelos autores são divididas em seis segmentos, sendo eles: demográfico; econômico; político/legal; sociocultural; tecnológico e global.

Os segmentos explanados abaixo foram desenvolvidos com base nos dados obtidos através do site oficial da Prefeitura Municipal de Três Palmeiras e análise do ambiente de atuação do Supermercado Cremonini:

- **Segmento Demográfico:** Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), o segmento demográfico contempla elementos como o tamanho da população, distribuição de renda entre outros. É “analisado globalmente devido aos seus possíveis efeitos sobre os países e porque muitas empresas competem em mercados internacionais”. (HITT; IRELAND; HOSKISSON 2008, p.40)

A empresa do presente estudo está localizada na cidade de Três Palmeiras, é um município que faz parte da Microrregião de Frederico Westphalen. A população é de

aproximadamente 4.381 habitantes sendo que 1865 são do sexo masculino e 2516 do sexo feminino. Do total da população residente do município 1900 habitantes residem na zona urbana e 2481 habitantes vivem na zona rural.

- **Segmento Econômico:** “O ambiente econômico refere-se à natureza e ao rumo da economia na qual uma empresa compete ou pode competir”. (HITT; IRELAND; HOSKISSON 2008, p.42)

No município de Três Palmeiras, a economia é baseada na cultura de grãos: soja, trigo, milho e fruticultura. O comércio supre as necessidades locais e a indústria é incipiente. A renda per capita mensal dos domicílios particulares permanentes do município, segundo senso do IBGE é de R\$ 964,31. O PIB – Produto Interno Bruto anual é de, R\$ 21.354,09.

- **Segmento Político/legal:** “É a área na qual as organizações e os grupos influentes competem por atenção, recursos e voz na elaboração de leis que regulamentam a interação entre os países”. (HITT; IRELAND; HOSKISSON 2008, p.43)

O varejo é o setor onde os empresários mais pagam impostos, sendo que a legislação favorece mais os estados que industrializam produtos. A alta carga tributária também pode motivar a sonegação fiscal e desestimular o crescimento e os investimentos dos empresários. Com o aumento da inflação o valor das mercadorias sobe diminuindo as vendas no mercado. Como forma de interagir e ganhar o mercado público, a empresa pesquisada participa de processo de licitação.

- **Segmento Sociocultural:** “Se preocupa com as atitudes e os valores culturais, que são a base de uma sociedade, e geralmente direcionam condições e mudanças demográficas, econômicas, político/jurídico e tecnológicas”. (Hitt, Ireland e Hoskisson 2008, p.43)

A economia da cidade é movimentada pela agricultura, não havendo grandes eventos diferenciais que interfiram na demanda. Porém, as datas comemorativas aumentam o fluxo de pessoas no mercado.

- **Segmento Tecnológico:** “Inclui as instituições e atividades envolvidas na criação de novos conhecimentos e na transformação desse conhecimento em novos produtos, processos e materiais”. (Hitt, Ireland e Hoskisson 2008, p.45)

O supermercado busca estar sempre atualizado e atento às necessidades de seu clientes, acompanhando a tecnologia no que vai impactar a agilidade de suas operações.

- **Segmento Global:** “Inclui novos mercados relevantes, os mercados existentes que estão se transformando, eventos políticos internacionais importantes e as

características culturais e institucionais essenciais dos mercados globais”. (Hitt, Ireland e Hoskisson 2008, p.45)

A situação do país no geral impacta de forma indireta o supermercado, tanto os fatores políticos/econômicos quanto a agricultura, podem influenciar positivamente ou negativamente.

#### 4.4.2 Ambiente da Indústria

“A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa” (PORTER, 1997, p.22). O quadro a baixo apresenta a situação da empresa em seu setor considerando as cinco forças competitivas desenvolvidas pelo autor citado acima:

Quadro 4- Situação da empresa

<b>Ameaça de novos entrantes</b>	O Supermercado Cremonini é a empresa mais antiga do município e hoje possui oito concorrentes no setor, porém, a ameaça de entrada é pequena, e a estrutura e fidelização dos clientes já se pulverizou na cidade.
<b>Poder de barganha dos fornecedores</b>	A empresa recebe visitas periódicas de representantes de empresas distribuidoras, e apresenta elevado poder de barganha sobre os fornecedores, por ser o mais antigo, e hoje, o maior supermercado do município, obtêm prioridades em relação às promoções dos fornecedores frente a seus concorrentes, consegue adquirir grandes quantidades à um preço acessível e com prazos e formas de pagamento flexíveis.
<b>Poder de negociação com compradores</b>	É um ponto que não se aplica a este tipo de segmento devido aos preços já serem fixados, porém, o Supermercado oferece algumas flexibilidades no pagamento, como: desconto no pagamento à vista, cheque e cartão com prazos de 60 dias, e mantém ativo sistema de crediário com clientes fidelizados.
<b>Ameaça de produtos substitutos</b>	A grande variedade de produtos disponíveis para o varejista reduz essa ameaça, e o supermercado busca também estar sempre oferecendo novos produtos aos clientes.
<b>Intensidade da rivalidade entre concorrentes</b>	Os concorrentes atuais são numerosos, porém, não apresentam grandes ameaças à empresa devido ao fato dela possuir mais experiência no setor e de conhecer às necessidades do público alvo.

Fonte: Porter (1997)

#### 4.4.3 Oportunidades

Nos questionários realizados na cidade de Três Palmeiras - RS, com os proprietários, funcionários e clientes da empresa, foi possível encontrar algumas oportunidades em seu ambiente, as quais são condições do ambiente geral que auxiliam a empresa a obter competitividade estratégica, se explorada adequadamente. (HITT, IRELAND e HOSKISSON 2008)

A tabela apresenta os resultados obtidos nas respostas da quarta pergunta que compõe os 47 questionários aplicados, a qual apresenta as oportunidades identificadas pelos respondentes para a empresa em seu ambiente, indicando a frequência total de respondentes e as categorias.

Tabela 2- Oportunidades identificadas no ambiente de atuação do Supermercado Cremonini

<b>CATEGORIA</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>
<b>MARKETING</b>	
Parceria com fornecedores	17
Demanda de novos produtos	15
Inovações tecnológicas	8
<b>GOVERNO</b>	
Licitação	7
<b>ECONOMIA</b>	
Aliança estratégica	4
<b>Não identificou nenhum</b>	14
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>

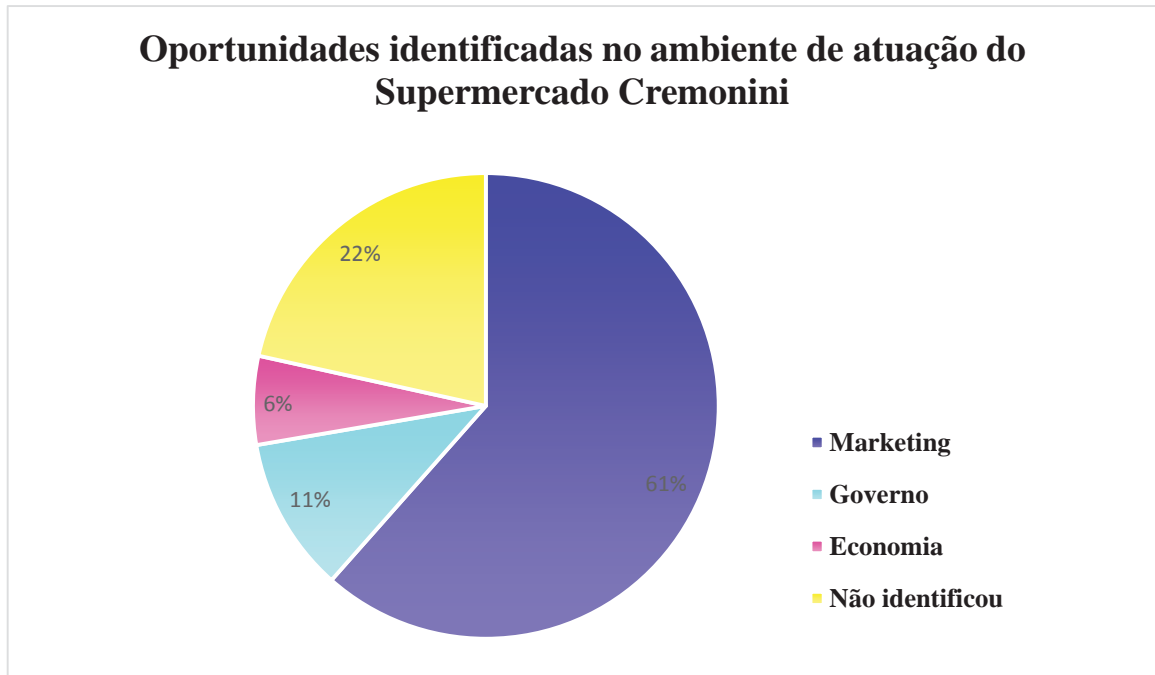
Fonte: Dados primários – questionários – abr./mai./out. 2016.

A frequência total obtida de menções foi de 51, sendo que a maioria citou o marketing como tendo maior oportunidade de negócio. A parceria com fornecedores obteve a maior frequência com um total de 17, o que, com base no ambiente de atuação da empresa, diz respeito à obtenção de prioridade em relação as ofertas diárias dos fornecedores. Os outros dois pontos com maior frequência, ainda dentro do marketing, foi a demanda de novos produtos com um total de 15, e as inovações tecnológicas com 8, as quais referem-se à atenção das necessidades atuais dos clientes, acompanhando as tecnologias que influenciam nas operações do supermercado.

O governo foi a segunda categoria com maior frequência, com um total de 7, indicando as licitações como oportunidade à empresa. Em seu ambiente de atuação, a empresa participa de licitações oferecidas pelo município e pelas escolas, e no âmbito econômico, as alianças estratégicas apresentaram 4 menções, o que decorre do fato de a empresa possuir clientes de cidades vizinhas.

No Gráfico da figura 1, é possível observar o percentual da frequência total de cada categoria identificada pelos respondentes.

Figura 1- Gráfico oportunidade identificadas no ambiente de atuação do Supermercado Cremonini



Fonte: Dados primários – questionários – abr./mai./out. 2016.

Ao analisar o Gráfico da figura 1, nota-se que o marketing obteve 61% do total de citações. Em seguida, com 22%, representa os que não identificaram nenhuma oportunidade para à empresa. O governo representa 11% do total e o menor percentual com 6% das citações aparece a economia.

#### 4.4.4 Ameaças

Ameaças são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.” (OLIVEIRA 2015, p.71)

De acordo com o autor citado acima, a terceira pergunta do questionário buscou encontrar as prováveis ameaças à empresa. A Tabela abaixo apresenta a frequência total de 38 indicações de ameaças no ambiente em que a empresa atua de um total de 47 questionários analisados.

Tabela 3- Ameaças identificadas no ambiente de atuação do Supermercado Cremonini

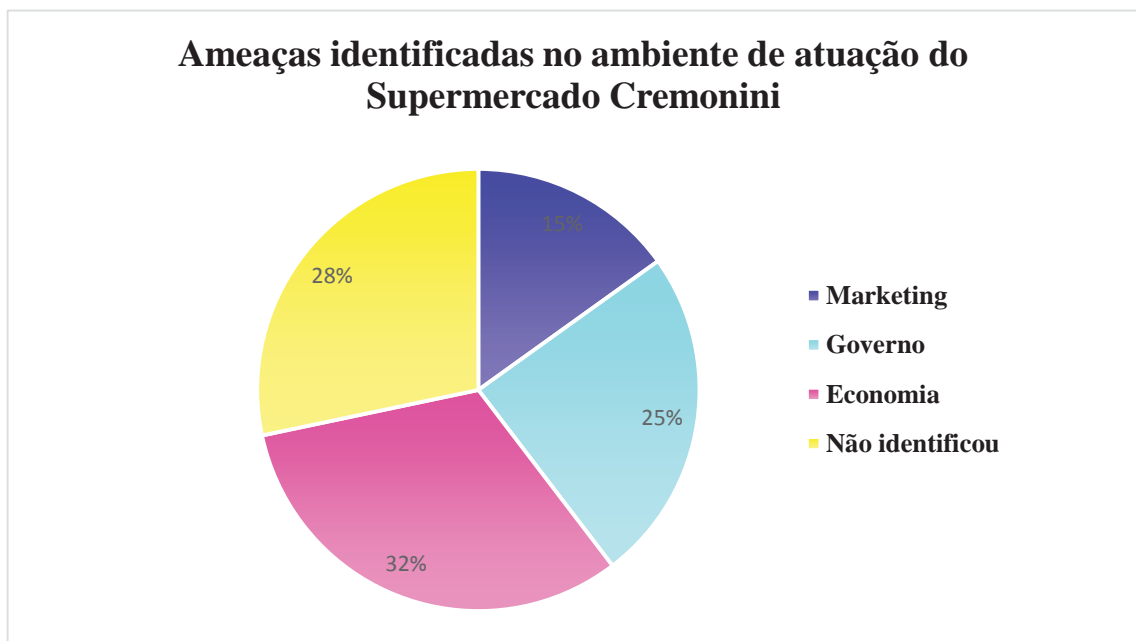
CATEGORIA	FREQUÊNCIA
<b>MARKETING</b>	
Concorrentes numerosos	8
<b>GOVERNO</b>	
Política	13
<b>ECONOMIA</b>	
Tributação	7
Inflação	6
Desemprego	4
<b>Não identificou nenhum</b>	15
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>

Fonte: Dados primários – questionários – abr./mai./out. 2016.

A frequência total de 38 indicações, teve como sendo a política a maior ameaça para a empresa no ambiente de atuação, com uma frequência de 13 citações. A segunda ameaça mais citada, com total de 8, foi o número de concorrentes instalados no município. A tributação foi o terceiro ponto que apresentou maior possibilidade de ameaça à empresa, devido ao índice elevado de tributos pagos pelos varejistas, totalizando 7 indicações. As duas últimas ameaças com menor frequência, foram a inflação com 6, e desemprego 4, dois fatores que, quando em crise, afetam no desenvolvimento do setor.

No Gráfico da figura abaixo, se faz possível a análise do percentual da frequência total de cada categoria identificada pelos respondentes, como sendo uma ameaça à empresa.

Figura 2- Gráfico ameaças identificadas no ambiente de atuação do Supermercado Cremonini



Fonte: Dados primários – questionários – abr./mai./out. 2016.



No gráfico da figura 2, é possível notar que a economia representa 32% do total de citações, mesmo sendo a categoria que possui menor frequência se analisado individualmente, é o que possui o maior número de ameaças à empresa. Os 28% apresentados no gráfico, representa os que não souberam ou não identificaram nenhuma ameaça, o governo representa 25% do total e o menor percentual com 15% refere-se ao marketing.

Ao analisar as respostas, é visível a diferença nas frequências das oportunidades e ameaças, mostrando o maior número de oportunidades à empresa pesquisada em seu meio de atuação. Porém, anteveer as ameaças em um mercado com competitividade acirrada proporciona à empresa vantagens em suas atividades frente aos concorrentes.

#### 4.5 ANÁLISE INTERNA

“A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as qualidades e deficiências da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados”. (OLIVEIRA 2015, p.85)

Com base no pensamento do autor, fez-se possível, através da análise das respostas obtidas nos questionários, evidenciar os pontos fortes e fracos do ambiente interno da empresa pesquisada.

##### 4.5.1 Pontos Fortes

“Os pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente”. (OLIVEIRA 2015, p.71)

As variáveis internas obtidas nas respostas dos questionários, foram explanadas na primeira pergunta do questionário, a qual buscava identificar os pontos fortes da empresa. A tabela expõe os pontos fortes da empresa identificados pelos respondentes, apresentando uma frequência total de 238 citações em 47 questionários.

Tabela 4- Pontos fortes identificados no ambiente interno do Supermercado Cremonini

CATEGORIAS	FREQUÊNCIA
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	
Bom atendimento	36
Relacionamento entre funcionários	17
Pessoas motivadas	10
Pessoas competentes	3
<b>MARKETING</b>	
Preço competitivo	40
Variedade\ Diversidade de produtos	30
Localização	23
Produtos com qualidade	14
Marca conhecida e respeitada	10
Sacolas ecológicas	10
Promoções	6
Fidelização de clientes	5
<b>FINANCEIRO</b>	
Condições de pagamento	10
<b>GESTÃO</b>	
Experiência no setor	20
Organização	5
Atendimento de reclamações	1
<b>Não identificou nenhum</b>	1
<b>TOTAL</b>	<b>238</b>

Fonte: Dados primários – questionários – abr./mai./out. 2016.

A empresa pesquisada apresentou um número elevado de pontos fortes, totalizando uma frequência de 238. O preço competitivo foi mencionado pela grande maioria dos respondentes como sendo o ponto mais forte da empresa, obtendo 40 citações; em segundo lugar, o bom atendimento se sobressai dos demais com um total de 36, resultado da relação de amizade criada ao longo dos anos entre clientes e organização; e a variedade e diversidade de produtos encontrados pelos cliente na empresa, obteve 30 menções, pois os proprietários buscam atender as necessidades e desejos de seus clientes bem como se manter atualizada aos lançamentos de novos produtos.

No setor de recursos humanos, além do bom atendimento, foram mencionados como sendo pontos fortes da empresa a relação entre os funcionários, com uma frequência total de 17, a motivação com 10, e também a competência dos funcionários com 3, os quais são auxiliados pelos proprietários e gerentes a buscar em primeiro lugar, atender às necessidades dos clientes proporcionando-lhes toda atenção necessária.

Os aspectos de marketing da empresa foram os que tiveram o maior índice de citações de pontos fortes da empresa. Além do preço competitivo, que foi o que obteve maior citação, e da variedade e diversidade de produtos, a localização da empresa obteve 23 citações, sendo a

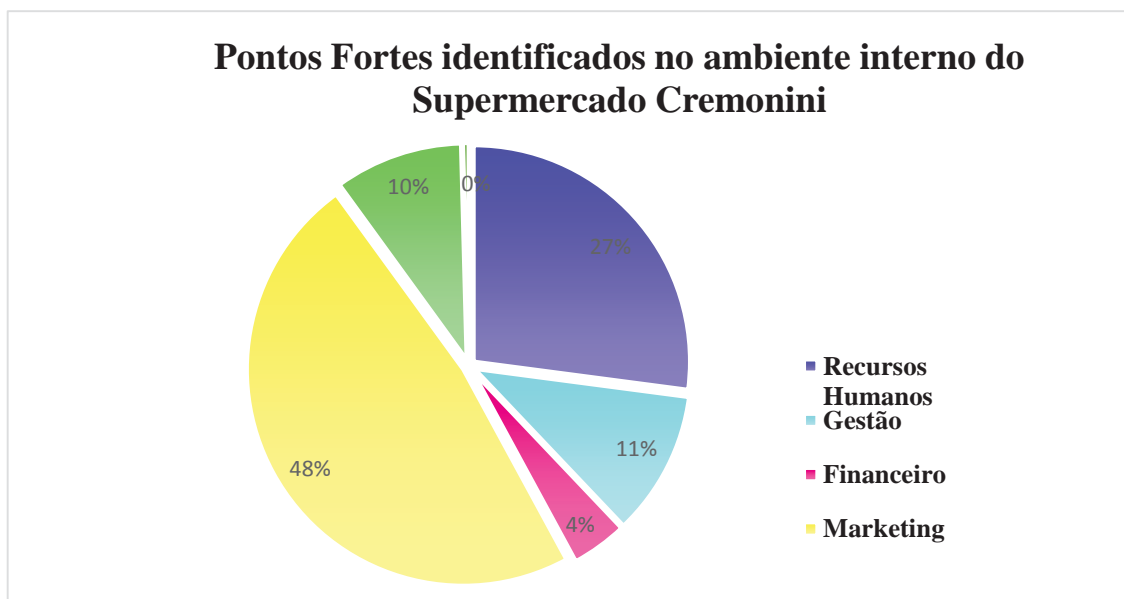
localização um ponto forte da empresa devido à estrutura do Supermercado estar localizada no centro da cidade, em um ponto estratégico, que tem um fluxo constante de pessoas durante o dia. A empresa, ainda, apresenta como ponto forte a comercialização de produtos de qualidade com frequência total de 14, que resulta do cuidado dos proprietários em comercializar produtos de empresas idôneas além da marca conhecida e respeitada com total de 10, que refere-se à postura da empresa em relação à sua forma de atuação no ambiente em que está inserida.

As condições de pagamento oferecidas pela empresa atingiram frequência total de 10 menções, pois, como visto anteriormente, na análise das cinco forças de Porter, a empresa é flexível quanto ao pagamento, oferecendo descontos no pagamento à vista, cheque e cartão com prazos de até 60 dias, mantendo, ainda, o crediários com clientes fidelizados.

A gestão da empresa obteve uma frequência total de 26 menções, sendo que 20 das citações foram para elencar como um ponto forte, a experiência da empresa no setor. Logo após, a organização da empresa com 5 e o atendimento às reclamações com 1 citação. Podemos analisar como sendo pontos fortes obtidos, devido à empresa ser a segunda loja do setor supermercadista a se instalar na cidade. Assim, pelo fato de ser uma cidade pequena e ter se desenvolvido ao longo do tempo, foi possível conhecer melhor as necessidades e desejos do seu público consumidor diário.

No Gráfico da figura 3 a seguir, é possível fazer a análise do percentual da frequência total de cada categoria, que foram identificadas pelos respondentes como sendo um ponto forte da empresa pesquisada.

Figura 3- GráficoPontos Fortes identificados no ambiente interno do Supermercado Cremonini



Fonte: Dados primários – questionários – abr./mai./out. 2016.

O marketing possui 48% da frequência total de citações de pontos fortes. Os recursos humanos da empresa representam 27% do total, com um percentual de 11% da frequência, aponta a gestão da empresa, que se destaca pela experiência no setor, e por fim, com 4% de percentual de frequência, os aspectos financeiros são mencionados devido à citação a respeito das condições de pagamento oferecidas pela empresa.

#### 4.5.2 Pontos Fracos

“Os pontos fracos são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente”. (Oliveira 2015, p.71)

Os pontos fracos da empresa foram obtidos através da segunda pergunta do questionário aberto, que buscava identificar quais se faziam presentes nas operações da empresa. A tabela apresenta os pontos fracos encontrados no ambiente interno da empresa, totalizando uma frequência total de 200 citações em 47 questionários.

Tabela 5 – Pontos Fracos identificados no ambiente interno do Supermercado Cremonini

CATEGORIAS	FREQUÊNCIA
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	
Quadro de funcionários inferior à demanda	20
Qualificação	15
Descrição de cargos	9
Comunicação entre funcionários	7
Atendimento moroso na seção de hortifrutigranjeiros	6
Motivação	5
Profissionalismo (brincadeiras, assuntos particulares)	5
Comprometimento	5
Carga horária	5
Parceria-coleguismo	2
<b>MARKETING</b>	
Mix de produtos	16
Divulgação	10
Falta de informação do produto	2
<b>INFRAESTRUTURA</b>	
Estacionamento	15
Inclusão de uma lanchonete	10
Organização (disposição das mercadorias/layout)	10
Espaço físico	9
Ampliação da padaria	4
Climatização	3
Espaço exclusivo para carga e descarga	2
Acessibilidade à cadeirantes	1
<b>GESTÃO</b>	
Comunicação com funcionários e gestão	6

<b>CATEGORIAS</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>
Feedback em momento inapropriado	6
Falta de organização (caixas corredor, falta preços produtos)	5
Atendimento aos domingos	4
Horário de atendimento após 18h (padaria, açougue)	2
<b>FINANCEIRO</b>	
Controle do crediário (sistema)	11
<b>LOGÍSTICA-ESTOQUE</b>	
Demora na reposição de produtos	6
<b>Não identificou nenhum</b>	7
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>

Fonte: Dados primários – questionários – abr./mai./out. 2016.

Com o elevado número total de frequência de 200 citações, o ponto que obteve maior frequência, como ponto fraco, com um total de 20, está relacionado ao número reduzido de funcionário para atender à demanda do mercado; o segundo ponto fraco com maior frequência, totalizando 16, refere-se ao reduzido mix de produtos em relação ao maior número de itens de marcas já vendidas e também à aquisição de novas marcas. Logo após, com 15 indicações, o estacionamento reduzido do Supermercado se torna um ponto fraco a ser analisado pelo proprietário.

Outro aspecto que obteve frequência total de 15, como sendo um ponto fraco a ser analisado pela empresa, foi a qualificação dos funcionários e, ainda no setor de recursos humanos, a descrição de cargos apresenta frequência de 9, e a comunicação entre funcionários 7. Esses aspectos citados pelos respondentes se dá pelo fato de, realmente, os funcionários não receber uma qualificação específica para o cargo, pois o mesmo altera para a maioria dos funcionários no decorrer das operações diárias da empresa.

O atendimento moroso da seção de hortifrutigranjeiros, totalizado em 6, é devido ao fato de não haver uma balança apenas para esta sessão no Supermercado; com uma frequência total de 5, os funcionários compõem os pontos fracos, sendo lembrados devido seu comprometimento, profissionalismo, carga horária, motivação e parceria entre colegas no ambiente de trabalho.

O marketing, com uma frequência total de 28 pontos fracos, além do reduzido mix de produtos, obteve a falta de divulgação da empresa com frequência de 10 e a falta de informação de produtos com 2 indicações, percebeu-se que os clientes do supermercado se interessam mais por divulgação de promoções em panfletos, o que não é utilizado pela empresa no momento.

A infraestrutura do supermercado apresenta o maior índice de frequência, além do que já foi citado anteriormente, referente ao estacionamento. A organização apresenta 10 menções,

sendo referente ao layout do Supermercado e à disposição das mercadorias; também com 10 menções aparece a falta de uma lanchonete, que foi citada como um ponto fraco. Porém, antes mesmo de ser identificado nos questionários, já estava sendo analisado pelo proprietário como o próximo projeto da empresa.

Ainda no mesmo setor, a ampliação da padaria obteve 4 menções, a climatização do ambiente do supermercado 3, espaço demarcado exclusivo para carga e descarga de mercadoria e, com 1 citação, a acessibilidade a cadeirantes também foi citada como um ponto fraco. Porém, a empresa hoje está concluindo a reforma realizada em sua estrutura, que irá possibilitar a correção dos pontos fracos identificados.

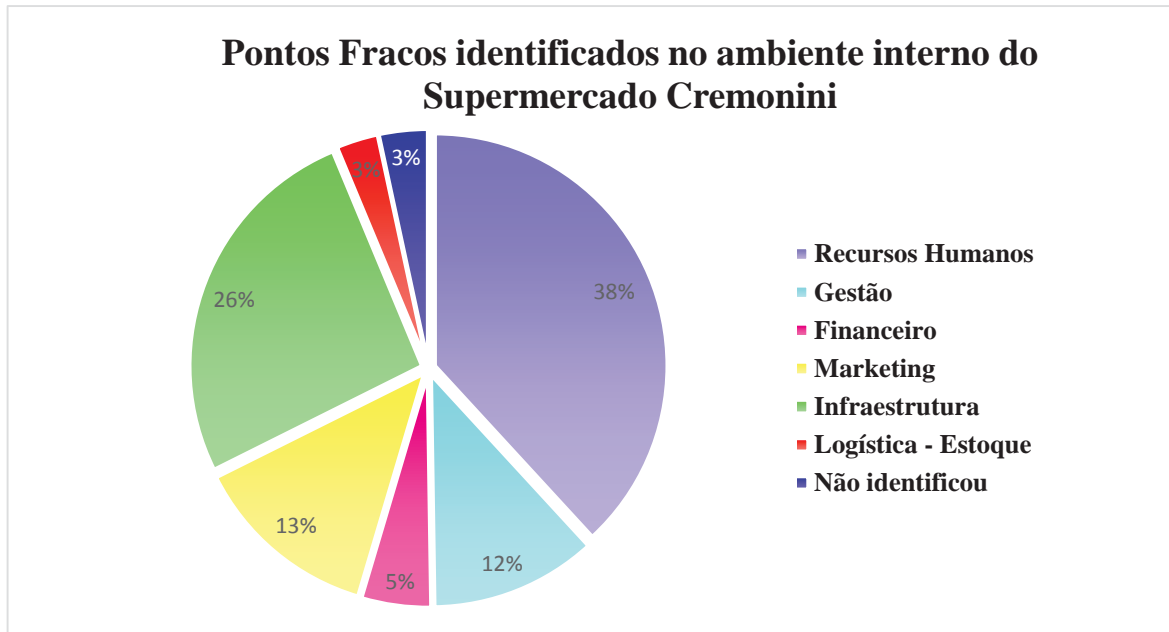
A gestão da empresa apresenta dois pontos fracos com frequências totais iguais a 6: a falta de comunicação com funcionários e gestão, e feedbacks em momentos inapropriados. Nota-se a inexperiência ao lidar com situações difíceis ligado à falta de interesse dos funcionários; com 5 citações a falta de organização é mencionada, referente a caixas largadas nos corredores, principalmente nos momentos de reposição de mercadorias. Os dois pontos menos citados são referentes ao horário de atendimento do supermercado, contudo, 4 menções avaliaram como sendo um ponto fraco para a empresa, a falta de atendimento aos domingos, e 2 para a falta de atendimento no açougue e padaria após as 18h.

No aspecto financeiro, o controle do crediários obteve 11 indicações como sendo um ponto fraco para a empresa, pois o número de clientes fidelizados que utilizam o crediário na empresa faz com que se torne necessário a utilização de um sistema de controle, o que não é utilizado pela empresa até o momento.

A demora na reposição de produtos obteve 6 menções e foi analisada como sendo casos em que há o produto em estoque, porém, não foi posto na banca. No ambiente do supermercado pesquisado, como visto anteriormente, aparece o número reduzido no quadro de funcionários que nos momentos de maior movimento, para com suas atividades de reposição de mercadorias e se concentra em atender às necessidades de seus clientes.

No Gráfico da figura 4 a seguir, é possível analisar o percentual de pontos fracos obtidos em cada categoria analisada do ambiente interno em relação à frequência total

Figura 4- Gráfico Pontos fracos identificados no ambiente interno do Supermercado Cremonini



Fonte: Dados primários – questionários – abr./mai./out. 2016.

Os pontos fracos obtidos pelas respostas dos questionários totalizam um frequência de 200, sendo que 38% refere-se à pontos fracos dos recursos humanos da empresa, 26% referente à estrutura da empresa ser pequena em todos os seus âmbitos Entretanto, já está sendo resolvida esta limitação da empresa. O marketing com 13 %, a gestão da empresa possui 12%, o financeiro com o sistema de controle de crediários apresenta 5%, e a demora na reposição das mercadorias 3%. Os outros 3% representa aqueles que não identificaram nenhum ponto fraco na empresa.

Ao analisar os resultados obtidos pelas respostas dos questionários, pode-se observar que a empresa apresenta um número maior de pontos fortes do que de pontos fracos, porém a diferença entre os dois é pouca, o que deve ser algo a ser monitorado pelo proprietário.

#### 4.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

O estabelecimento do posicionamento estratégico é limitado por três aspectos: a missão da empresa; a relação positiva ou negativa entre as oportunidades e ameaças; a relação positiva ou negativa entre os pontos fortes e fracos que fazem frente às oportunidades e ameaças do ambiente. (Oliveira 2015)

Através do resultado dos questionários realizados, pode-se perceber que a empresa pesquisada no seu ambiente interno, apresenta predominância de pontos fortes com frequência total de 238, e pontos fracos com total de 200. No ambiente externo da empresa, as

oportunidades foram de maior frequência, com um total de 51, e as ameaças apresentaram um total de 38. A postura adequada para a empresa, segundo os resultados obtidos, é a de desenvolvimento, conforme ilustra a figura abaixo:

Figura 5- Descrição da postura estratégica do Supermercado Cremonini

		<b>POSTURA ESTRATÉGICA</b>	<i>ANÁLISE INTERNA</i>	
<i>ANÁLISE EXTERNA</i>			<b>PONTOS FRACOS</b> <b>200</b>	<b>PONTOS FORTES</b> <b>238</b>
		<b>AMEAÇAS</b> <b>38</b>	Sobrevivência	Manutenção
		<b>OPORTUNIDADES</b> <b>51</b>	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Dados primários – questionários – abr./mai./out. 2016.

A postura estratégica de desenvolvimento, como mostra a figura, é aplicada à empresa que possui a predominância de pontos fortes e oportunidades. Neste contexto, o proprietário deve buscar desenvolver a empresa. Como visto anteriormente no referencial teórico, a estratégia de desenvolvimento, segundo Oliveira (2007), ocorre de algumas formas básicas: desenvolvimento de produtos e serviço; desenvolvimento de mercado; desenvolvimento financeiro; desenvolvimento de capacidades; desenvolvimento de estabilidade.

#### 4.7 OBJETIVOS, METAS E ESTRATÉGIAS

Metas e objetivos definem o que vai ser atingido e quando serão obtidos os resultados. Porém, não estabelecem como devem ser atingidos os resultados. (Mintzberg et al. 2006)

“Estratégia é um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis”. (Oliveira 2015, p.193)

Seguindo a linha de pensamento dos autores citados anteriormente, e logo após analisar os resultados obtidos nos questionários, sugere-se aos proprietários e gerentes da empresa a utilização de três estratégias: estratégia de diferenciação, estratégia de liderança em custos e estratégia de diversificação.

Para aumentar o nível de satisfação dos clientes do Supermercado Cremonini, e também para a ampliação e modernização da estrutura física da empresa, a estratégia adequada a ser adotada é a Estratégia de Diferenciação, que é definida por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008,



p.110), como "um conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens ou serviços (a um custo aceitável) que os clientes percebem como diferentes, de maneira que sejam importantes para eles”.

O Supermercado Cremonini preza pela satisfação de seus clientes, e também, a maximização do seu faturamento. Por isso, sugere-se à empresa que sejam adotadas duas estratégias. A primeira é a Estratégia de Liderança em Custos que, segundo Mintzberg et al. (2006), é quando a empresa produz seus produtos e serviços, a um custo menor em comparação com os concorrentes e mantém a qualidade. E a segunda estratégia sugerida é a Estratégia de Diversificação, que segundo Mintzberg et al. (2006, p.119), “refere-se à entrada em algumas áreas de negócios que não estão na mesma cadeia de operações”,

Os três objetivos elaborados para a empresa com base nas respostas dos questionários e suas respectivas metas e estratégias podem ser analisados no quadro a seguir.

Quadro 5 – Objetivos, metas e estratégias do Supermercado Cremonini

1	Objetivo	Ampliação e modernização da estrutura física.
	Meta	De 500 metros quadrados para 700 metros quadrados.
	Estratégia	Estratégia de diferenciação.
2	Objetivo	Aumentar o faturamento
	Meta	Em 25% em relação a última apuração.
	Estratégia	Estratégia de custos e diversificação
3	Objetivo	Aumentar a satisfação dos clientes.
	Meta	Melhorar em 15% até dezembro de 2017
	Estratégia	Estratégia de diferenciação.

Fonte: Dados primários – questionários – abr./mai./out. 2016

#### 4.8 PLANO DE AÇÃO

“A elaboração dos planos de ação precisa identificar e determinar – a partir dos objetivos estipulados – os recursos críticos a serem alocados, quando e por quem”. (TAVARES 2005, p.311)

Os objetivos, metas e estratégias a serem adotadas pela empresa, foram determinadas no item anterior, tornando possível a elaboração dos planos de ação para a empresa pesquisada, que segundo o autor já citado, podem ser “dependentes apenas de recursos e poder, outros de recursos econômicos, outros de capacidade organizacional e de recurso tecnológicos e outros, ainda, de alguma combinação dos recursos mencionados”. (TAVARES 2005, p.311)

Quadro 6- Objetivo 1 – Ampliação e Modernização da Estrutura Física

O quê?	Quem?	Porquê?	Como?	Quando?	Onde?	Quanto?
<i>Ampliação da estrutura física</i>	Proprietário/ Gerente	Visto a necessidade de proporcionar uma melhor comodidade a seus clientes durante a realização de suas compras no estabelecimento	- Contratar empresa de engenharia para a execução da obra	Início da obra: março/2016 Término: novembro/2016	Em toda a estrutura externa e interna	Conforme orçamento
<i>Modernização da estrutura interna/externa</i>	Proprietário/ Gerente	Pelo fato de a estrutura antiga não proporcionar um ambiente aconchegante ao público atingido	- Contratar empresa para realizar o projeto arquitetônica - Execução do projeto realizada pela empresa de engenharia	Início da obra: março/2016 Término: novembro/2016	Em toda a estrutura interna e externa	Conforme orçamento
<i>Layout do supermercado</i>	Responsável Marketing	Pois o supermercado não possui layout adequado para a exposição das mercadorias e atendimento aos clientes	- Padronizar as gôndolas dispondo corretamente as mercadorias - Adequar todos os setores da empresa	Início: dezembro/2016 Término: março/2017	Em todas as sessões do supermercado	Conforme orçamento
<i>Aquisição de equipamento novos</i>	Responsável Financeiro	Devido ao aumento na demanda nos últimos anos, notou-se a necessidade de adquirir mais equipamentos para agilizar as operações	- Fazendo levantamento dos equipamentos necessários - Solicitar orçamento de equipamentos com revendedores do setor	Prazo estimado de aquisição: dezembro/2016	Açougue e padaria	Conforme orçamento
<i>Abertura de uma lanchonete</i>	Financeiro	Pela falta de uma lanchonete que ofereça maior variedade de produtos à população do município	- Viabilizar a implantação do projeto dentro do mercado - Com recursos reservados para este fim	Início: maio/2017 Término: setembro/2017	Supermercado Cremonini – Três Palmeiras-RS	À orçar
<i>Estacionamento privado</i>	Proprietário/ Gerente	Pelo fato de o único estacionamento disponível do supermercado ser público	- Buscar um terreno próximo à empresa que possa ser utilizado como estacionamento	Prazo estimado de aquisição de terreno: até dezembro/2018	Que se localize nas mesmas ruas de acesso ao supermercado	À orçar

Fonte: Dados primários – questionários – abr./mai./out. 2016.

Quadro 7- Objetivo 2 – Aumento do Faturamento

O quê?	Quem?	Porquê?	Como?	Quando?	Onde?	Quanto?
<i>Ampliar o mix de produtos</i>	Responsáveis pelas compras de cada sessão	Devido à intensa procura dos clientes por novos produtos	- Negociando com os fornecedores a redução dos custos dos produtos que irão diversificar o portfólio - Determinar dia para promoções - Divulgação da empresa através dos meios de comunicação utilizados pelos clientes da empresa	Início: dezembro/2016 Término: dezembro/2017	Em todas as sessões do supermercado	À orçar
<i>Aumentar as vendas</i>	Gerência/Responsável pelo Marketing	Obter maior participação no mercado	- Impondo limite de crédito com base no histórico do cliente - Adotando um sistema que torne possível o acesso ao cadastro do cliente em todos os computadores	Início: dezembro/2016 Término: dezembro/2018	Em todas as sessões do supermercado	À orçar
<i>Controle do crediário</i>	Proprietário/Gerência/Funcionários	Para que o responsável pelo atendimento no caixa, assim como do escritório, tenha acesso à informação do crédito disponível para cada cliente	- Analisar o impacto causado nas operações da empresa	Início: março/2017 Término: dezembro/2018	Na gerência e nos caixas do supermercado	À orçar
<i>Fazer levantamento do índice de inadimplência</i>	Proprietário/Gerente	Analisar o impacto causado nas operações da empresa	- Analisar ficha de clientes - Fazer cadastro do cliente e suas contas	Início: abril/2017 Término: abril/2018	Na gerência da empresa	À orçar

Fonte: Dados primários – questionários – abr./mai./out. 2016

Quadro 8- Objetivo 3 – Aumentar a Satisfação do Cliente

O quê?	Quem?	Porquê?	Como?	Quando?	Onde?	Quanto?
<i>Identificar fatores que interferem na satisfação</i>	Proprietário/Gerente	Para poder analisar os fatores e as ações corretivas a serem adotadas pelo supermercado	- Aplicar questionário aos clientes - Repetir uma vez ao ano	Início: Maio/2017 Término: Agosto/2017	No Supermercado Cremonini durante a realização de suas compras	À orçar
<i>Formalização no processo de recrutamento e seleção</i>	Proprietário/Gerente	Contratar pessoas que se mostrem capacitadas para os cargos	- Analisar currículo - Fazer entrevistas	Início: Dezembro/2016	Em todos os setores da empresa	À orçar
<i>Treinamento para os funcionários</i>	Proprietário/Gerente/R ecursos Humanos	Capacitar o quadro de funcionários para melhorar seu desempenho e agilidade na realização das suas atividades, gerando maior satisfação dos clientes	- Elaborar calendário com atividades de treinamento ao longo do ano - Patrocinar cursos profissionalizantes	Início: Março/2017	Em todos os setores da empresa	À orçar
<i>Fidelização de clientes</i>	Proprietário/Gerente/Fu ncionários	Acompanhar a satisfação do cliente em suas compras diárias, e oferecer-lhe mais vantagens e comodidade	- Cartão próprio do supermercado - Cada vez que o cartão é utilizado serão computados pontos ao cliente que ganha desconto ao efetuar o pagamento	Início: Maio/2017 Término: Dezembro/2018	Na gerência do mercado	À orçar

Fonte: Dados primários – questionários – abr./mai./out. 2016

#### 4.9 MECANISMOS DE IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE DAS ESTRATÉGIAS

O sucesso do desenvolvimento do planejamento estratégico só será válido se os objetivos adotados forem implementado adequadamente, e para isso, a contribuição de todos os envolvidos na organização é de extrema importância, visto que neste momento serão colocados em prática os planos de ação aprovados.

Sendo assim, para a implementação adequada desde estudo, será realizada uma reunião com todos os envolvidos do supermercado com o intuito de esclarecer os conceitos e a missão e visão estabelecida para a empresa, como também, para apresentar os objetivos, metas e estratégias para os próximos 2 anos, os quais foram estabelecidos através da análise dos resultados obtidos nos questionários

Como visto anteriormente, a empresa se encontra em uma postura de desenvolvimento em seu ambiente de atuação, e para se manter competitivo frente aos concorrentes, se faz necessário a avaliação do desempenho da organização, no cumprimento de suas atividades, a fim de atingir os objetivos.

Para poder acompanhar a evolução da implementação do planejamento, serão realizadas reuniões trimestrais, nas quais serão avaliados os resultados obtidos até o momento, revendo e, se necessário, fazendo as devidas adaptações. Durante o período trimestral, se o proprietário julgar conveniente, serão realizadas novas reuniões, pois o acompanhamento dos resultados é essencial para a empresa que deseja continuar sendo líder no setor do ambiente em que atua.

O sucesso do planejamento estratégico no Supermercado Cremonini depende do comprometimento de todos os envolvidos nas atividades da empresa. Porém, o proprietário é o responsável pelo monitoramento dos resultados, verificando se os métodos utilizados são adequados para empresa no momento, e não esquecendo, também, de avaliar se os objetivos e as metas estão sendo alcançadas dentro do prazo pré-determinado.

#### 4.10 RECOMENDAÇÕES À EMPRESA ESTAGIADA

Os dados obtidos nos questionários tornaram possível a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, assim como as oportunidades e ameaças de seu ambiente de atuação. Após a análise do estudo realizado neste trabalho, foi possível tecer algumas sugestões à empresa estagiada, como:

- Ampliar o portfólio;

- Desenvolver um programa de treinamento interno para aprimorar as atividades de cada setor;
- Realizar reuniões periódicas para avaliar o desempenho dos envolvidos durante as operações;
- Ampliar o quadro de funcionários através de uma seleção adequada, ou seja, buscando analisar as competências do candidato para o cargo a ser contratado;
- Utilizar de panfletos e redes sociais como forma de divulgação para as promoções da semana ou do mês;
- Ajustar o quadro de funcionários para poder manter um atendimento de qualidade à seus clientes fora do horário comercial.

Sugere-se, também, à empresa, a implementação do planejamento estratégico desenvolvido neste trabalho, assim como o constante monitoramento dos resultados e da realização das devidas adequações. Outra recomendação sugerida à empresa, é que sejam realizadas pesquisas periódicas com os clientes a respeito da satisfação em relação às atividades desempenhadas pela empresa, pois, uma vez que a empresa está inserida em um ambiente familiar e é reconhecida pela atenção às necessidades de seus clientes, torna-se acessível a conversa direta e informal com o cliente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente o planejamento estratégico se tornou uma ferramenta necessária na gestão das organizações, principalmente para as empresas de médio e pequeno porte, devido a intensa concorrência do mercado e das mudanças no perfil do consumidor.

O planejamento estratégico possibilita à empresa uma constante avaliação do seu ambiente, identificando suas forças e fraquezas, além de antever as ameaças e aproveitar as oportunidades. Seu desenvolvimento para a empresa estagiada, que até o momento não possui nenhuma ferramenta de auxílio na gestão, tornou possível a elaboração da missão e visão da empresa.

Ao esclarecer o propósito e os anseios da empresa para os próximos anos, foram analisados e tabulados os resultados obtidos através dos questionários, que, como visto anteriormente, definem qual é a postura estratégica da empresa no ambiente de atuação e, segundo os dados obtidos, o Supermercado Cremonini encontra-se em desenvolvimento, pois os pontos fortes superaram os pontos fracos, da mesma forma que as oportunidades superaram as ameaças.

A postura estratégica de desenvolvimento possibilita à empresa a perspectiva de um futuro promissor, visto que as oportunidades, quando exploradas adequadamente, juntamente com a correção dos pontos fracos, proporcionam a expansão das atividades da empresa conquistando vantagem competitiva. Vale ressaltar que os pontos fracos, em relação aos fortes encontram-se com frequência alta, o que deve ser monitorado constantemente pelo proprietário.

Com os resultados obtidos nos questionários e, após analisar o ambiente em que a empresa está inserida, foram estabelecidos os objetivos e metas, bem como as ações e estratégias a serem adotadas para a obtenção dos resultados, os quais foram expostos no plano de ação. Dessa forma, considera-se que a implementação do planejamento estratégico, da missão e visão, dos objetivos metas e estratégias, além dos planos de ação, proporcione ao Supermercado maior estabilidade e competitividade frente aos concorrentes numerosos e, também, o total aproveitamento de suas potencialidades é de extrema importância na maximização dos lucros da empresa.

Assim o estudo demonstrou o quão importante é a realização de um planejamento estratégico para as empresas, essencialmente para as de médio e pequeno porte, pois torna possível a identificação do desempenho da empresa no ambiente de atuação e, também, auxilia os gestores na tomada de decisões.

Por fim, considera-se atingidos os objetivos propostos inicialmente, mesmo que com limitações no que tange à aplicação e análise dos questionários, pois o estudo demonstrou o quanto importante é a realização de um planejamento estratégico nas empresa, tornando possível a identificação do seu desempenho no ambiente de atuação. Além disso, a realização deste estagio supervisionado foi fundamental no crescimento pessoal e profissional da acadêmica, visto que foi possível associar os conhecimentos adquiridos durante o curso de administração às vivências diárias da acadêmica no setor.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAS - Associação Brasileira de Supermercado. **Índice de Vendas**. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/indice-de-vendas/indice-do-mes>>. Acesso em: 12 Outubro 2016.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CERTO, S. C.; MARCONDES, R. C.; CESAR, A. M. R.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação**. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- COSTA, E. A. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- HITT, M. A; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2ª edição. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produto Interno Bruto dos Municípios**. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=432185&idtema=152&search=ri-o-grande-do-sul|tres-palmeiras|produto-interno-bruto-dos-municipios-2013>>. Acesso em: 10 novembro 2016.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Resultados da amostra – rendimento**. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=432185&idtema=108&search=ri-o-grande-do-sul|tres-palmeiras|censo-demografico-2010:-resultados-da-amostra-rendimento-->>>. Acesso em: 19 novembro 2016.
- KOTLER, P. **Marketing: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1980.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 23ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 23ª. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- PADILHA, A. C. M.; GALLON, C.; MATTOS, P. de. **Fatores Condicionantes da Implementação de Estratégias Competitivas e Cooperativas: O Caso das Industrias de Jóias de Guaporé-RS**. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 34-69, mai./ago. 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/8489/fatores-condicionantes-da-implementacao-de>>

estrategias-competitivas-e-cooperativas--o-caso-das-industrias-de-joias-de-guapore-rs>.  
Acesso em: 19 out. 2016.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil\\_2011.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf)>. Acesso em: 19 novembro 2016.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TRÊS PALMEIRAS. **Governo Municipal de Três Palmeiras**. Disponível em: <<http://www.trespalmeiras.rs.gov.br/historico>>. Acesso em: 23 Mai. 2016.

WRIGHT, P., KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICE A - Questionário

### DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICA DA EMPRESA SUPERMERCADO CREMONINI

#### ASSINALE SUA POSIÇÃO/FUNÇÃO:

- ( ) Proprietário
- ( ) Diretor/Gerente
- ( ) Funcionário
- ( ) Fornecedor
- ( ) Cliente/Consumidor
- ( ) Concorrente
- ( ) Outro *Stakeholder*

#### 1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

a) Citar os PONTOS FORTES (características positivas de destaque na empresa que favorecem o cumprimento do seu propósito, seu negócio de forma competitiva).

---

---

---

---

---

b) Citar os PONTOS FRACOS (características negativas identificadas na empresa que prejudicam o cumprimento do seu propósito, seu negócio de forma competitiva).

---

---

---

---

---

## 2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

a) Citar as AMEAÇAS (são os desafios do ambiente externo à empresa que prejudicam o seu negócio).

---

---

---

---

---

b) Citar as OPORTUNIDADES (situação externa que dá à organização a possibilidade alcançar seus objetivos e melhorar sua posição competitiva e/ou sua rentabilidade).

---

---

---

---

---

d) SUGESTÕES:

---

---

---

---

---

**Sua participação é importante.**

**Obrigado(a).**