UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL
UNIDADE UIVERSITÁRIA EM SANANDUVA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARIANNE BIANCHI

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO UTILIZANDO A MATRIZ SWOT

SANANDUVA
2020

MARIANNE BIANCHI

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO UTILIZANDO A MATRIZ SWOT

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito para aprovação no Curso de Bacharelado em Administração na UERGS - Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – Unidade Universitária em Sananduva – RS

Orientadora: Profa Dra. Marcia Regina Maboni Hoppen Porsch

SANANDUVA

2020

MARIANNE BIANCHI

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO UTILIZANDO A MATRIZ SWOT

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do titulo de Administrador na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Profa Dra. Marcia Regina Maboni Hoppen Porsch

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

_____

Orientadora: Profª Dra Marcia Regina Hoppen Maboni Porsch - Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs)

_____

Profª Ma. Andresa klitzke Colégio Estadual Sananduva

_____

Prof. Me. Rodrigo Getelina
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs)

SANANDUVA

2020

AGRADECIMENTOS

Após concluído este trabalho, ofereço meus agradecimentos a pessoas que de uma forma ou outra fizeram parte da minha jornada ao longo desta trajetória.

Primeiramente agradeço a Deus, por manter-me forte e com um objetivo em mente, pela iluminação que me guiava a cada dificuldade enfrentada.

Em especial agradeço a minha mãe por ser um pilar nesta faze da minha vida, por todo amor, apoio e compreensão nas minhas ausências. Agradeço a minha avó por ser um porto seguro, por sua ajuda, pelo carinho e compreensão.

Agradeço a minha Orientadora Profª Dra. Marcia Regina Maboni Hoppen Porsh, por ser uma educadora excepcional, que me acompanhou desde o inicio do curso, sendo muitas vez muito mais que educadora, foi uma amiga que pude contar ao longo deste período e das dificuldades enfrentadas, agradeço pela paciência, incentivo e dedicação na orientação dos caminhos a serem traçados.

Agradeço ao meu tio e chefe Sr. Oreste João Fortuna, pela paciência e compreensão nas minhas ausências ao trabalho.

Agradeço aos amigos Robson e Roberto, pela disponibilidade de exercer este trabalho na sua empresa.

Agradeço a todos que mesmo indiretamente contribuíram para a realização de mais uma conquista na minha vida.

RESUMO

Todas as organizações passam por mudanças e evoluções ao longo de sua trajetória, por este fato as condições internas e externas precisam estar em harmonia. Este trabalho tem como objetivo identificar as principais forças e fraquezas no ambiente interno e também identificar as principais oportunidades e ameaças do ambiente externo de uma organização localizada na cidade de Sananduva – Rio Grande do Sul, sugerindo ações estratégicas proporcionando melhorias para a empresa. Foram realizadas entrevistas para os gestores, funcionários e clientes, buscando a finalidade de apresentar uma visão geral da organização, seus pontos fracos e fortes, proporcionando sugestões e ideias futuras. Da mesma forma foi convidado para participar da entrevista um cliente, que já tivera contato com a empresa, podendo analisar seu ponto de vista em relação a mesma. Nesta primeira etapa da entrevista foram aplicadas perguntas aos gestores abordando assuntos do ambiente interno e externo que fazem parte da realidade da organização. Após este, foram aplicados questionários aos colaboradores, buscando interpretar o ponto de vista de cada um, identificando as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. Por último foram aplicados os questionários aos clientes, também com o objetivo de entender seu ponto de vista em relação ao mercado. A partir do levantamento das informações foi identificada a matriz SWOT, indicando ações estratégicas para a empresa com finalidade de manter seus pontos fortes que fazem parte das forças e oportunidades, bem como sugestões para minimizar as ameaças e transformar suas fraquezas. Destaca-se que o planejamento estratégico e a matriz SWOT são ferramentas com grande importância para uma gestão de qualidade. São recursos que possibilitam a construção de um diagnóstico da realidade e a identificação de elementos que auxiliam na formulação de estratégias e objetivos, auxiliando as organizações a enfrentar seus desafios e buscarem maior desenvolvimento e fortalecimento do mercado que atuam.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Análise SWOT. Estudo de caso.

ABSTRAT

All organizations undergo changes and evolutions along their trajectory, for this fact the internal and external conditions need to be in harmony. This work aims to identify the main strengths and weaknesses in the internal environment and also identify the main opportunities and threats of the external environment of an organization located in the city of Sananduva - Rio Grande do Sul, suggesting strategic actions providing improvements for the company. Interviews were conducted for managers, employees and clients, seeking the purpose of presenting an overview of the organization, its weaknesses and strengths, providing future suggestions and ideas. Likewise, a client who had already had contact with the company was invited to participate in the interview, and could analyze his point of view in relation to it. In this first stage of the interview, questions were applied to managers addressing internal and external environment issues that are part of the reality of the organization. After this, questionnaires were applied to the collaborators, seeking to interpret the point of view of each one, identifying the strengths and weaknesses, opportunities and threats. Finally, the questionnaires were applied to the clients, also in order to understand their point of view in relation to the market. From the survey of the information was identified the SWOT matrix, indicating strategic actions for the company in order to maintain its strengths that are part of the strengths and opportunities, as well as suggestions to minimize threats and transform their weaknesses. It is noteworthy that strategic planning and the SWOT matrix are tools with great importance for quality management. They are resources that enable the construction of a diagnosis of reality and the identification of elements that help in the formulation of strategies and objectives, helping organizations to face their challenges and seek greater development and strengthening of the market they operate.

Keywords: Strategic planning. SWOT Analysis. Case study.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - opiniões escritas pelos colaboradores referente ao supermercado.....49
Quadro 2 - Opiniões e sugestões de melhorias dos clientes 56
Quadro 3- forças e fraquezas da organização na opinião dos entrevistados 57
Quadro 4- ameaças e oportunidades do ambiente externo 58
Quadro 5- análise SWOT do supermercado.....59

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Processos da administração estratégica 16
Figura 2 - Planejamento estratégico, Tático e Operacional 23
Figura 3 - Matriz SWOT 25
Figura 4 - Questões a considerar nas oportunidades e ameaças do ambiente interno 27
Figura 5 - Questões a considerar nas oportunidades e ameaças do ambiente externo 29
Figura 6 - Cargos e funções 34
Figura 7- Gênero 37
Figura 8 - Idade 38
Figura 9 - Tempo de Atuação na empresa 38
Figura 10 - Setor 39
Figura 11- Desempenho 40
Figura 12 - O que você juntamente com seu setor traz de vantagem para a empresa 40
Figura 13 - Recursos que destacam a organização perante aos concorrentes 41
Figura 14 - Diferencial 42
Figura 15 - O que falta no ambiente de trabalho 43
Figura 16 - Vulnerabilidade da equipe 43
Figura 17 - Processos que podem ser melhorados 44
Figura 18 - Que novas demandas podemos atingir 45
Figura 19 -Tecnologias a disposição do colaborador 45
Figura 20 - Necessidades dos clientes 46
Figura 21- Nota atribuída pelos colaboradores 47
Figura 22 - Gênero 50
Figura 23 - Idade 50
Figura 24 -Tempo que compra na organização 51
Figura 25 - Qual o principal motivo para você comprar na empresa? 52
Figura 26 - Em comparação com os concorrentes da empresa, como você avalia o preço dos produtos oferecidos por ela? 52
Figura 27 - Como você fica sabendo das nossas promoções? 53

Figura 28 - Qual nota você atribui para os atributos citados abaixo, considerando seu nível de satisfação, com os serviços oferecidos pelo supermercado. Sendo 1 totalmente insatisfeito até 5 totalmente satisfeito 54
Figura 29 - Você Recomendaria o Supermercado? 55
Figura 30 - Qual das alternativas indica sua renda? (opcional) 55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
1.1 OBJETIVOS 12
1.1.1 Objetivo Geral 12
1.1.2 Objetivos Específicos 13
1.2 JUSTIFICATIVA 13
2 REFERENCIAL TEÓRICO 14
2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA 14
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 18
2.2.1 Planejamento tático 21
2.2.2 Planejamento Operacional 22
2.3 IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA 23
2.4 ANÁLISE SWOT 24
2.5 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO (FORÇAS E FRAQUEZAS) 26
2.6 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO (AMEAÇAS E OPORTUNIDADES) 27
2.7 GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR 29
3 METODOLOGIA 31
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS 33
4.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO 33
4.2 RESULTADOS E DISCUÇÕES PELO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES 36
4.3 RESULTADOS E DISCUÇÕES PELO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES 49
4.4 RESULTADOS E DIAGNOSTICO DO AMBIENTE INTERNO 57
4.5 RESULTADOS E DIAGNOSTICO DO AMBIENTE EXTERNO 57
4.6 MATRIZ SWOT 58
4.7 SUGESTOES DE AÇOES ESTRATEGICAS A PARTIR DA SWOT 60
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 64
REFERENCIAS 65
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista com Gestor do Empreendimento estudado 68
APÊNDICE B – Formulário da pesquisa com os colaboradores 70
APÊNDICE C – Formulário da pesquisa com os clientes 77

1 INTRODUÇÃO

Empresas de sucesso têm uma visão profunda da importância de um planejamento na sua gestão, e buscam ferramentas que facilitem o diagnóstico de problemas que podem surgir futuramente. Uma ferramenta que é usada frequentemente pelas empresas quando se fala para auxiliar no planejamento é a matriz SWOT que é baseada na análise dos ambientes interno e externo da organização (CHIAVENATO & SAPIRO, 2003).

A análise SWOT (Strenght, Weakness, Opportunity e Threat) ou análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) é uma ferramenta que, a partir da análise do ambiente interno e externo da empresa, possibilita o diagnóstico e a análise de cenários que servem como referência para o planejamento estratégico de uma empresa e sua respectiva gestão (KUAZAQUI, 2016 apud PONTES, 2019).

Igualmente, Chiavenato e Sapiro (2003) comentam que a SWOT tem uma extrema importância na função de cruzar os dois ambientes, o ambiente interno e externo, e possibilita um olhar mais amplo dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades que rodeiam a organização como um todo.

A análise SWOT, apesar de parecer simples, se mostra bastante importante na identificação dos fatores que influenciam no funcionamento da organização, identificando informações bastante necessárias no processo de planejamento estratégico (ROJO et al., 2008). As análises dos ambientes que fazem parte da SWOT possibilitam que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças no mesmo ambiente. Com isso a empresa tenta enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos (WRIGHT et al., 2010).

As constantes mudanças no mundo dos negócios levaram as organizações a atuar de forma diferente de tempos passados, atualmente as organizações se projetam com base no futuro, aonde pretendem chegar, para a partir disso traçar suas estratégias que possibilitem alcançar seus objetivos (PEREIRA, 2010 apud BALBINOT, 2018).

De acordo com Anjos e Alves (2019) nas empresas atuais há um tipo de inovação que utilizam para que possa se adequar as novas tendências e necessidades dos consumidores, fazendo melhorar as condições de atendimento,

buscando estratégias de vendas e se atualizando no mundo dos negócios empresarial, superando os concorrentes presentes na área de atuação para melhor competitividade entre eles.

No ramo do comércio varejista de gêneros alimentícios não é diferente de outros tipos de comércios, os supermercados têm grandes concorrentes, um tendo ideias melhores que o outro, é a concorrência buscando destaque para não perder clientes e atraindo novos consumidores. As competições entre empresários fazem deles o seu melhor dentro da empresa, com intenção de ganhar espaço no mercado competitivo. Assim, se depara com mercadorias expostas em locais estratégicos para aumentar as vendas, buscando convencer os consumidores que necessitam do produto, preços chamativos e acessíveis fazendo com que os clientes comprem além do necessário, (ANJOS e ALVES, 2019).

Conforme Chiavenato (2005, p. 127 apud CICHELLA, 2016): “Planejar consiste em estimular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação e os meios adequados para atingi-los”.

Uma forma estratégica de proteger seu ambiente de negócio é a aplicação de ferramentas de gestão, técnicas utilizadas pela empresa para melhorar a qualidades de seus serviços, como produtos, processos, sistemas, bem como se antecipar acontecimentos futuros. Esta formulação estratégica (planejamento estratégico ou de longo prazo) consiste na implementação da estratégia, avaliação e controle (PONTES, 2019, p.11).

Diante da grande instabilidade da economia atual do país, o planejamento é um meio de conduzir a atuação de uma organização, prevenindo qualquer dificuldade ou imprevisto que venha acontecer (CICHELLA, 2016, p. 12).

Nesse sentido, acredita-se que o desenvolvimento de um diagnóstico estratégico a partir da análise SWOT e da formulação e implementação de ações estratégicas possam auxiliar a empresa para gerenciar o ambiente organizacional interno e externo, visando um maior crescimento e desenvolvimento.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a empresa no ramo varejista (supermercado), a partir da matriz SWOT, busca-se

identificar dentro do ambiente interno as forças e fraquezas, identificar no ambiente externo ameaças e oportunidades e sugerir estratégias a partir dos resultados encontrados na SWOT.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Apresentar o histórico da Organização;
- Analisar o ambiente interno e externo;
- Estruturar uma análise SWOT (Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças);

1.2 JUSTIFICATIVA

O estudo justifica-se pelo fato de que o processo compreende a análise da situação, a definição dos objetivos, a formulação de estratégias buscando atingir os objetivos pretendidos da organização.

As estratégias de negócios por sua vez ganham cada vez mais atenção, o que é demonstrado nas disciplinas estudadas ao decorrer do percurso acadêmico, estratégias de negócio, acabam sempre chamando mais atenção que as demais sendo uma ação que me estimula e empolga, visto isso é interessante colocar em pratica as experiencias que tivemos ao longo do curso bem como buscar por novos conhecimentos para desenvolver este estudo e poder colocá-lo em pratica no dia a dia da empresa escolhida.

A análise SWOT também conhecida como análise FOFA, por ser uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenários e introduzir um planejamento estratégico só trará benefícios para a organização pois auxiliara nos processos decisórios de todos os tipos de negócios porque contará com diversas opiniões e pontos de vista de diferentes pessoas. Conta com uma análise interna e externa, destacando pontos positivos a serem preservados e pontos que que devem ser melhorados, resultando em uma provável chance de crescimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa do trabalho se apresenta conceitos teóricos que servirão como base para elaboração do estudo, visando facilitar a estruturação da proposta do planejamento estratégico do Supermercado, baseados nos seguintes temas: Administração estratégica; Implementação estratégica, análise swot, análise do ambiente interno (forças e fraquezas) , análise do ambiente externo (ameaças e oportunidades), gestão de empresa familiar.

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Conforme Certo e Peter (1993), a administração estratégica teve suas origens nos anos 1950 quando nas escolas de negócios americanas foram definidas as primeiras teorias sobre o 3 assunto, apresentando problemas reais e sua influência em diversas áreas das organizações como marketing e finanças. Foi a partir daí que a administração estratégica iniciou sua trajetória no processo de gestão das empresas.

Para Bertaglia (2010, p.45 apud JAHN, 2013) “ a estratégia deve ser criada para direcionar os investimentos futuros, produtos a serem comercializados, o enfoque de mercado, as habilidades pessoais necessárias e ainda as estratégias pessoais da empresa”. A partir desta afirmação entende-se que a estratégia utiliza-se não só para previsão de investimentos financeiros como também para programar too ambiente onde a empresa esta envolvida.

Para Fernandes e Berton (2005 apud FIGUEIREDO, 2008), a administração estratégica é o processo de planejar, executar e controlar, conduzindo a organização por meio de uma estratégia ampla, abrangendo as áreas de marketing, operações, recursos humanos e finanças.

Ainda, Certo e Peter (1993) comentam que há cinco etapas fundamentais neste processo. A primeira é uma análise do ambiente organizacional para a identificação dos riscos e oportunidades no presente e no futuro. Na segunda etapa são estabelecidas as diretrizes organizacionais. Na terceira é feita a formulação das estratégias, e na quarta é implementada a estratégia organizacional, realizando-se, por último um controle estratégico.

Sobre os mesmos aspectos, Certo e Peter (1993, p. 6) definem a administração estratégica como “um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, apud JAHN, 2013) a estratégia é algo equivalente a uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho em que a empresa pretende ir ao longo do tempo, ela é considerada o ponto alto do trabalho dos executivos da organização, e é usada como os planos da alta administração para atingir os resultados, bem como as missões e objetivos da empresa.

> A administração estratégica é um administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmonicamente, o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e a direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambienta, com a maximização das relações interpessoais (OLIVEIRA, 2011, p. 06 apud JAHN, 2013).

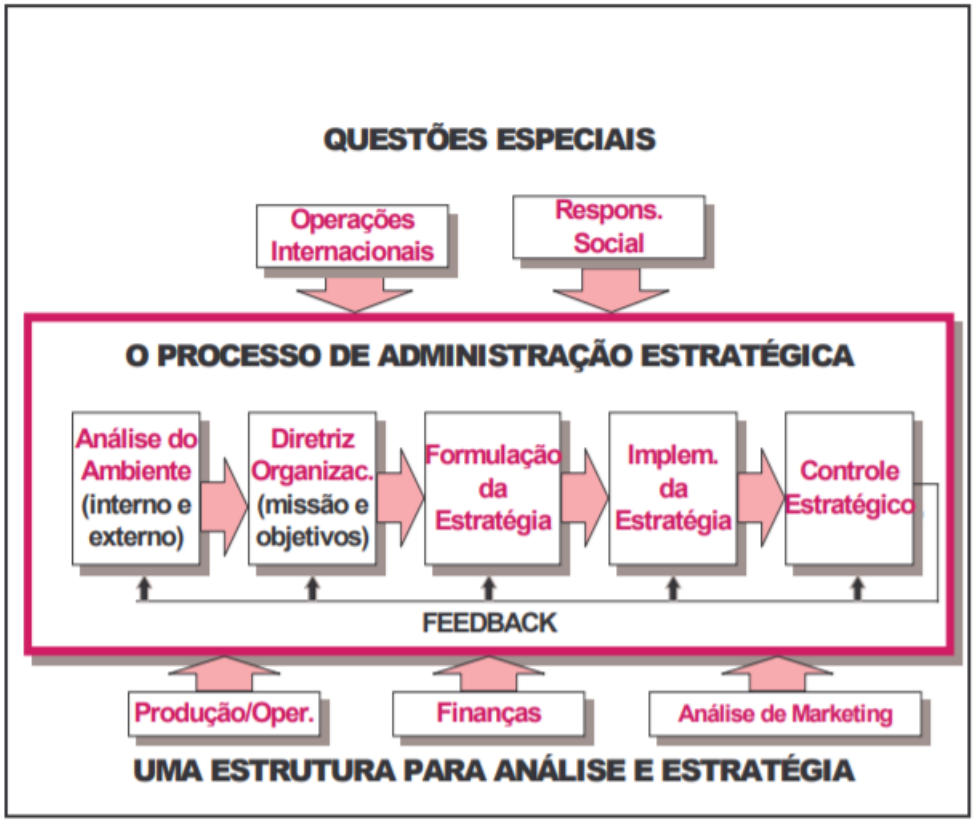
O processo de monitoração do ambiente organizacional é utilizado para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes quanto futuros, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingirem suas metas (CERTO e PETER, 1993, apud KICH, 2010).

Segundo Camargos e Dias (2003, p,31) a Administração Estratégica é, atualmente, uma das disciplinas do campo da Administração de maior destaque e relevância, pela produção científica e também pelo número de consultorias organizacionais. Qualquer organização, conscientemente ou não, adota uma estratégia, considerando-se que a não adoção deliberada de estratégia por uma organização pode ser entendida como uma estratégia. Além disso, a importância maior da AE está no fato de se constituir em um conjunto de ações administrativas que possibilitam aos gestores de uma organização mantê-la integrada ao seu ambiente e no curso correto de desenvolvimento, assegurando-lhe atingir seus objetivos e sua missão. A estratégia, nesse contexto, assim como a organização e o seu ambiente, não é algo estático, acabado; ao contrário, está em contínua mudança, desempenhando a função crucial de integrar estratégia, organização e ambiente em um todo coeso, rentável e sinérgico para os agentes que estão diretamente envolvidos ou indiretamente influenciados.

Ambientes organizacionais mudam e as organizações devem se transformar de forma adequada. A análise do ambiente, estabelecimento de diretrizes,

formulação, implantação e controle da estratégia podem afetar o processo, por isso é necessária a integração das operações, finanças e marketing com o processo da Administração estratégica (CERTO E PETER, 1993).

Figura 1- Processos da administração estratégica



Fonte: Certo e Peter (1993)

- **Análise do Ambiente Interno:** Consiste no processo de monitoramento organizacional para identificar riscos e oportunidades presentes ou futuros que possam influenciar a organização a atingir suas metas. É o conjunto de fatores, tanto internos quanto externos (CERTO E PETER, 1993).

Diretrizes organizacionais: Missão e Objetivos: Duas considerações básicas a ser consideradas para direcionar a organização: Missão e Objetivos Organizacionais. A missão é a razão de ser da organização, que estabelece a meta geral e reflete o resultado da analise do ambiente, incluindo tipo de produto, quem são os clientes e que valorem possuem, sendo uma declaração da ampla diretriz, isso por que ajuda a concentrar esforços para uma direção comum, tendo base logica para alocar recursos da organização (humanos, monetários, matéria prima, etc.) estabelecendo responsabilidades e atuando como base para o desenvolvimento dos objetivos organizacionais (CERTO E PETER, 1993).

Os objetivos organizacionais são metas para qual a organização direciona seus esforços. Os administradores devem usar os objetivos para: Diretrizes na tomada de decisão; guia para aumentar a eficiência organizacional; guia de como avaliar seu desempenho; os administradores devem avaliar e recompensar seus colaboradores por sua contribuição ou aquele que o desempenho não contribui deve ser desencorajado ou punido (CERTO E PETER, 1993).

- **Formulação Estratégica:** Técnicas devem ser usadas para a analise do ambiente, por ser fundamental para projetar a estratégia, pois oferecem preciosas informações para formular estratégias nos níveis organizacionais. A primeira delas é: Quais os propósitos e objetivos da organização?; Para aonde a organização esta indo agora?; O que pode ser feito para alcançar os objetivos organizacionais de forma mais efetiva no futuro?. Mas isto só pode ser aplicado depois após o administrador ter refletido e ter certeza de onde a organização quer chegar, para aonde está indo e qual o ambiente se encontra (CERTO E PETER, 1993).
- **Implementação da estratégia:** A implementação da estratégia deve ser bem feita para as melhores vantagens que a estratégia possa ter sucesso. Assegura-se que uma abordagem bem selecionada quando encontra os pontos fortes e minimiza os pontos fracos da organização (CERTO E PETER, 1993).
- **Controle estratégico:** o controle estratégico é fazer que algo aconteça como o programado. Para isso o administrador deve entender claramente os resultados de uma ação em particular. Para isso controlam três etapas gerais: medindo o desempenho, compara-los com o padrão e tomar atitudes corretivas para que os eventos se materializem (CERTO E PETER, 1993).
- **Operações Internacionais:** (questões especiais da administração estratégica). Todas as etapas utilizadas no primeiro quadro servem para administração estratégica de negócios internacionais, com algumas ressalvas, como: Entender como os segmentos internos e estrangeiros operam, Diferentes sistemas monetários e as leis de tributação, tornando-se um processo bastante complexo (CERTO E PETER, 1993).
- **Administração estratégica e Responsabilidade Social:** A responsabilidade social é o grau em que os administradores de uma organização realizam atividades que projetam e melhoram a sociedade além do exigido para atender tais interesses socioeconômicos e técnicos da organização, ou seja, se envolve a realização de

atividades que podem ajudar a sociedade mesmo que não contribua diretamente para o lucro da empresa (CERTO E PETER, 1993).

- **Fundamentos de operação para a administração estratégica:** A função de operações ou de produção, nas empresas, é executada por pessoas que produzem mercadorias ou fornecem serviços que é oferecido ao público. É a parte mais ampla do sistema identificando a organização como um todo. Planos e ações devem ser mantidos em sintonia para que toda a organização alcance plenamente seu potencial (CERTO E PETER, 1993).
- **Fundamentos financeiros para a Administração estratégica:** Indicadores de liquidez, de atividade e de lucratividade, devem ser aplicados com rotina em administração estratégica que incluam informações com balanço e demonstração de resultados (CERTO E PETER, 1993).
- **Fundamentos de Marketing para a administração estratégica:** Na projeção estratégica mix de marketing é composição por produto, promoção, preço e canais de distribuição. São variais controláveis usadas para influenciar. Deve-se desenvolver estratégias com as quatro características sincronizadas (CERTO E PETER, 1993).

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento trata-se do primeiro passo a ser dado no momento em que algo precisa ser executado. Antes de tudo o que se pensa em fazer um dia, precisa-se, essencialmente, planejar (CHIAVENATO, 2005 apud CICHELLA, 2016).

O planejamento estratégico tem como objetivo prever os possíveis problemas dentro da organização, de fato é de real importância a empresa adquirir o hábito de planejar, analisando o ambiente em que está inserida, assim como seu posicionamento e ações a serem tomadas. (SOARES; MARIANA, 2018 apud VEIT, 2009).

Realizam o planejamento organizações que não aceitam imobilismo e trabalham com aproximações da realidade, com planos que expressam o que esperam que venha a acontecer (BETHLEM, 1998 apud KICH 2010), através da seleção de um rumo preferencial de ação, a partir de duas ou mais alternativas, o que transforma o planejamento em um processo de tomada de decisões, por meio

de uma tentativa racional do administrador de alcançar seus objetivos (ROBBINS, 1978 apud KICH 2010).

De acordo com Jahn (2013) afirma que o planejamento estratégico é um instrumento precioso para a organização, pois permite identificar metas, objetivos, traçar missão, visão, valores, conhecer as oportunidades e ameaças que a cerca, os seus pontos fortes e fracos, configurando a situação atual da organização permitindo a construção de uma base solide de informações, buscando qualidade, produtividade e competitividade.

De uma forma sucinta, Padoveze (2003, p.97) define planejamento estratégico como sendo “um processo que prepara a empresa para o que está por vir”

O planejamento estratégico é uma ferramenta de excelência para a gestão e para as empresas que buscam mais vantagem competitivas. É o processo pelo qual os lideres ordenam seus objetivos e ações ao longo do tempo. É um processo de decisão que envolve todos os níveis da empresa (CICHELLA, 2016).

O nível de mercado e a turbulências do ambiente das empresas obrigam os gestores a planejar cuidadosamente cada ação e estratégia que será tomada no futuro, sempre reavaliando os desempenhos planejados com os realmente efetuados. Para se construir um planejamento estratégico ideal e necessário uma análise das variáveis do ambiente externo e interno de uma forma muito ampla e consistente (CATELLI, 2011).

É inevitável que no processo de desenvolvimento do plano estratégico leve-se em consideração uma série de decisões. Primeiramente, definem-se os objetivos e planos a serem alcançado, em seguida define-se os cursos de ação e os caminhos para atingir os objetivos e, por último, identificam-se os meios que serão utilizados para a execução e quais os recursos necessários para realizar os objetivos iniciais (MAXIMIANO, 2011).

O planejamento estratégico é um instrumento precioso para a organização, pois permite identificar metas, objetivos, traçar missão visão e valores, conhecer as oportunidades e ameaças que a cerca, os seus pontos fortes e fracos, configurando a situação atual da organização permitindo a construção de uma base solide de informações, buscando qualidade, produtividade e competitividade (BAZE, 2010 apud JAHN, 2013).

Não importa o tamanho ou o setor da organização, todas necessitam de uma gestão apropriada. De acordo com (PEREIRA, 2010 apud BALBINOT 2018) o planejamento estratégico é relevante para todo perfil de organização seja ela de natureza pública, privada ou do terceiro setor, e também leva em consideração as diferenças e especificidades de cada organização. Os resultados do planejamento estratégico são positivos e representativos para organizações de pequeno porte, pois as organizações de grande porte mesmo se não possuírem um planejamento formalizado realizam atividades relacionadas ao mesmo como, por exemplo, a análise ambiental, já em uma pequena organização o planejamento estratégico por não faz parte da realidade da maioria delas, mas traz resultados grandiosos quando utilizado de forma adequada, gerando grandes mudanças nas atitudes dos envolvidos.

Segundo Batista (2018) o planejamento estratégico é uma atividade classificada como de longo prazo, pois as decisões tomadas no presente serão refletidas em um futuro pré-estipulado. Toda estratégia deve ser reavaliada constantemente e caminhar lado a lado com as mudanças.

Por fim, o planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional. Para estar orientado para a adaptação da organização da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e suscetível a mudanças (LIMA, 2018).

Assim, para que o gerente de projetos desenvolva o plano estratégico é necessário que ela defina de forma clara os responsáveis pela execução nas áreas específicas, mostrando o cronograma a ser seguido. Assim, os gerentes de cada setor deverão também elaborar seus planejamentos estratégicos, alinhando ao planejamento geral (CAMARGO, 2017).

Nas organizações existem três níveis de decisão e de operação, o nível estratégico, tático e operacional.

> O planejamento estratégico envolve atividade de longo prazo, que quando detalhada em nível de tempo mais curto, passa a ser considerada planejamento operacional, ou seja, o planejamento tático ou operacional deriva sempre do planejamento estratégico. As atividades que envolvem um repetem-se em outro, com diferentes ênfases. (KWASNICKA, 2001, p, 205 apud JAHN 2013).

2.2.1 Planejamento tático

O planejamento tático tem como propósito aprimorar ganhos em uma área em particular, mas não se abrange para a organização como um todo, é elaborado nos níveis intermediários da organização e tem como objetivo a utilização das capacidades organizacionais para realização dos objetivos traçados anteriormente (OLIVEIRA, 2008 apud CICHELLA, 2018).

De acordo com Oliveira (2004, p. 19), “o planejamento tático é desenvolvido pelos níveis intermediários das empresas, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para o alcance de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia pré-determinada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa”.

A elaboração e execução desse nível de planejamento é função dos gerentes e administradores. Cada gestor deve fazer seu planejamento de acordo com o processo estratégico e fiscalizar os resultados (BATISTA, 2018, p.55).

Segundo Valentim (2018), o planejamento tático tem o objetivo de otimizar determinada área e não a organização como um todo, o que significa que trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e politicas estabelecidas no planejamento estratégico. O planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, ou seja, é realizado no nível gerencial ou departamental, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientadoras para o processo decisório organizacional. As principais características do planejamento estratégico são:

- Processo permanente e contínuo;
- Aproxima o estratégico do operacional;
- Aproxima os aspectos incertos da realidade;
- É executado pelos níveis intermediários da organização;
- Pode ser considerado uma forma de alocação de recursos;
- Tem alcance mais limitado do que o planejamento estratégico, ou seja, é de médio prazo;
- Produz planos mais bem direcionados às atividades organizacionais.

Existem algumas questões que podem auxiliar no desenvolvimento do planejamento tático, como:

- O quê fazer?
- Dá para fazer?
- Vale a pena fazer?
- Quem faz?
- Como fazer bem?
- Funciona?
- Quando fazer?

Representa uma tentativa da organização de integrar o processo decisório e alinhá-lo à estratégia adotada, para orientar o nível operacional em suas atividades e tarefas, a fim de atingir os objetivos organizacionais anteriormente propostos (CHIAVENATO, 1994).

2.2.2 Planejamento Operacional

O Planejamento Operacional relaciona-se com os níveis mais baixos de gerência. O foco é o curto prazo e os objetivos são muito mais detalhados e mais específicos, pois foram exaustivamente trabalhados pelos níveis estratégicos e táticos (BATISTA, 2018, p.55).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2004), o planejamento operacional coloca em ação os planos táticos dentro de cada setor da empresa. Esse planejamento cria condições adequadas para a realização dos planejamentos no dia-a-dia da organização, preocupando-se com o alcance das metas específicas.

O planejamento operacional se preocupa com “o que fazer” e “como fazer” conforme as tarefas são executadas. O planejamento focaliza a otimização e a maximização dos resultados Balbinot (2018).

O planejamento operacional é considerado um planejamento de curto prazo, focado apenas nas operações realizadas pela empresa envolvendo decisões repetitivas e de maior reversibilidade Balbinot (2018).

O planejamento é um processo gerencial, ou seja, pensar em planejamento significa, portanto, pensar em gerenciamento. No ponto de vista de Chiavenato e Sapiro (2003), podemos entender de forma sucinta como se aplica dentro da organização.

Figura 2 - Planejamento estratégico, Tático e Operacional.

Fonte: Valentim (2018)

2.3 IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Toda a estratégia montada nas organizações é representada por uma cadeia de meios e fins praticados. Não adianta em nada ter um ótimo plano estratégico, sem ter poder suficiente 5 para a implementação da estratégica. Para isso, é necessário que a estratégia tenha planos e meio bem definidos para uma devida ação prática na organização (MAXIMIANO, 2011).

Segundo Maximiano (2011) a implementação da estratégica organizacional pode ser dividida em cinco partes: (1) estrutura organizacional: (2) planejamento nas áreas funcionais, (3) políticas, (4) planos operacionais, e (5) projetos.

Quando se fala na implantação da estratégia na estrutura organizacional, Maximiano (2011) destaca a importância da organização de um organograma das funções da empresa, por que as descrições dos cargos refletem as atividades que as pessoas devem executar, orientadas pelas políticas e planos operacionais. Na mesma linha de raciocínio, Certo e Peter (1993) salientam que a implementação da estratégia na estrutura organizacional terá sucesso se a organização adaptar sua estrutura, levando em conta a estratégia montada.

Outra prorrogativa importante na implementação da estratégia está nas áreas funcionais da empresa, tais como: produção, operação, marketing, administração e vendas. É por meio dos chefes e sua equipe que são traçadas ações específicas,

realizadas por meio da utilização dos recursos repassadas para cada área (MAXIMIANO, 2011).

As políticas implementadas na organização são ações que, primeiramente, devem ser respeitadas ao máximo para que se haja um padrão na empresa. A política será a primeira decisão tomada, orientando as pessoas, atividades e as principais decisões da empresa. Assim, constituem-se como regras que devem ser respeitadas rigorosamente por todos na empresa (MAXIMIANO, 2011).

Depois de detalhadas as políticas e planos funcionais, é a vez da prática. Nesta fase os planos operacionais são a ligação entre a estratégia e a implementação da mesma no negócio, fazendo parte destes planos instrumentos como: cronogramas, orçamentos, meios, ações, normas e procedimentos (CERTO & PETER, 1993).

2.4 ANÁLISE SWOT

A matriz SWOT faz parte do planejamento estratégico é utilizada desde a década de 60 e funciona como diagnostico de uma empresa ou então de um projeto. Esta é considerada uma ferramenta amplamente utilizada destacando-se principalmente pela sua simplicidade (FAGUNDES, 2010 apud CICHELLA, 2018).

O termo SWOT significa S - Strengts (Forças - Pontos Fortes), W - Weaknesses (Fraquezas - Pontos Fracos), O - Opportunites (Oportunidades) e T - Threants (Ameaças). Geralmente esta análise é aplicada como uma forma de matriz dividida em duas partes o ambiente interno, representado pelas forças e as fraquezas; e o ambiente externo da empresa, procurando identificar as oportunidades e as ameaças (WRIGHT et al., 2009).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização.

É uma ferramenta usada para a realização de análise de ambiente e serve de base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização. A SWOT

serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua (MCCREADIE et al, 2008 BARBOSA, 2017).

Para Martins (2007), a análise SWOT é uma ferramenta dentre as mais comuns nas empresas e é sempre voltada para os planos estratégicos e de marketing. Em uma forma ampla e complexa pode se tornar relativamente trabalhosa de ser produzida pelos gestores, mas, contudo, a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios. No planejamento estratégico a base de todo o processo está em identificar, analisar, entender, interpretar e julgar informações, além de formular ideias e conceitos baseados 6 nessas informações para mais tarde servirem de base no processo decisório da organização para implementação na matriz SWOT (PADOVEZE, 2003).

A análise da Matriz SWOT é uma ferramenta essencial para uma organização, pois é através dela que a empresa consegue ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, dessa forma com essa análise os gerentes conseguem elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e melhor o desempenho organizacional, Silva et al (2020).

Figura 3 - Matriz SWOT

	Análise Externa	
Análise Interna	**Oportunidades**	**Ameaças**
Pontos Fortes	**Política de ação ofensiva ou** Aproveitamento: área de domínio da empresa	**Política de ação defensiva ou** Enfrentamento: área de risco enfrentável
Pontos Fracos	**Política de manutenção ou** Melhoria: área de aproveitamento potencial	**Política de saída ou** Desativação: área de risco acentuado

Fonte: adaptado Chiavenato e Sapiro (2003, p.188).

A função da análise SWOT é compreender fatores influenciadores e apresentar como eles podem afetar a iniciativa organizacional, levando em consideração as quatro variáveis citadas (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), com base nas informações obtidas a empresa poderá elaborar novas estratégias

2.5 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO (FORÇAS E FRAQUEZAS)

O ambiente interno é a organização propriamente dita, pois é onde encontram-se todos os componentes e níveis empresariais (CERTO & PETER, 1993). Conforme Wright et al. (2010), os pontos fracos e fortes de uma empresa constituem seus recursos. Incluem os recursos humanos (experiências, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamento de todos os funcionários da empresa), os organizacionais (os sistemas e processo da empresa, inclusive sua estratégia, estrutura, cultura, administração e compras/materiais, produção/operações, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistemas de informação e sistemas de controle) e físicos (instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias primas, rede de distribuição e tecnologia).

Kotler (2000) comenta que uma coisa é perceber oportunidades atraentes e outra é ter competência para ser bem sucedido nestas oportunidades. Cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. Diversas são as análises feitas dentro do ambiente interno na empresa.

Maximiano (2011) mostra que se pode procurar pontos fortes e fracos em diversos setores e níveis da organização, pois em todas as dimensões existem fraquezas e forças. Já as fraquezas são consideradas deficiências ou incapacidades que atrapalham a capacidade de desempenho da empresa, inibindo o crescimento da organização (WRIGHT et al., 2010). Todas as empresas têm fraquezas e pontos fortes no seu ambiente, sendo importante identificá-las para poder minimizar ou potencializar seus efeitos no processo organizacional.

Na figura 4 estão inseridas algumas questões que podem ser consideradas dentro do ambiente interno em uma organização.

Figura 4 - Questões a considerar nas oportunidades e ameaças do ambiente interno

FORÇAS INTERNAS POTENCIAIS	FRAQUEZAS INTERNAS POTENCIAIS
• recursos financeiros abundantes	• falta de orientação estratégica
• nome de marca bem conhecido	• recursos financeiros limitados
• n° 1 do setor	• pouco investimento em pesquisa e desenvolvimento
• economias de escala	• linha de produtos muito limitada
• tecnologia própria	• distribuição limitada
• processos patenteados	• custos mais baixos (matérias-primas ou processos)
• custos mais altos (matérias-primas ou processos)	• produtos ou tecnologia desatualizados
• imagem da companhia/produto/marca respeitada	• problemas operacionais internos
• talento gerencial elevado	• problemas políticos internos
• melhor habilidade de marketing	• imagem de mercado fraca
• produto de qualidade superior	• pouca habilidade de marketing
• alianças com outras empresas	• alianças com empresas fracas
• boa capacidade de distribuição	• habilidades gerenciais limitadas
• empregados comprometidos	• empregados mal treinados

Fonte: adaptado FerrelL e Hartline (2009, p.134-135).

Segundo Ferrell (2009) A função da análise SWOT é compreender fatores influenciadores e apresentar como eles podem afetar a iniciativa organizacional, levando em consideração as quatro variáveis citadas (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), com base nas informações obtidas a empresa poderá elaborar novas estratégias.

2.6 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO (AMEAÇAS E OPORTUNIDADES)

A análise do ambiente externo é feita no macroambiente onde a empresa está situada, ou seja, é analisado tudo que se passa ao redor da organização. A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças (OLIVEIRA, 2007).

Para a análise do ambiente externo deve-se avaliar por exemplo, a mudança de hábitos do consumidor, surgimentos de novos mercados, diversificação, entrada de novos concorrentes, produtos substitutos (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003).

Segundo Wright et al. (2010, p. 47), “todas as empresas são afetadas por quatro forças macroambientais: as político-legais, as econômicas, as tecnológicas e as sociais”. Mesmo que muitas vezes algumas organizações tentem influenciar a

legislação ou abram caminho para mudanças tecnológicas ou sociais, as forças macroambientais não estão, em geral, sob controle direto das organizações.

Tendo em vista que tudo o que acontece externamente à empresa acontece muito rápido, ocorre a influência de diversos aspectos da política, economia, tecnologia e problemas sociais, criando desafios aos administradores que precisam considerar esses aspectos na formulação de estratégias que minimizem seus efeitos sobre as empresas (PADOVEZE, 2003).

Oportunidades e ameaças existem fora da empresa, independente de forças e fraquezas. Oportunidades e ameaças ocorrem tipicamente dentro dos ambientes competitivo, do consumidor, econômico, político/legal, tecnológico e/ou sociocultural (FERRELL e HARTLINE, 2009).

As oportunidades diversas vezes são variáveis externas e não controladas que, por meio de algum fator, criam condições favoráveis para a organização, podendo ou não ser aproveitadas. Além disso, as oportunidades são chances que a empresa tem para atender seus clientes, suprindo uma ou mais necessidades não satisfeitas pelo mercado, implementando estas necessidades aos clientes para que haja uma satisfação dos mesmos (MARTINS, 2007).

A empresa deve estar atenta ao ambiente externo, pois ele influi diretamente nos fatores internos da organização. É de extrema importância porque através desta análise o gerente pode identificar oportunidades e ameaças e poderá desenvolver estratégias para tirar proveito das oportunidades e minimizar ou superar as ameaças da empresa.

Já as ameaças do ambiente externo podem impactar no sucesso da empresa. Para Martins (2007), o cuidado com as ameaças do ambiente externo podem ser providenciais para o sucesso ou o fracasso da organização, devendo ser identificadas e combatidas por meio de estratégias que visam superar sua influência negativa sobre empresa. As principais questões a se considerar no ambiente externo são apresentadas na figura 5.

Figura 5 - Questões a considerar nas oportunidades e ameaças do ambiente externo

OPORTUNIDADES EXTERNAS POTENCIAIS	AMEAÇAS EXTERNAS POTENCIAIS
• rápido crescimento do mercado	• entrada de concorrentes estrangeiros
•empresas rivais são complacentes	• introdução de novos produtos substitutos
•mudança nas necessidades/gestos do consumidor	• ciclo de vida do produto em declínio
•abertura de mercados externos	• mudança nas necessidades/gestos do consumidor
•revés de empresa rival	• declínio da confiança do consumidor
•novas descobertas de produtos	• empresas rivais adotam novas estratégias
•boom econômico	• maior regulamentação governamental
•desregulamentação governamental	• queda na atividade econômica
•nova tecnologia	• mudança na política do Banco Central
•mudanças demográficas	• nova tecnologia
•outras empresas buscam alianças	• mudanças demográficas
•grande alteração de marca	• barreiras no comercio exterior
•queda nas vendas de produto substituto	• fraco desempenho de empresa aliada
•mudança nos métodos de distribuição	• tumulto na politica internacional • enfraquecimento da taxa de cambio da moeda corrente

Fonte: adaptado FerrelL e Hartline (2009, p.134-135).

2.7 GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR

Uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculada a uma família, ou pelo menos mantém membros da família na administração dos negócios, estando associada ao modo que realiza a gestão e não somente pelo fato dos recursos financeiros que são empregados nela possuírem origem de uma ou mais famílias.

Bernhoeft,(1989 apud BEDIN, 2018) apresenta um aspecto bem presente é a questão de que há uma mistura do papel profissional com o familiar, por exemplo, o de gerente que requer maior racionalidade e objetividade, com os aspectos do seu papel familiar de pai, filho entre outros onde tem uma relação de extrema afetividade.

Existem algumas limitações em relação as organizações familiares que são os conflitos de interesses entre familiar e organizacional, a utilização de recursos da organização falta de controle financeiro eficiente, resistência a modernização, favorecimento de pessoas com parentesco para ocupar cargos e para promoções.

Compartilhando também muitos aspectos positivos como lealdade dos funcionários por uma maior identificação com a organização, a reputação do nome da família, continuação do estilo de gestão que maior aceitação, maior vínculo entre os acionistas e dirigentes, as decisões são tomadas de forma rápida, maior sensibilidade social e política, possibilitando uma maior interação do passado com o futuro, dos valores pregados pelo fundador com os dois dirigentes atuais (LODI, 1978 apud BEDIN, 2018).

Alguns problemas que acarretam uma organização com vínculos familiares são no momento em seus sucessores assumem os cargos, podendo gerar conflitos, visto que muitas o novo sucesso pode estar com o foco em relação de poder e dinheiro, podendo esquecer a importância da gestão.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho foi realizado em um supermercado localizado na cidade de Sananduva, mesorregião noroeste do estado do Rio Grande do Sul, no período de Abril de 2020 a Agosto de 2020. A pesquisa teve acompanhamento e aprovação dos gestores do empreendimento em todas as suas etapas.

Constitui em uma pesquisa exploratória, pesquisa utilizada para a realização de uma investigação, assumindo a forma de um estudo de caso em acordo com as referências bibliográficas e entrevistas com pessoas que possuem conhecimento com o tema pesquisado. A pesquisa exploratória busca:

> Proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Na maioria dos casos, envolve o levantamento bibliográfico, a realização de entrevistas com pessoas que possuem experiência prática com o problema e a análise de exemplos que estimulem a compreensão (DIEHL & TATIM, 2004, p.53-54).

A primeira etapa da pesquise constitui-se em uma pesquisa bibliográfica, através das fontes encontradas em artigos periódicos, teses, dissertações, material impresso, material relevante encontrado na internet, esses materiais serviram como apoio para que fosse embasado os questionários aplicados posteriormente.

O próximo passo foi realizar uma entrevista com os gestores do empreendimento, buscando informações sobre pontos importantes da organização, essa entrevista contou com um roteiro de 29 perguntas abertas (Apêndice A) onde os gestores puderam responder abertamente sobre as mesmas.

O próximo passo foi a aplicação de um questionário para os 10 colaboradores da organização (Apêndice B), essas questões foram montadas com embasamento das questões aplicadas para os gestores, proporcionando melhor entendimento aos mesmos e facilitando posteriormente a análise de dados. Tiveram o objetivo de entender um pouco melhor como funciona a rotina da empresa. O questionário dos colaboradores contou com questões 15 questões com alternativas e 2 questões abertas, para que pudessem escrever o seu ponto de vista em relação a organização. Essas questões foram enviadas aos mesmos através do Whatsapp, meio de comunicação mais eficaz conforme sugestão dos gestores, o que facilitou a participação dos mesmos, onde todos os colaboradores da organização contribuíram para o mesmo.

Após esta etapa foi realizado um questionário para os clientes (Apêndice C), contando com questões 9 questões com alternativas e 1 questão aberta, buscando a análise e satisfação dos mesmos, tendo assim um ponto de vista geral dos meios que o mercado está inserido. O questionário contou com a colaboração de 64 clientes, ficando disponível por 7 dias, no período de 10 a 17 de Julho de 2020.

Tanto o questionário aplicado aos colaboradores quanto o questionário aplicado aos clientes, ambos foram estruturados através de uma ferramenta do Google, chamada Google Forms, ferramenta utilizada para facilitar as pesquisas. Assim os participantes da pesquisa receberam um link, que pode ser através do Whatsapp, Facebook ou Instagram, que foram os canais acessados para chegar à amostra. Dessa forma, facilitando a análise dos dados dos respondentes, pois a ferramenta Google Forms fornece a possibilidade do acompanhamento em tempo real das respostas, além de dar ao pesquisador a oportunidade de acessar os dados brutos e analisá-los através de planilhas e gráficos.

Os dados coletados foram analisados a partir de estatística descritiva e análise de conteúdo. Utilizando os conceitos e definições apresentados no referencial teórico, juntamente com os dados da pesquisa, foi possível analisar o ambiente interno e externo do empreendimento. Sendo que a partir da elaboração da matriz SWOT foi delineado o plano de ação estratégica para a empresa.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este trabalho constitui em uma pesquisa exploratória, pesquisa utilizada para a realização de uma investigação, assumindo a forma de um estudo de caso em acordo com as referências bibliográficas e entrevistas com pessoas que possuem conhecimento com o tema pesquisado.

Foram aplicados conceitos e definições apresentados no referencial teórico. Serão apresentados os resultados das entrevistas feitas com os diversos profissionais que fazem parte da empresa e a partir das informações destas entrevistas foram gerados dados que irão compor a SWOT.

4.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

O presente trabalho foi realizado em um supermercado localizado na cidade de Sananduva, o qual será indicado como Organização X, visando contribuir para aprimorar cada vez mais sua gestão.

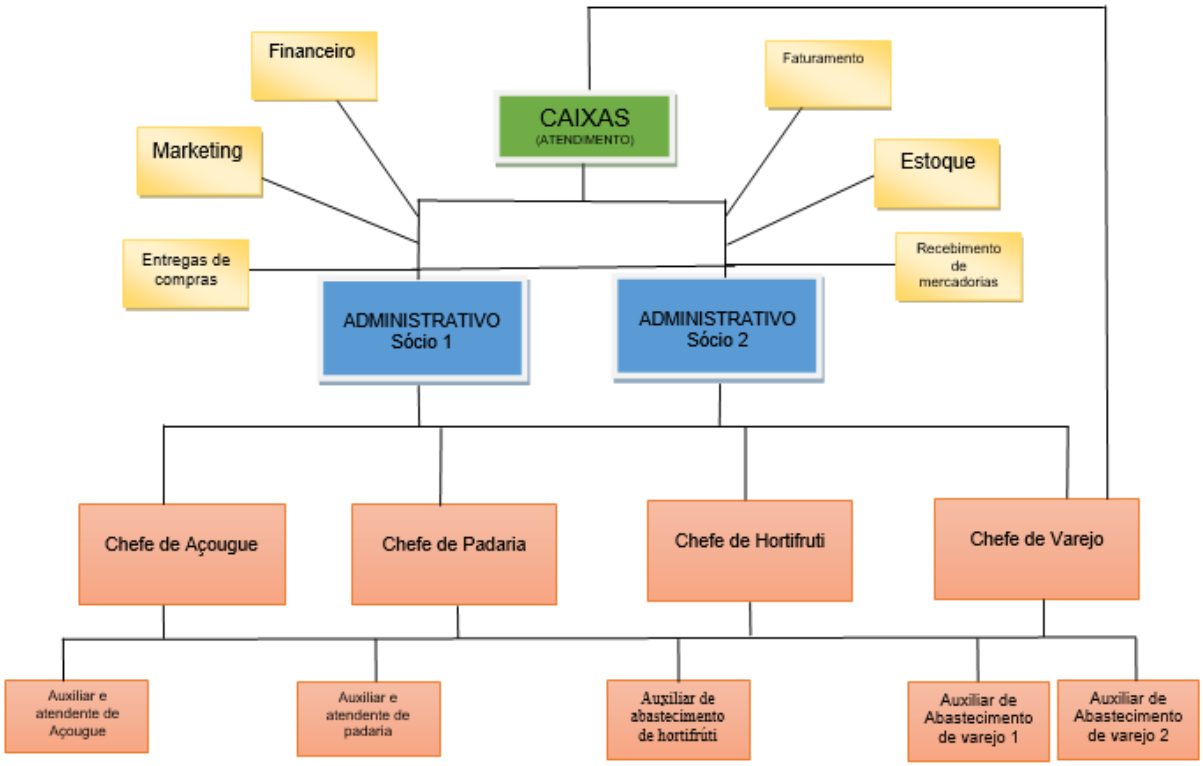
A Organização X foi fundada no dia 25 de maio de 1995, exatos 25 anos atrás. Os fundadores já trabalhavam no ramo mercadista, mas não possuíam empresa própria, então no ano de 1995 tomaram a decisão que não trabalhariam mais como colaboradores e investiriam na sua própria organização, com o objetivo de buscar melhor qualidade de vida e prosperar financeiramente. Hoje a empresa é gerenciada pela segunda geração, tornando-se assim uma empresa familiar, mas conta com auxílios de outros colaborados não pertencentes a família. Possui uma área de 750m², sendo dividido em 500m² para o supermercado e 250m² ao estoque.

A organização X é composta por 11 funcionários, dentre eles estão os dois administradores, que dividem-se em setores, na efetuação das compras e a parte financeira, para melhor organização da empresa, além de contar com 4 setores que compõem o núcleo organizacional, dentre elas estão, Açougue, setor de hortifrúti, padaria e setores Varejistas. Como mostra na figura 6.

Como citados no organograma, é possível identificar que o supermercado está separado em 5 setores: Administrativo, Açougue, Hortifruti, Padaria e Varejo.

Na análise de dados foram evidenciadas a relação do peso da importância geral, ou seja, um questionário feito somente com os gestores da organização, e a satisfação individualizada de cada setor.

Figura 6 - Cargos e funções



Fonte: Autora (2020)

Segundo os gestores da empresa, a situação financeira é relativamente boa, um de seus gestores comenta “a cada mês a um aumento nas vendas e nas suas receitas, sempre adotando novas práticas visando o lucro”.

A organização alicerça seus valores expressando suas crenças, o que contribui aos comportamentos na tomada de decisão proporcionando diretrizes mais claras. A organização X possui quatro pilares pertencentes aos valores organizacionais, dentre eles:

- Inovação: Inovamos para surpreender;
- Qualidade: Trabalhamos para sermos melhores;
- Paixão: Amor pelo que fazemos;
- Excelência: Queremos fazer o melhor todos os dias.

A localização do supermercado é considerada excelente, ficando situada na avenida, o que dá fácil acesso aos clientes, não precisando entrar nos bairros da cidade para encontrar o supermercado, em contrapartida o que deixa a desejar é o estacionamento, pois como o supermercado está localizado na avenida, não há

muito lugar para que possa ser estacionado os veículos, entrando aqui em umas das fraquezas.

A relação com os fornecedores também é uma variável a ser destacada, como comentado por um dos gestores “a parceria é fortalecida a mais de 20 anos com os fornecedores, que consideramos peças fundamentais no processo da organização”. Os fornecedores estão localizados em variados lugares até mesmo dentro da cidade de Sananduva, bem como no estado do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e variadas partes do Brasil.

A organização conta com mais de 200 fornecedores, entre eles estão distribuidoras, atacados, indústrias e compra direta com o pequeno produtor rural, contribuindo com economia do município. Dentre os principais fornecedores estão: Frigorifico Dametto localizado na cidade de Tapejara; Distribuidor de frutas Vassoler de Passo Fundo; Vicato Alimentos, Majestade, Menon que são empresas de grande porte sediadas no município de Sananduva; BRF que é uma empresa multinacional brasileira do ramo alimentício, fruto da fusão entre Sadia e Perdigão com sua sede principal em Itajaí-SC (Santa Catarina); Ambev AS, empresa responsável pela distribuição de bebidas, tendo sua principal sede em São Paulo (SP); CVI Refrigerantes, empresa responsável pela produção, armazenamento e distribuição das marcas The Coca-Cola Company e Heineken; Unilever, multinacional que comercializa produtos que incluem alimentos, bebidas, produtos de limpeza e higiene pessoal, tendo sua principal sede em Londres, Reino Unido.

Segundo os gestores a principal dificuldade é a margem de lucro, que está cada vez menor, “por Sananduva conter três supermercados no mesmo padrão organizacional e diversos mercadinhos quem acaba atrapalhando um pouco, mas podemos considerar está concorrência como uma concorrência saudável, pois a maioria dos estabelecimentos se dão bem, sem rivalidade”, diz o Gestor. Ainda em relação a concorrência o supermercado procura aperfeiçoar-se e inovar sempre que possível, estando a maioria das vezes um passo a frente de seus concorrentes, trabalhando com diversas promoções semanais e uma variada diversificação de produtos. Outra dificuldade é a falta de mão de obra especializada, principalmente profissionais do ramo da panificação.

Em relação as crises da economia brasileira, nas palavras do Gestor, “os supermercados são setores considerados essenciais, então não sofremos grandes prejuízos em épocas de crise, principalmente por sermos um supermercado que

conta com padaria, açougue, grande varejo e uma boa área hortifrúti". A organização X também conta com diversos meios de pagamento disponíveis ao cliente, como cartões de crédito, debito e vale alimentação, cheques e ainda contar com carteira de crédito.

Quanto ao Marketing, conforme o Gestor, "acreditamos que o planejamento organizacional é um fator muito importante, contamos com uma empresa de consultoria especializada em Marketing digital a qual abrange diversos meios de comunicação, como: Facebook, instagram, whatsapp e rádios, o planejamento é realizado de 6 em 6 meses, com o auxílio desta empresa e consultorias do Sebrae".

Quando analisada a parte das fraquezas do Supermercado, observou-se que há uma falha no controle de estoque a qual pode estar relacionada com outros dois tópicos citados nas fraquezas, que são a falta de colaboradores qualificados e pelo sistema ser instável, ocasionando perca nas vendas por não encontrarem os produtos específicos.

Nos últimos meses a inadimplência surgiu como uma fraqueza preocupante, segundo o gestor. Isso pode ser explicado pelo motivo de desemprego, inflação ou dívidas acumuladas pela população decorrente da crise que afetou o ano de 2020 ocasionada pelo COVID-19. Em relação a este ponto, se a empresa não tiver um bom controle sobre este aspecto financeiro, com certeza poderá se tornar um problema muito grave.

Diversas são as análises feitas dentro do ambiente interno na empresa. Maximiano (2011) mostra que se pode procurar pontos fortes e fracos em diversos setores e níveis da organização, pois em todas as dimensões existem fraquezas e forças. Já as fraquezas são consideradas deficiências ou incapacidades que atrapalham a capacidade de desempenho da empresa, inibindo o crescimento da organização (WRIGHT ET AL., 2010).

Todas as empresas têm fraquezas e pontos fortes no seu ambiente, sendo importante identificá-las para poder minimizar ou potencializar seus efeitos no processo organizacional.

4.2 RESULTADOS E DISCUÇÕES PELO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES

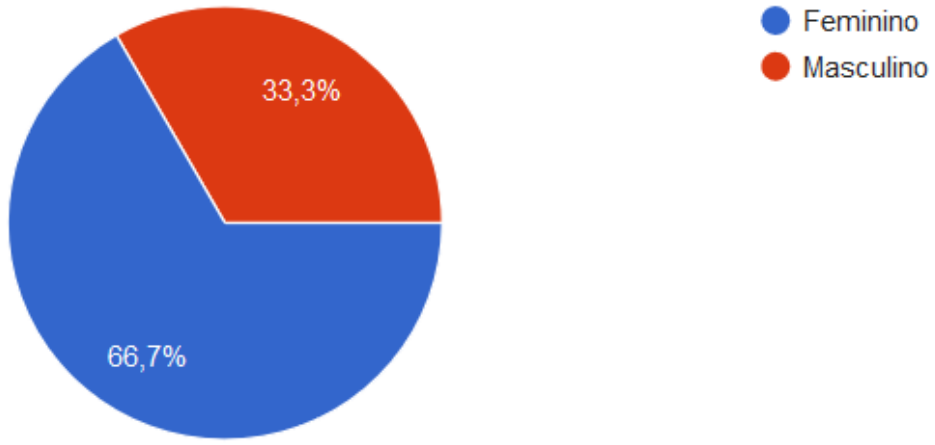
Para a consecução deste trabalho, foram distribuídos questionários para os gestores da organização, seus colaboradores e clientes, podendo analisar a

satisfação dos mesmos e entender como funciona a rotina do ambiente organizacional. Concluída a faze de extração de dados dá-se início a interpretação.

Nesta parte do trabalho foi direcionado o foco para seus colaboradores. Participaram do pesquisa 10 colaboradores, o questionário continha perguntas em relação ao seu ambiente organizacional, o setor em que cada colaborador opera e sua avaliação, podendo avaliar com seu ponto de vista o ambiente interno e externo da organização

Conforme o gráfico da figura 7, observou-se que 66,7% dos colaboradores são do sexo feminino e 33,3% do sexo masculino. Concluindo-se que a maior parte dos respondentes é do sexo feminino.

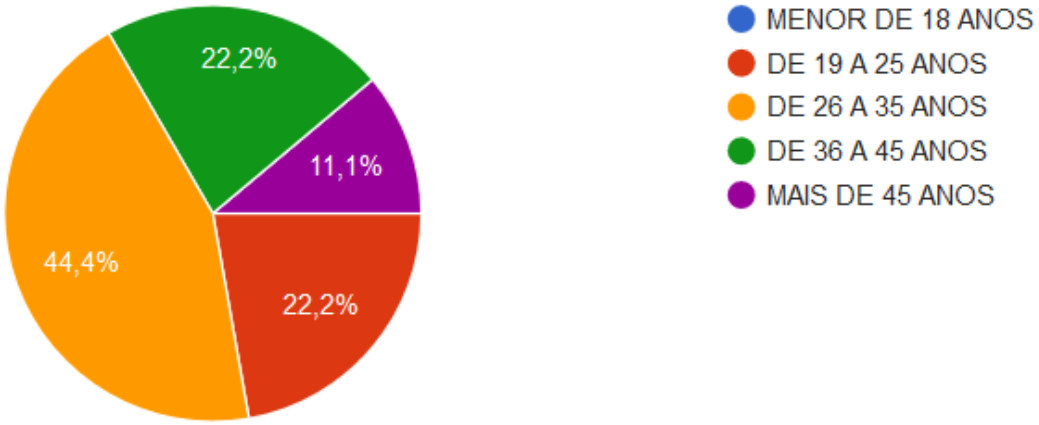
Figura 7- Gênero



Fonte: Autora (2020)

Analisamos no gráfico da figura 8, 44,4% dos colaboradores possuem a idade de 26 a 35 anos caracterizando a maior parte do grupo de colaboradores. O segundo maior grupo possui a idade de 36 a 45 anos com 22,2%, acredita-se que estes são os colaboradores que trabalham a mais tempo na organização. Já os colaboradores com mais ne 45 anos pertencem ao percentual de 11,1%. E colaboradores com 19 a 25 anos ficam também 22,2%.

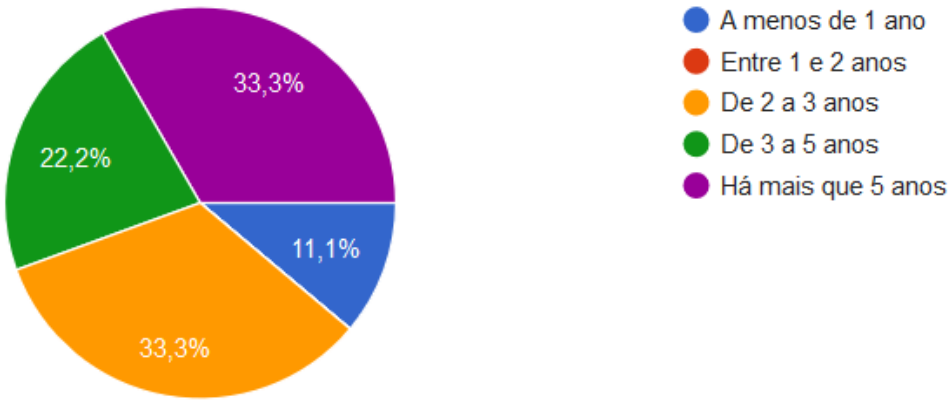
Figura 8 - Idade



Fonte: Autora (2020)

Conforme os dados da pesquisa, no gráfico da figura 9, 33,3% dos colaboradores trabalham a mais de 5 anos na organização, 22,2% dos colaboradores dedicam-se ao cargo entre 3 a 5 anos, também com o resultado de 33,3% estão os colaboradores de trabalham de 2 a 3 anos e a menos de 1 ano resulta em 11,1%.

Figura 9 - Tempo de Atuação na empresa

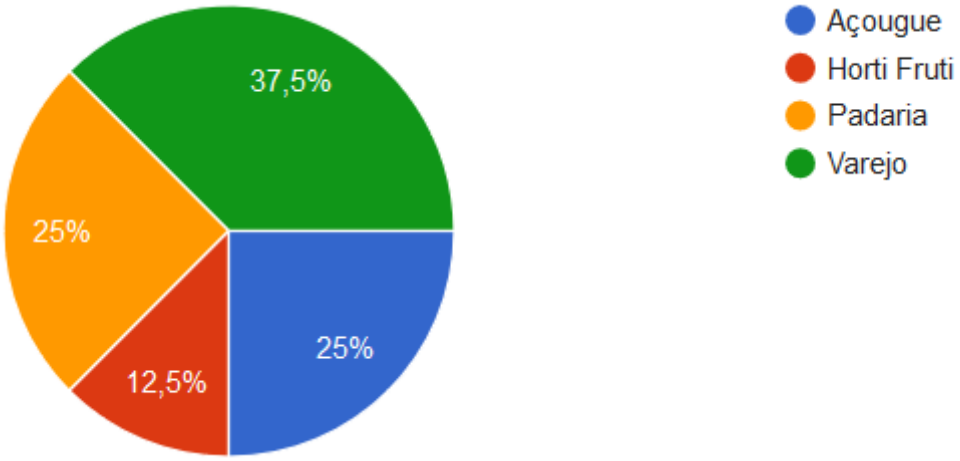


Fonte: Autora (2020)

Diante dos resultados obtidos no gráfico da figura 10, conclui-se que os colaboradores estão bem divididos de acordo com a demanda de cada setor. Como a maior parte do mercado é o setor do varejo, por possuir mais de 5 mil itens a disponibilidade dos clientes, fica com o percentual maior de colaboradores por setor, com 37,5%. Já a padaria e o açougue, contam com a mesma quantidade de

colaboradores, por serem dois setores que possuem bastante movimento, principalmente nos finais de semana (sexta a domingo) por isso contando com 25% dos colaborados totais da organização, em cada setor. O setor hortifrúti é um setor menos amplo, mas contendo muitos itens a disponibilidade da demanda, conta com 12,5% dos colaboradores.

Figura 10 - Setor

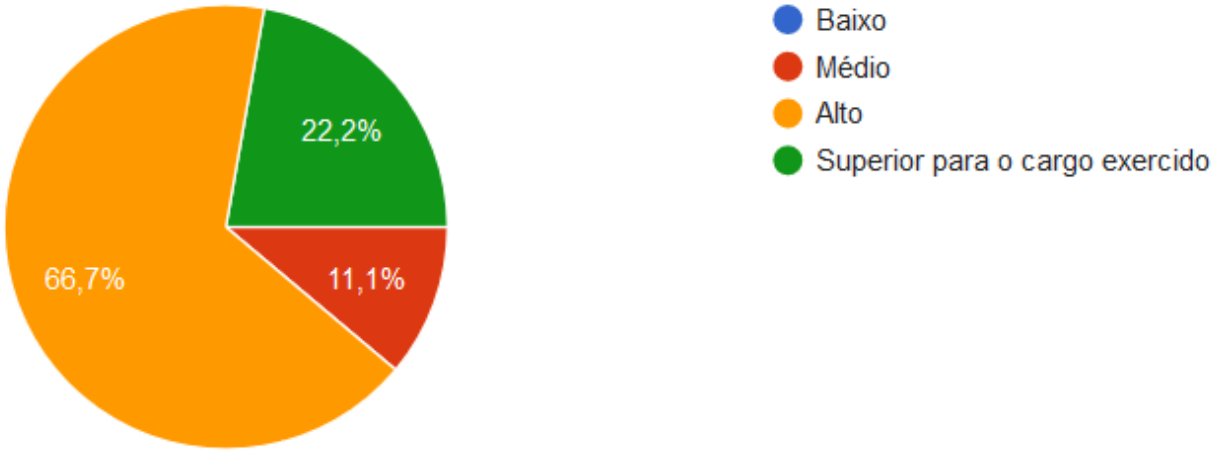


Fonte: Autora (2020)

No gráfico da figura 11, é questionado aos colaboradores como ele se destaca dentro da organização, como ele se avalia e o que pode ser melhorado no ponto de vista de cada um.

Dos colaboradores respondentes 66,7% avaliam seu desempenho com alto, isso demonstra autonomia no cargo exercido, já 22,2% acreditam que possuem um desempenho superior ao cargo exercido, fato que deve ser analisado pelos gestores, pois os mesmos podem ter em sua equipe colaboradores de alto nível, que poderão ser estudados para ocupar um cargo maior, ou até mesmo criar novos setores para a organização potencializando ainda mais a empresa. E apenas 11,1% dos colaboradores avalia seu desempenho como mediano, ou seja, os gestores devem ficar atentos, pois esse percentual de colaboradores pode necessitar de um treinamento ou até mesmo uma avaliação se seu trabalho está sendo benéfico para o crescimento organizacional.

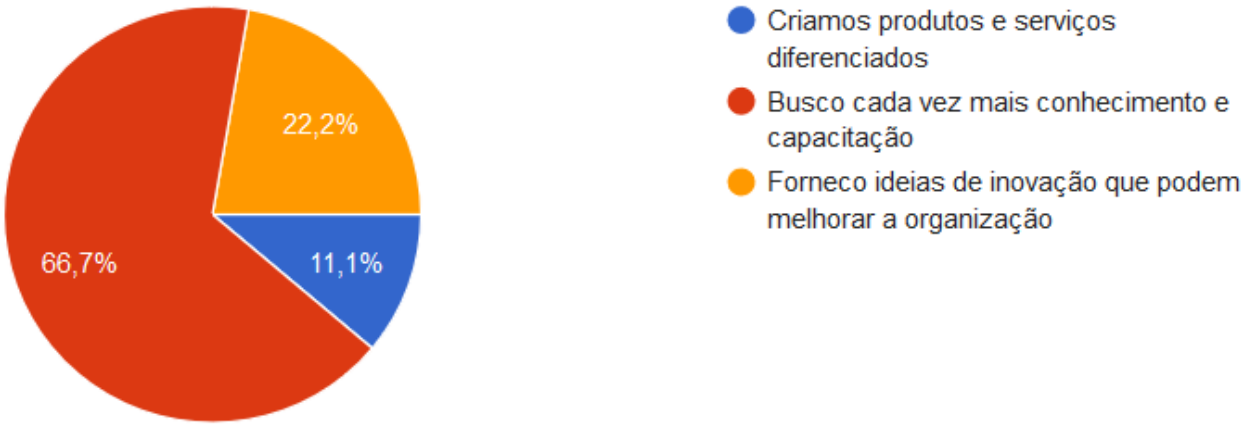
Figura 11- Desempenho



Fonte: Autora (2020)

As respectivas respostas observadas na figura 12 possuem o objetivo de uma autoanalise de cada colaborador, fazendo-os analisar o que ele juntamente com seu setor traz como benéficos para a organização, destaca-se 66,7% dos colaboradores buscam cada vez mais conhecimento e capacitação, 22,2% dos colaboradores fornecem ideias de inovação que podem melhorar a organização e 11,1% dos colaboradores criam produtos e serviços diferenciados. Demonstrando que os colaboradores são comprometidos com a empresa, podendo ser analisado alguma estratégia para fornecer-lhes um melhor desempenho, pois demonstram ser uma equipe comprometida com suas funções.

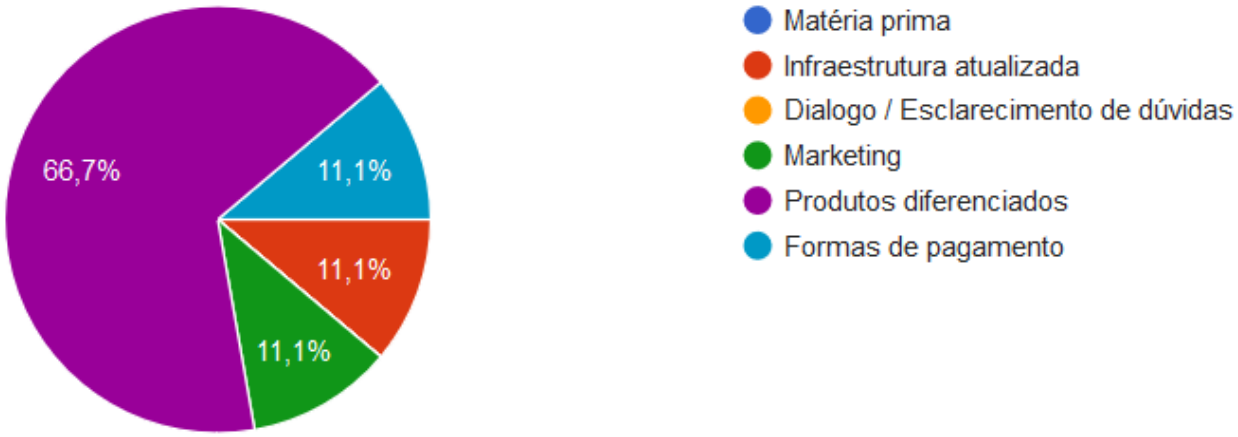
Figura 12 - O que você juntamente com seu setor traz de vantagem para a empresa



Fonte: Autora (2020)

O gráfico da figura 13, representa as respostas quando se questiona os colaboradores, o que os destaca de seus concorrentes, em relação à empresa. 66,7% dos mesmos respondem que são os produtos diferenciados que o mercado oferece aos clientes, as outras opiniões demonstram estar bem divididas, o que não é ruim, pois quer dizer que de uma forma ou outra a organização aplica as opções disponibilizas aos colaboradores. Ficando com 11,1% dos votos para cada tópico as opções: Formas de pagamento, que é flexível e variada, Infraestrutura atualizada, que é perceptível aos olhos dos clientes e o Marketing, fator importante nos dias atuais. Porém com 0,0% dos votos, ou seja, nenhum dos colaboradores acredita que seja desempenhado no ambiente, ficam as opções Matéria prima e dialogo/esclarecimento de dúvidas aos clientes, com isso os gestores devem ficar atentos.

Figura 13 - Recursos que destacam a organização perante aos concorrentes

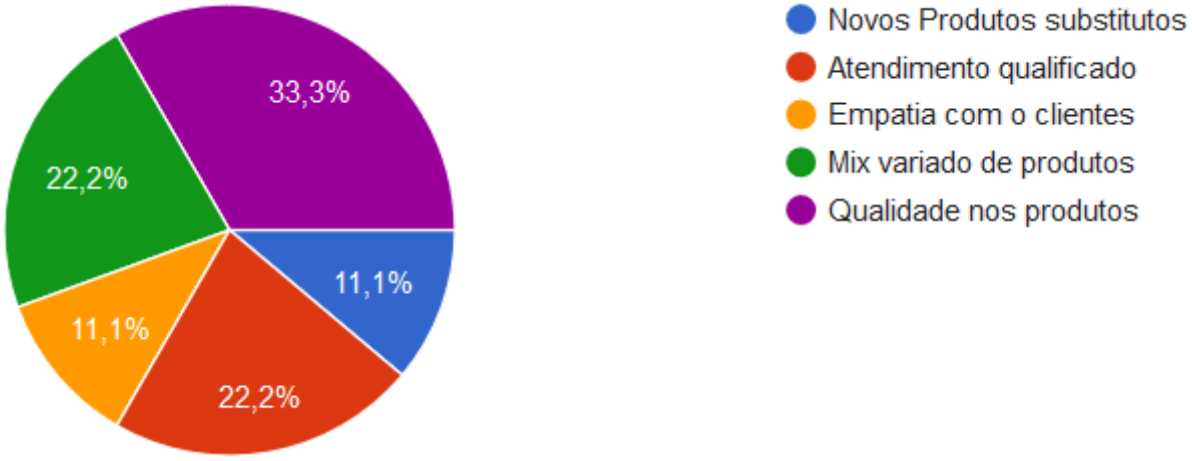


Fonte: Autora (2020)

Na figura 14 são apresentados os resultados, quanto ao questionamento perante o diferencial que eles juntamente com a organização possuem. Com 33,3% dos votos eles afirmam ser a qualidade dos produtos fornecidos, 22,2% dos votos o atendimento qualificado, também com 22,2% dos votos a mix variados dos produtos e com 11,1% a empatia com os clientes. Devido a opção de empatia com os clientes ser a opção mais baixa, fica como dever dos gestores observar se os clientes realmente estão satisfeitos com o atendimento dos colaboradores. Também com

11,1% dos votos estão os novos produtos substitutos, servindo como sugestão a criarem novos produtos que podem atrair mais clientes.

Figura 14 - Diferencial

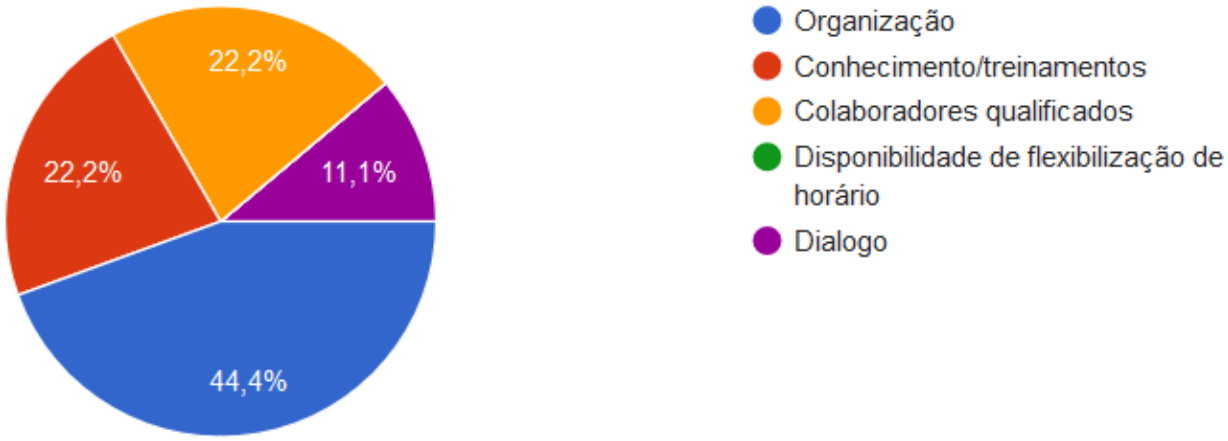


Fonte: Autora (2020)

Na figura 15, tem o objetivo de apresentar o resultado quanto o que está faltando no ambiente de trabalho, na visão dos colaboradores, podendo essa ser uma questão que os beneficia, sugerindo melhorias que os gestores podem não identificar no seu ponto de vista. Com 44,4% dos votos o que está faltando no ambiente organizacional é a organização, com 22,2% dos votos estão os conhecimentos e treinamentos, ou seja, há colaboradores dispostos a empreender cada vez mais, fator positivo em benefício da empresa, pois demonstra comprometimento. Também com 22,2% dos votos estão os colaboradores qualificados, questão também mencionada pelos gestores, de fato observa-se que há dificuldade em contratar pessoal com algum conhecimento aos cargos ofertados.

Este tópico pode ser visto como uma forma negativa, deixando a desejar por parte dos gestores, mesmo que o percentual seja baixo deve ser analisado para que com o tempo tornar-se nulo, que indica a falta de diálogo dentro da organização, como sugestão podemos fornecer aos gestores que devem dar mais atenção a opinião dos colaboradores. Destacando um ponto positivo de iniciativa fornecida pelos gestores, está a disponibilidade e flexibilização de horários, que está com o percentual zerado, isso demonstra que os colaboradores estão satisfeitos em relação aos horários.

Figura 15 - O que falta no ambiente de trabalho

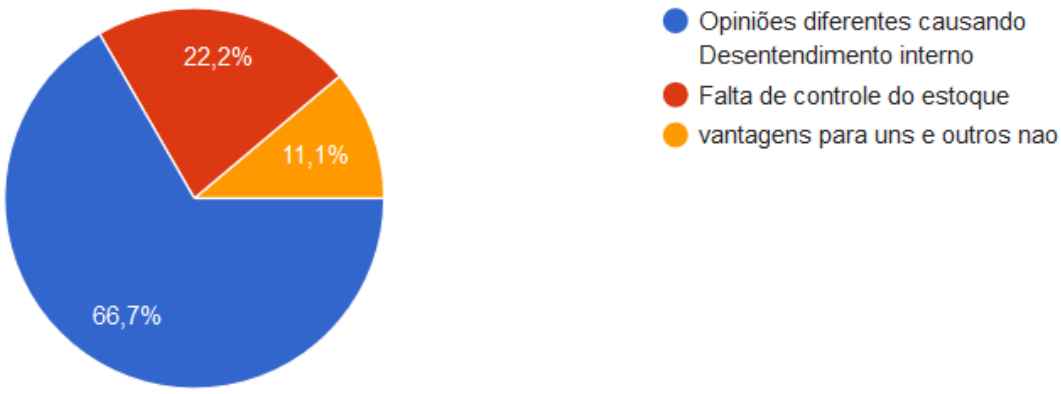


Fonte: Autora (2020)

A figura 16 refere-se aos resultados quanto ao que torna a equipe vulnerável, ou seja, fatos que podem causar desentendimento por parte dos mesmos podendo resultar de demissões ou outras controvérsias negativas para a empresa.

Com 66,7% dos votos o que torna a equipe vulnerável é as opiniões deferentes que ocasionam desentendimento no ambiente interno, com 22,2% dos votos esta a falta de controle no estoque, fato que pode acarretar em prejuízo para a organização, pode ser citado como exemplo, um cliente procurando por um produto específico e não estar exposto, o mesmo estar guardado no deposito e não ser encontrado, ocasionara em prejuízo. Com 11,1% dos votos estão as vantagens para uns e outros não, por mais que o percentual de repostas seja baixo, é um fato a ser analisado, pois isso pode acarretar em consequências negativas para a empresa.

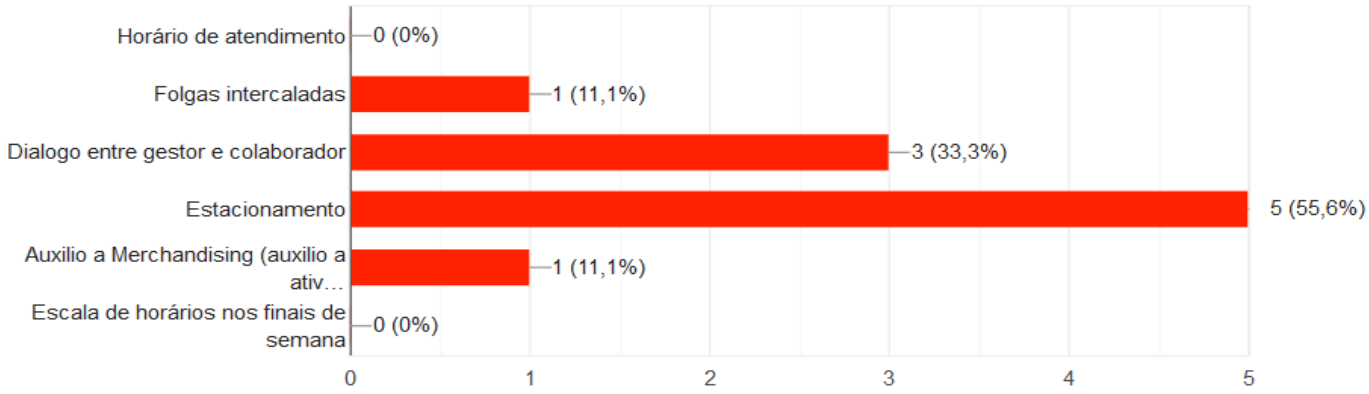
Figura 16 - Vulnerabilidade da equipe



Fonte: Autora (2020)

A figura 17 apresenta os resultados quanto ao questionamento aos colaboradores sobre quais processos podem ser melhorados, foi uma questão de múltipla escolha, ou seja, os colaboradores tinham a autonomia de escolher mais de uma resposta e ainda colocar sua opinião pessoal caso não achasse correta nenhuma mencionada. Com 55,6% dos votos está o estacionamento, que deixa a desejar, tornando-se uma grande fraqueza da organização. Por segundo está o diálogo entre gestor e colaborador com 33,3% dos votos, com 11,1% dos votos estão as folgas intercaladas, também com 11,1% dos votos está o auxílio a merchandising.

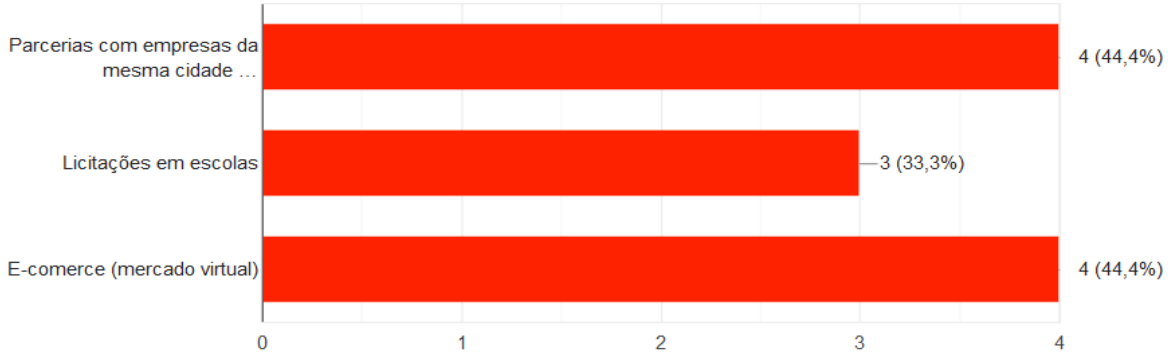
Figura 17 - Processos que podem ser melhorados



Fonte: Autora (2020)

Na figura 18 é apresentada a relação das oportunidades que a empresa deve buscar para atingir um melhor desempenho. De acordo com os colaboradores 44,4% concordam que a inovação por parte de um E-comerce é uma boa ideia, pois hoje com todas as tecnologias disponíveis um mercado virtual seria uma grande inovação para nossa cidade. Contando também com 44,4% dos votos estão a busca por parcerias com empresas da mesma cidade, um ponto que deve ser levado em consideração pelo mercado conter uma estrutura grande principalmente na padaria e açougue. As licitações nas escolas também tiveram uma votação considerável, pois isso demonstra interesse em produzir cada vez mais, que de fato, quando fornecidas mercadorias para licitações considera-se grandes quantidades, contando com 33,3% dos votos.

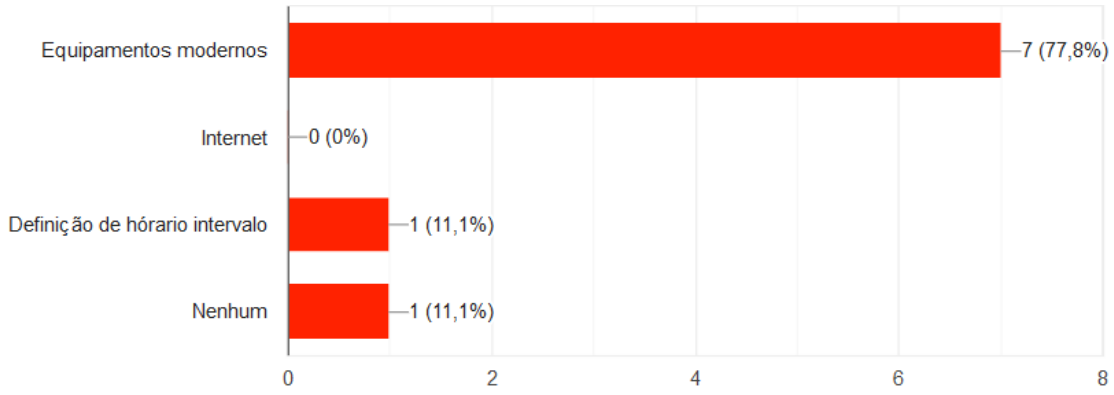
Figura 18 - Que novas demandas podemos atingir



Fonte: Autora (2020)

As tecnologias estão se atualizando cada vez mais, na figura 19 é possível perceber quais as tecnologias os colaboradores tem a disposição para efetuar um trabalho de qualidade. Com um percentual disparado de 77,8% dos votos está os equipamentos modernos que a empresa disponibiliza aos colaboradores, isso demonstra que os estores estão dispostos a investir cada vez mais. Com 1,1% dos votos está a definição de horário de intervalo, demonstrando que durante o dia os colaboradores tem intervalos para aliviar a pressão do dia a dia. Com 11,1% dos votos dizem que não dispõe de nenhuma tecnologia. E com 0% dos votos está a internet, fato mudado recentemente, pois quando liberada havia perca no rendimento dos colaboradores.

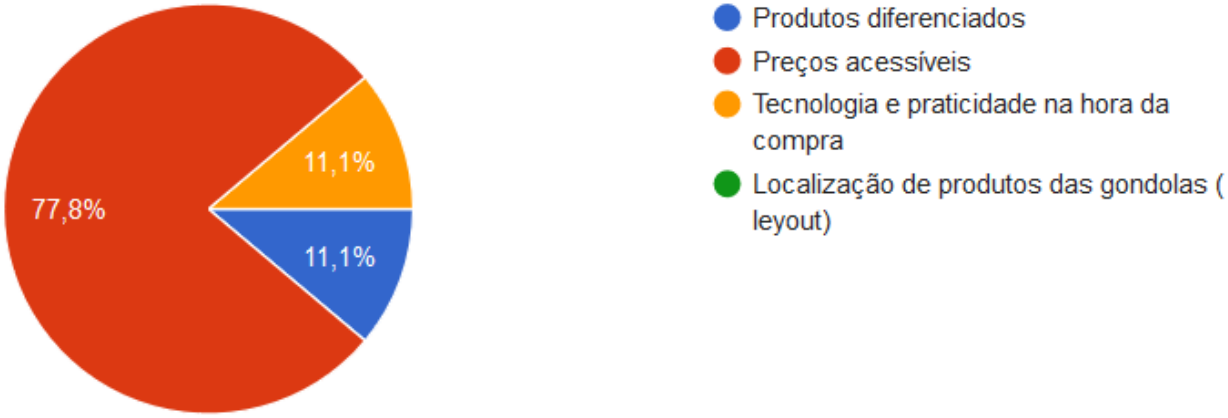
Figura 19 -Tecnologias a disposição do colaborador



Fonte: Autora (2020)

Ainda com relação as oportunidades na figura 20 tem-se o resultado da opinião dos colaboradores referente a necessidade dos clientes, e cerca de 77,8% dos votos estão em preços acessíveis, obtendo como referência os dias promocionais da semana. Mas a tecnologia e praticidade na hora da compra é um fator importante, pois com a rotina corrida dos clientes a praticidade e agilidade no atendimento é uma necessidade do século XXI, contando com 11,1% dos votos. Ainda com 11,1% dos votos estão os produtos diferenciados, que já estão sendo trabalhados pela organização, que é o fato da mercadoria disposta no açougue principalmente.

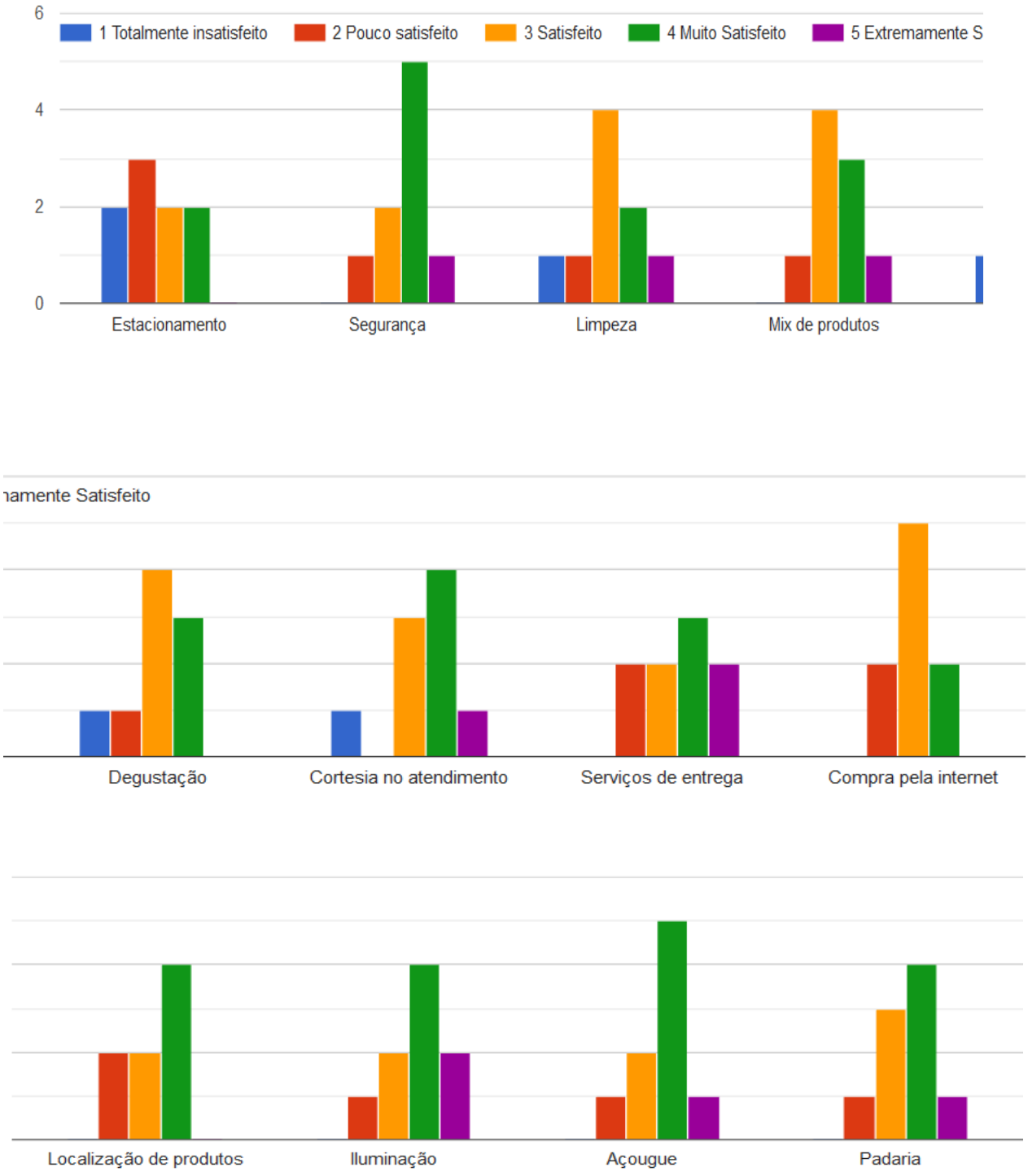
Figura 20 - Necessidades dos clientes

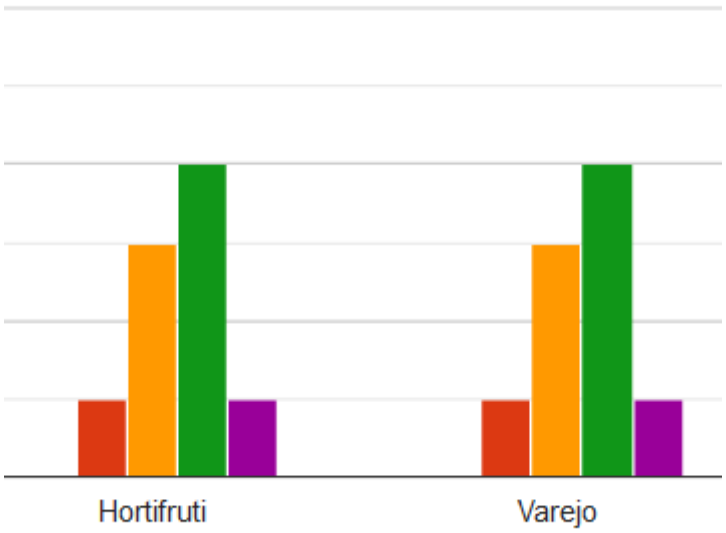


Fonte: Autora (2020)

Os resultados apresentados na figura 21 são complexos, pois, exige de cada colaborador uma avaliação dos serviços disponibilidades pelo mercado, podendo classificar como: Totalmente insatisfeito, pouco insatisfeito, satisfeito, muito satisfeito e extremamente satisfeito.

Figura 21- Nota atribuída pelos colaboradores





Fonte: Autora (2020)

No tópico relacionado ao estacionamento a maior parte dos colaboradores estão pouco satisfeitos. Na questão relacionada a segurança os colaboradores afirmam muito satisfeito. Em relação a limpeza da organização, ao mix de produtos e a degustação fornecida aos clientes os colaboradores demonstram-se satisfeitos. Na cortesia no atendimento os colaboradores afirmam estar um belo papel. Relacionada aos serviços de entrega os colaboradores afirmam estar muito satisfeito. Com relação as comprar feitas pela internet os colaboradores afirmam estar satisfeitos. Também destacada a localização dos produtos, a iluminação, açougue, padaria e Hortifrúti e varejo os colaboradores afirmar estar muito satisfeitos.

As questões 16 e 17 do questionário foram disponibilizadas questões abertas conforme Apêndice B, buscando saber qual é a opinião do colaborador em suas palavras, relacionadas a quais as desvantagem do seu setor em relação a concorrência (questão 16). 44,4% dos colaboradores afirmam não possuir nenhuma desvantagem, também um voto que destaca as desvantagens do seu setor em relação a concorrência que é a falta de agilidade no atendimento. Outra desvantagem é a questão de espaço nas prateleiras para que possam ser colocados todos os produtos separados. Também citado pelos colaboradores são a localização do mercado, espaço limitado para trabalho e menor número de funcionários para revessar as atividades.

A questão de número 17 é a percepção dos colaboradores referente ao supermercado. Temos abaixo no quadro 1 algumas opiniões escritas pelos colaboradores.

Quadro 1 - opiniões escritas pelos colaboradores referente ao supermercado

É um mercado muito bom de atendimento em produtos, apenas teria que haver mais entrega de alguns funcionários e menos julgamento entre os mesmos;
Que nosso supermercado vem sempre agregando novos produtos e buscando sempre um preço acessível para todos aqueles que frequentam o estabelecimento, e sempre buscando atendo melhor possível o cliente;
Ótima localização, atendimento, muito bom em produtos diferenciados e de qualidade, mas com o estacionamento muito limitado;
Tenho uma boa visão da empresa, pois está sempre buscando inovar e atualizar. Tem bom investimento pela liderança. Funcionários dedicados que prestam um bom serviço de atendimento aos clientes.;
Equipe capaz e responsável.

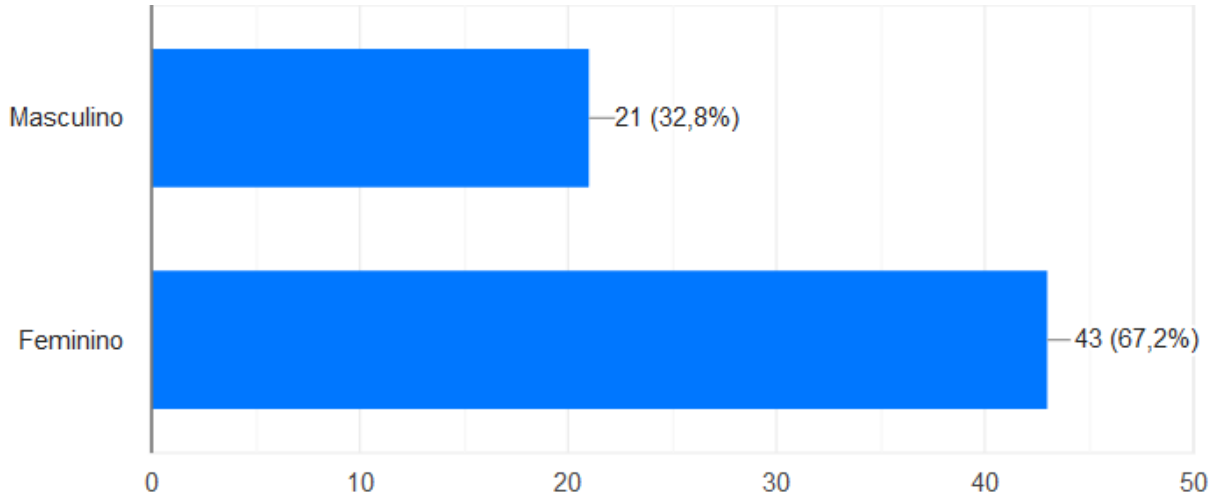
Fonte: Colaboradores, 2020.

4.3 RESULTADOS E DISCUÇÕES PELO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES

Neste momento inicia-se a análise de dados do questionário aplicado aos clientes, no qual se procurou entender seus respectivos pontos de vista, que fortalecerá o diagnostico em busca de melhorias para a organização.

A amostra utilizada neste estudo foi composta por 67,2 % mulheres e 32,8% homens, mostrando uma predominância de clientes do sexo feminino, conforme demonstrado na figura 22

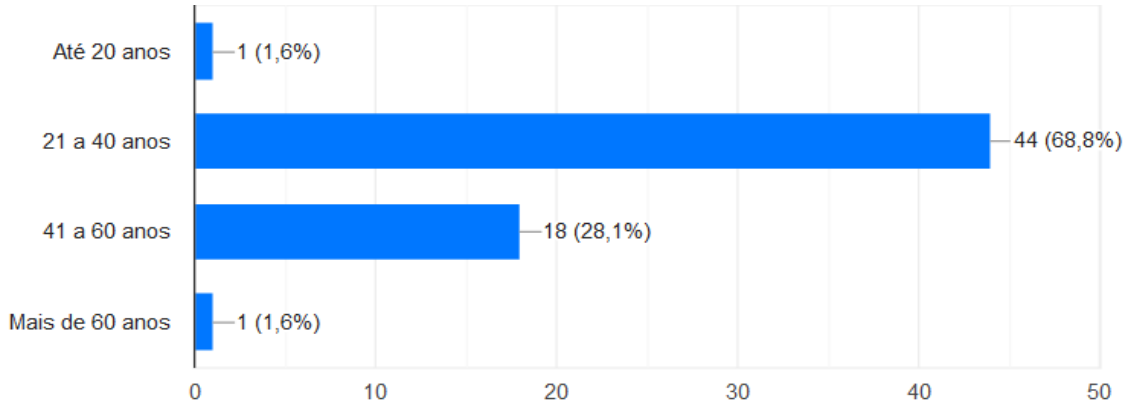
Figura 22 - Gênero



Fonte: Autora (2020)

Conforme mostra a figura 23, identifica-se que 1,6% dos respondentes são clientes com menos de 20 anos de idade, 68,8% do público que frequente o supermercado possui a idade de 21 a 40 anos. Já com 28,1% dos votos estão as pessoas com idade de 41 a 60 anos contando com 1,6% dos votos estão as pessoas acima de 60 anos, considerados os clientes aposentados.

Figura 23 - Idade

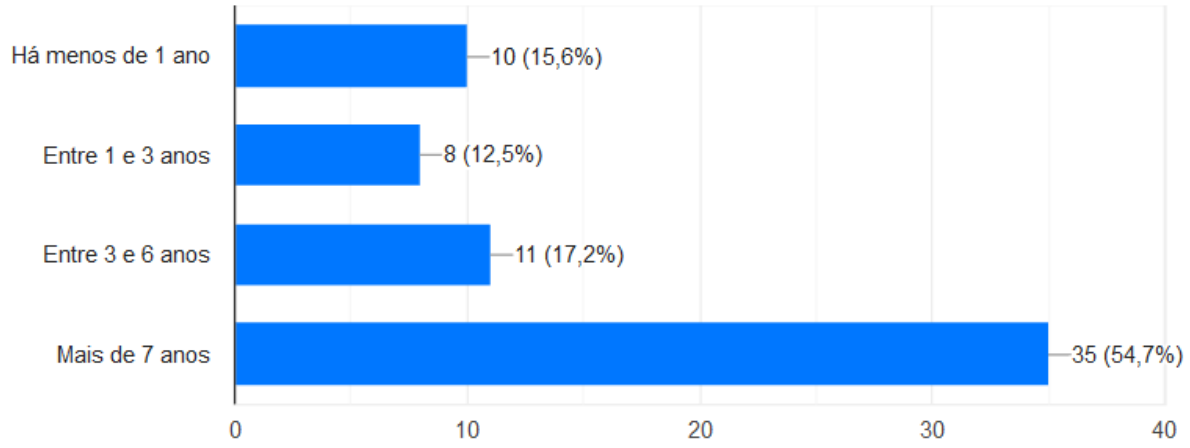


Fonte: Autora (2020)

Na figura 24 está relacionada ao tempo em que o cliente frequenta a empresa, em desparada podemos ver que 54,7% dos clientes são aqueles que frequentam o supermercado a mais de 7 anos, ou seja, considerados clientes que

por mais concorrência que seja os mesmos possuem o costume de frequentar a empresa. Com 17,2% dos votos estão os clientes que frequentam a empresa entre 3 a 6 anos, considerado um longo periodo de tempo. Com as mudanças impantadas recentemente podemos ver que no último ano sua demanda aumentou, ou seja, novos clientes passaram a fazer suas compras no supermercado, contando com 15,6% da demanda, um pouco a cima dos clientes que frequentam o supermercado entre 1 a 3 anos, que fazem parte dos 12,5% dos clientes.

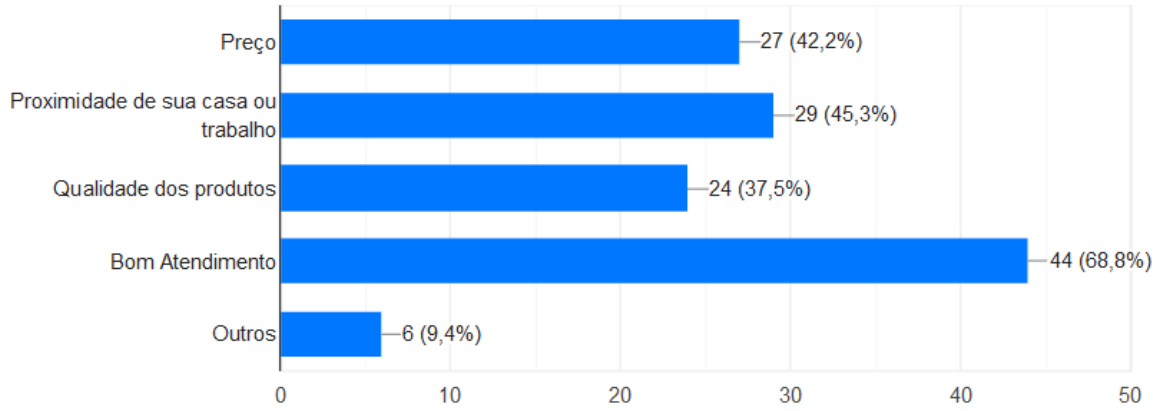
Figura 24 -Tempo que compra na organização



Fonte: Autora (2020)

Quando perguntados sobre qual o principal motivo para você comprar na empresa, analisando o gráfico da figura 25, o bom atendimento é o principal ponto que faz com que a demanda frequente o supermercado, contando com 68,8% dos votos, tornando-se um ponto positivo. Já 45,5% dos clientes compram no supermercado por estar próximo ao seu local de trabalho ou sua casa, indicando que a localização do supermercado é um ponto estratégico. Já 42,2% da sua demanda frequenta o supermercado por conter preços acessíveis, enquanto 37,5% dos clientes frequentam o supermercado pela sua varia qualidade de produtos e 9,4% dos clientes frequentam o supermercado por outros pontos positivos não mencionados.

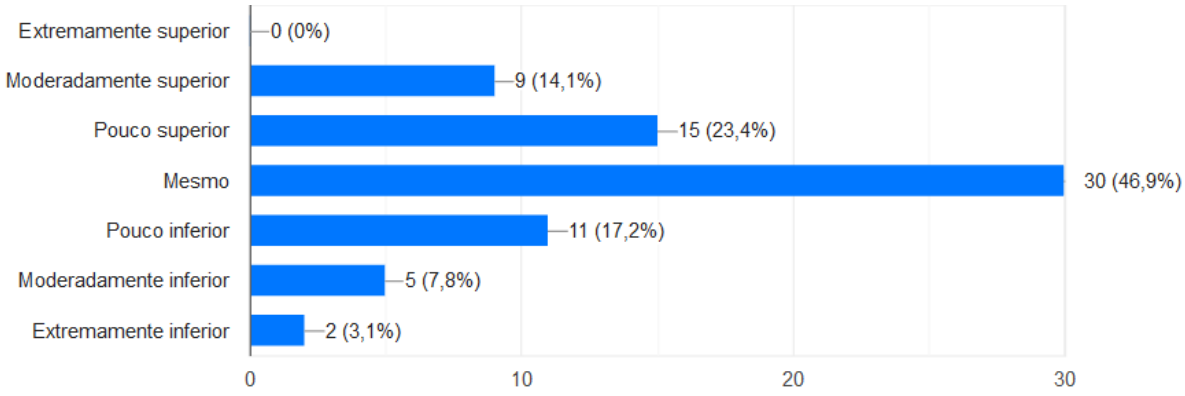
Figura 25 - Qual o principal motivo para você comprar na empresa?



Fonte: Autora (2020)

A figura 26 refere-se à comparação com os concorrentes da empresa e busca entender como está os preços oferecidos pela empresa. 46,9% dos respondentes afirmam que o preço é o mesmo oferecido por outros supermercados, ponto que pode ser trabalhado ou indicar que a empresa buscar valores mais estratégicos. 23,4% dos votos afirmam que a empresa possui preços um pouco superiores aos preços dos outros mercados, 14,1% dos respondentes afirmam que os preços estabelecidos são modernamente superiores. Já 17,2% da demanda que respondeu os questionários afirmam que o preço está um pouco inferior a concorrência e 7,8% consideram os preços moderadamente inferiores e 3,1% dos votos afirmam que os preços são extremante inferior.

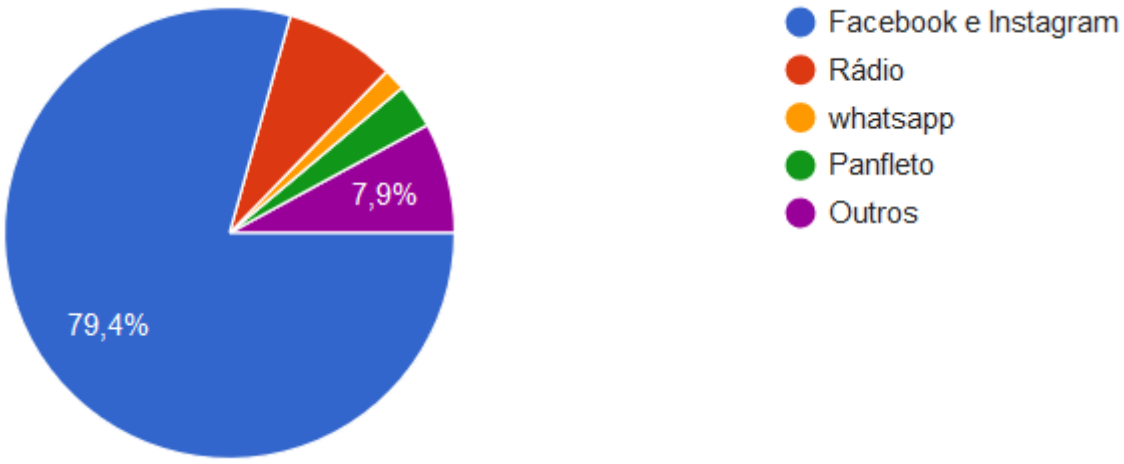
Figura 26 - Em comparação com os concorrentes da empresa, como você avalia o preço dos produtos oferecidos por ela?



Fonte: Autora (2020)

No grafico da figura 27 indica como a demanda fica sabendo das ofertas e promoções do supermercado, cerca de 79,4% das pessoas ficam sabendo das ofertas pelo facebook e instagram, que são os meios sociais mais utilizados na atualizadde e 7,9% dos colaboradores ficam sabendo atraves de outros meios, como por exemplo a conversa com pessoas que frequentaram ou viram as promoções.

Figura 27 - Como você fica sabendo das nossas promoções?



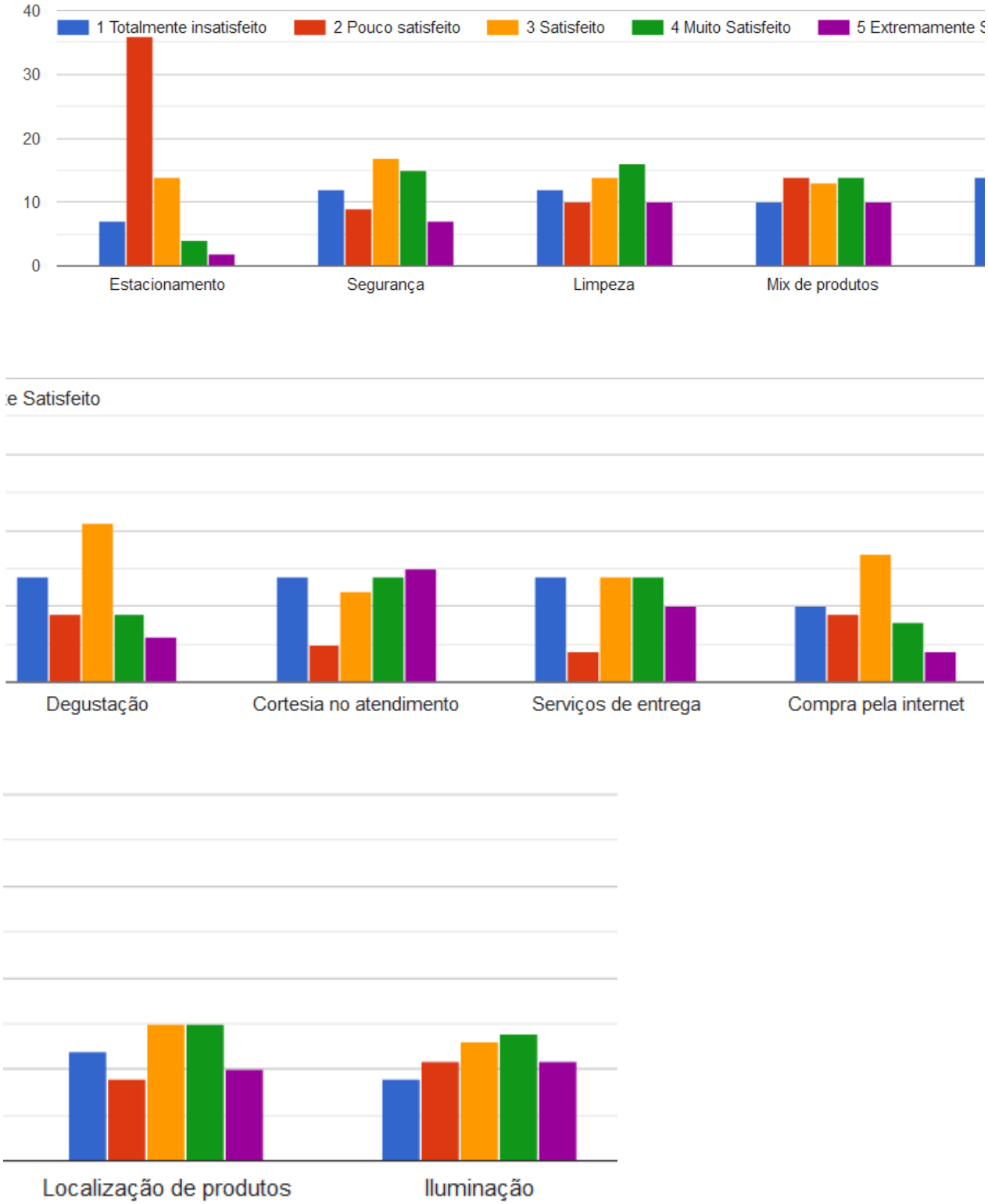
Fonte: Autora (2020)

A figura 28 representa os resultados para a pergunta: Qual nota você atribui para os atributos citados abaixo, considerando seu nível de satisfação, com os serviços oferecidos pelo supermercado, tais como: Estaciomaneto, segurança, limpeza mix de produtos, degustação, cortesia no atendimento, serviços de entrega, compra pela internet, localização de produtos e iluminação do estabelecimento.

Para interpretar de maneira correta, foi separado as respostas por cores, onde indicam a satisfação dos clientes:

- Azul:Totamente insatisfeito;
- Vermelho: Pouco Satisfeito
- Amarelo: Satisfeito
- Verde: Muito satisfeito e
- Roxo Extremante satisfeito.

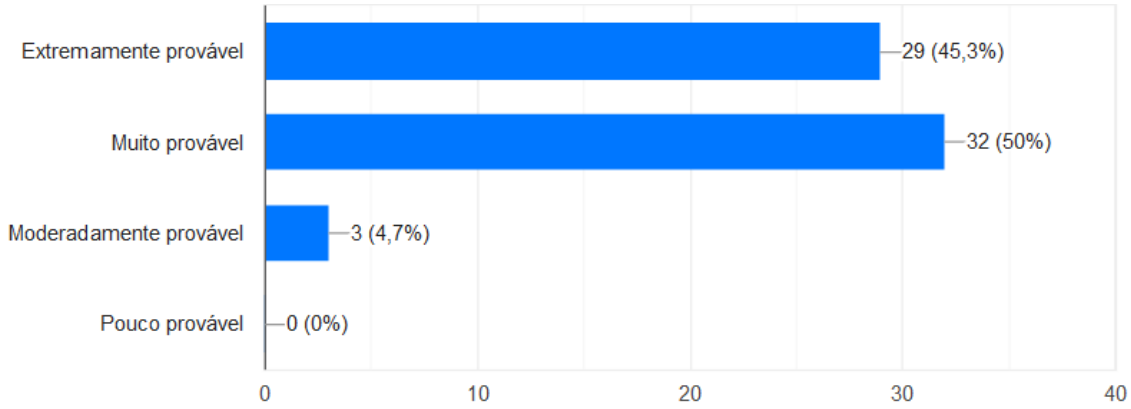
Figura 28 - Qual nota você atribui para os atributos citados abaixo, considerando seu nível de satisfação, com os serviços oferecidos pelo supermercado. Sendo 1 totalmente insatisfeito até 5 totalmente satisfeito



Fonte: Autora (2020)

Quando aos clientes que participaram da pesquisa, responderam sobre se recomendariam o supermercado, cujos resultados estão na figura 24. 50% da população que frequenta o supermercado é muito provável que recomende a empresa, 45,3% é extremamente provável e 4,7% é moderamente provável, isso indica que a organização esta trabalhando no caminho certo e satisfazendo os clientes que a frequentam.

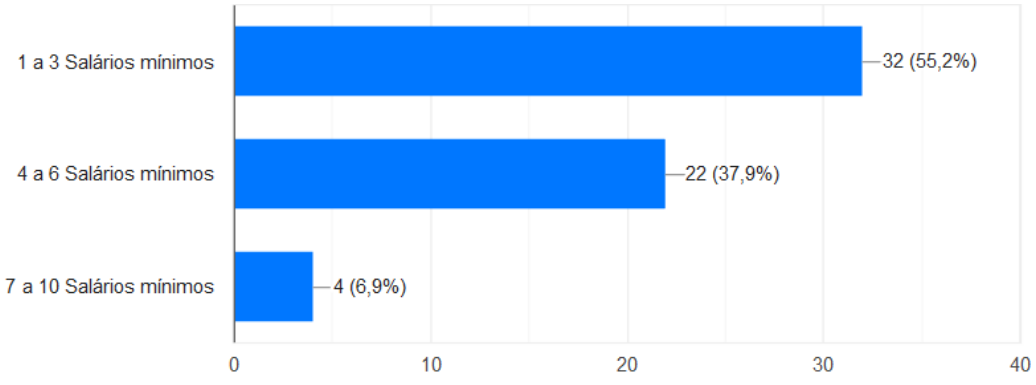
Figura 29 - Você Recomendaria o Supermercado?



Fonte: Autora (2020)

Na figura 30 é apresentado os resultados sobre a renda dos clientes, 55,2% dos clientes possui renda de 1 a 3 salários mínimos, o que demonstra que a população que mais frequenta o supermercado é de classe media, mas também possui 37,9% dos clientes com renda de 4 a 6 salários mínimos e apenas 6,9% dos clientes possuem a renda de 7 a 10 salários mínimos que são considerados clientes de classe alta.

Figura 30 - Qual das alternativas indica sua renda? (opcional)



Fonte: Autora (2020)

Na questão número 10 do formulário Apêndice C, buscou se o ponto de vista dos clientes, para entender melhor o que eles pensam sobre a organização, para com isso buscar o aperfeiçoamento e fazer com que os clientes se sintam cada vez melhor no ambiente do supermercado. No quadro 2 segue suas opiniões e sugestões de melhorias os clientes.

Quadro 2 - Opiniões e sugestões de melhorias dos clientes

Estacionamento	12
Promoções	2
Ter um mix maior em produtos importados. Não precisa quantidade, mas mais opções	
produtos diferenciados e padaria com produtos sempre novinhos	
Estacionamento (ruim para entrar e sair / risco de acidentes); melhor distribuição dos caixas (ficou confuso o 3º caixa); solicitar ao consumidor se deseja "constar o CPF na nota fiscal"; Conforme código de consumidor, o troco deve ser devolvido sempre para mais, nunca para menos.	
Mais variedades de produtos e promoções semanais	
Não tenho nenhuma recomendação, pra mim está ótimo, não precisa mudar nada	
Está top	
Falta de algumas mercadorias.	
Nada, está tudo ótimo!	3
Um mix maior de produtos	
Continuar a investir em melhorias para o mercado, manter o bom atendimento. Anunciar os produtos não somente em promoções, mas também quando dispõe produtos e serviços diferentes oferecidos pela concorrência.	
Maior variedade de produtos e amplo estacionamento.	
Espaço físico	
Estou satisfeita com o supermercado	
A meu ver está tudo a contento. Continuar oferecendo o melhor para os clientes.	
Melhorar organização na frente de caixa	
Por mim está tudo bem.	

Ótimo sempre procuro as ofertas kkk	
Pra mim que desde abriu acho eles estão sempre inovando.	
Eu gosto assim	
Aceitar outros tipos de cartão vale alimentação	

Fonte: Autora (2020)

4.4 RESULTADOS E DIAGNOSTICO DO AMBIENTE INTERNO

Após os questionários serem aplicados foram analisadas as informações referentes aos dois ambientes da empresa, interno e externo. No ambiente interno os entrevistados que mais contribuíram com as respostas foram os gestores e os colaboradores, de fato é o mesmo em que ambos estão inseridos. Analisa-se no quadro abaixo as forças e as fraquezas da organização na opinião dos entrevistados.

Quadro 3 - Forças e fraquezas da organização ambiente interno

Ambiente Interno	
Forças	**Fraquezas**
Recursos financeiros	Estacionamento
Localização	Falta de treinamento para os colaboradores
Propaganda/Marketing	Falta de colaboradores
Tomada de Decisão	Sistema Instável
Estrutura Física	Controle de estoque
Máquinas e equipamentos	Inadimplência dos clientes
Relação com fornecedores	Fila nos caixas
Colaboradores capacitados e com interesse	Falta de organização interna
Produtos diferenciados	Opiniões diferentes dos colaboradores causando desentendimento interno
Qualidade dos produtos	Diálogo entre gestor e colaborador
Fidelização dos clientes	Falta de espaço físico para a exposição dos produtos
Bom atendimento	Pouca degustação de novos produtos
	Localização dos produtos

Fonte: Autora (2020)

4.5 RESULTADOS E DIAGNOSTICO DO AMBIENTE EXTERNO

Com o objetivo de propor um melhor resultado, a pesquisa também foi aplicada para pessoas de fora da organização, pertencendo ao ambiente externo.

Para isso foram entrevistados consumidores com a finalidade de um maior numero de informações e diferentes pontos de vista.

No quadro abaixo apresentam-se resultados obtidos sobre as ameaças e oportunidades do ambiente externo.

Quadro 4- Ameaças e oportunidades do ambiente externo

Ambiente Externo	
Oportunidades	**Ameaças**
Modernização da empresa	Ciclo de vida dos produtos em declínio
Cursos/aprimoramentos	Empresas rivais adotam novas estratégias
Oportunidades de crescimento	Despesas grandes
Cadastrar Nota Fiscal Gaúcha	Atribuir nome aos clientes
Taxa de Juros atrativa	Situação econômica do país
Aumento de consumo das famílias	Novos costumes
Outras empresas buscam alianças	
E-comerce	Serviços de entrega
Inovação nos produtos oferecidos	Conforme o código de defesa do consumidor, deve ser devolvido troco sempre a mais, nunca a menos.
Solicitar CPF na nota	Anunciar todos os produtos, não somente promoções
Aceitar outros tipos de cartão de vale alimentação	

Fonte: Autora (2020)

4.6 MATRIZ SWOT

Com o objetivo de avaliar as caracterizas do ambiente organizacional, interno e externo, foi estruturado no quadro 5 a análise SWOT do supermercado em estudo, salientando que a finalidade da formação da matriz é o diagnóstico global da empresa, a partir da realidade do seu ambiente organizacional. Partindo destes dados é possível formular estratégias coerentes, capazes de auxiliar na minimização das fraquezas e ameaças e ampliar ainda mais as forças e oportunidades.

Quadro 5- análise SWOT do supermercado

		AJUDA	ATRAPALHA
Origem do Fator	**INTERNAS** (da organização)	**S** **FORÇAS** • Recursos Financeiros • Localização • Propaganda/Marketing • Tomada de Decisão • Estrutura Física • Máquinas e equipamentos • Relação com fornecedores • Colaboradores capacitados e com interesse • Produtos diferenciados • Qualidade dos produtos • Fidelização dos clientes • Bom Atendimento • Promoções	**W** **FRAQUEZAS** • Estacionamento • Falta de treinamento para os colaboradores • Sistema instável • Controle de estoque • Inadimplência dos clientes • Fila nos caixas • Falta de organização interna • Opiniões diferentes dos colaboradores causando desentendimento interno • Diálogo entre gestor e colaborador • Falta de espaço físico para a exposição dos produtos • Pouca degustação de novos produtos • Localização dos produtos
	EXTERNAS (Do Ambiente)	**O** **OPORTUNIDADES** • Modernização da empresa • Cursos/aprimoramentos • Oportunidades de crescimento • Cadastrar nota fiscal gaúcha • Taxa de juros atrativa • Aumento de consumo das famílias • Outras empresas buscam alianças • E-comerce • Inovação nos produtos oferecidos • Solicitar CPF na nota • Aceitar outros tipos de cartão de vale alimentação	**T** **AMEAÇAS** • Ciclo de vida dos produtos em declínio • Empresas rivais adotam novas estratégias • Despesas grandes • Atribuir nome aos clientes • Situação econômica do país • Novos costumes • E-comerce • Serviços de entrega • Conforme o código de defesa do consumidor, deve ser devolvido troco sempre a mais, nunca a menos • Anunciar todos os produtos, não somente promoções

Fonte: Autora (2020)

4.7 SUGESTOES DE AÇOES ESTRATEGICAS A PARTIR DA SWOT

Na sequência destacam-se alguns aspectos dos pontos fortes e das fraquezas da empresa, o que é esta fazendo certo e o que pode ser melhorado, apresentando um plano de ações a fim de equilibrar o desempenho organizacional estratégico a partir dos dados encontrados na SWOT.

a) **Modernização da empresa:** na entrevista foi comentado pelo gestor que a modernização da empresa, é um fator tratado com prioridade. Modernizações investidas recentemente foram: a fachada do supermercado, contando com um novo layout e a substituição do nome fantasia, o que se tornou mais visível, chamando mais atenção do público, as gondolas das bebidas que foram investidas em parceria com a Coca Cola, tornando o ambiente mais moderno. Uma alternativa interessante, pois, com a aplicação do marketing correto as novidades chegarão ao consumidor final, o que consequentemente atrairá novos clientes e sucessivamente o aumento do faturamento.

b) **Novas tecnologias:** Adaptação de novas tecnologias, investimento com equipamentos são uma necessidade de todas as empresas do ramo, o que por sua vez encaixa-se como uma necessidade de investimento buscando melhorar e qualificar cada vez mais a produção. Com equipamentos adequados balanças de última geração as quais imprimem a tabela nutricional, o que sucessivamente implicará em menos custos com rótulos para os produtos, foram investimentos aderidos recentemente, equipamentos que ajudam a tornar a produção mais rápida aumentando produtividade diária e sucessivamente o faturamento.

c) **Mão de obra qualificada:** ficou claro que a mão de obra e colabores interessados são um ponto forte da organização, o que nos demonstra que os colaboradores que lá trabalham são competentes para assumir suas funções e também possui o interesse em aprender cada vez mais, essa competência faz com que o colaborador esteja preparado para atender o seu cliente. Porém ressalta-se que há falta de colaboradores, ou seja, pelo devido tamanho da organização poderia sim ter mais colaboradores mas há falta de mão de obra qualificada é um ponto que pode ser identificado como uma fraqueza, mas levando em consideração que não é responsabilidade do gestor.

d) **Ambiente de trabalho:** O ambiente de trabalho em geral pode ser caracterizado como agradável, porem como em toda organização existem seus

problemas. Um fato a ser trabalho é a questão da comunicação entre gestor e colaborador, buscando solucionar esses problemas internos.

e) **Sobra de recursos financeiros:** Segundo o gestor, a empresa vive uma situação financeira confortável, mesmo que a margem de preço aplicada nos produtos tenha sofrido uma queda, o que fortalece são as boas compras e compras em quantidade. É importante que a organização tenha sobras financeiras, por que assim, pode fazer investimentos novos melhorando a capacidade de absorção de novos clientes.

f) **Diversificação dos produtos e bom preço:** Como comentado pelos funcionários e consumidores, um ponto forte da empresa é a boa diversificação de produtos e o bom preço. Um dos fatores fundamentais para atrair novos clientes é o preço, então se torna necessário que a empresa tenha um padrão de formação de preços e continue comprando bem para vender bem.

g) **Atendimento:** Também comentado pelos funcionários e consumidores atendimento do supermercado é uma das principais forças da empresa. Como o preço e o bom atendimento são aspectos que fidelizam o cliente, é importante que a empresa invista em treinamento de atendimento permanentemente, junto aos seus funcionários.

h) **Inadimplência dos clientes:** Essa questão é um problema grave em todas as organizações. Por isto a empresa precisa ter muito controle e organização. Estabelecer limites de crédito e obter o máximo de informação dos clientes é essencial para diminuir inadimplência dos clientes

i) **Falta de estacionamento:** Uma das maiores queixas dos entrevistados foi a falta de estacionamento do Supermercado. Uma solução fácil seria o aluguel ou a compra de algum terreno próximo do estabelecimento para aumentar as vagas e atrair mais clientes, por que o estacionamento é uma das principais exigências dos clientes.

j) **Promoções:** As promoções como mencionadas são sim as maiores estratégias de um estabelecimento, por que é muito pouco provável que o consumidor entre em um mercado e compre somente o produto promocional, não sendo impossível, mas a possibilidade é relativamente baixa, podendo ser interpretada então como que o consumidor passe a comprar outros produtos além do que estão expostos nas promoções.

No ambiente externo foram identificadas as oportunidades e as ameaças da empresa. A seguir destacam-se alguns aspectos das principais oportunidades e ameaças encontradas na empresa e como podem ser melhoradas.

a. **Situação econômica do país:** Uma ameaça que atrapalha os negócios de toda a empresa é o aumento de preço dos seus produtos. Com vários ajustes do governo, os produtos alimentícios foi o setor que mais sentiu o aumento de preços e, por consequência, teve queda nas vendas. Para que a empresa não sinta tanto este aspecto é necessário que ela busque adquirir as mercadorias com o menor preço, assim vai poder vender com um preço menor que dos seus concorrentes, atraindo os clientes

b. **Empresas rivais em declínio:** Uma oportunidade que deve ser aproveitada pela empresa é quando suas rivais entram em declínio ou passam por dificuldades financeiras. Nestes momentos as empresa precisa aproveitar a oportunidade e divulgar sua marca e sua loja para atrair a atenção do mercado e de novos clientes.

c. **E-comerce:** Conforme analisado no decorrer da pesquisa o e-comerce também conhecido como comercio eletrônico pode ser considerado uma oportunidade, pelo fato da população estar cada vez mais conectada no mundo digital, podendo ser uma característica benéfica pois o consumidor tende a ser criterioso, dispondo de dispor de mais tempo para suas compras e garantindo sua entrega em casa.

d. **Nota Fiscal Gaúcha:** A nota fiscal gaúcha também encaixa-se como uma oportunidade pois para o cliente que dispõe do cadastro, é contemplado com diversos benefícios como a distribuição de prêmios que visa incentivar os cidadãos solicitar a inclusão do CPF na emissão do documento fiscal no momento de suas compras, bem como conscientizá-los sobre a importância social do tributo. Através do Programa, os cidadãos concorrem a prêmios em dinheiro, as entidades sociais por eles indicadas são beneficiadas por repasses e as empresas participantes reforçam sua responsabilidade social com o Estado e a sociedade gaúcha.

e. **Vales:** A aceitação de vales também é uma estratégia, pois, as empresas principalmente de grande porte estão aderindo esta pratica por que de fato pode ser interpretado como um reconhecimento ao seu colaborador, o que por sua vez tende a exercer uma dedicação extra ao sua função. Após analisados os dados encontrados a partir das entrevistas, foi possível observar os vários aspectos

que fazem parte do ambiente interno e externo da empresa e de como estes fatores podem influenciam positiva ou negativamente a organização. Na sequência, são abordadas as considerações finais, analisando e comentando se os objetivos propostos foram realmente cumpridos e fazendo uma análise geral dos resultados encontrados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com ambiente competitivo os clientes vem se tornando cada vez mais exigentes é de extrema importância que as empresas busquem novos métodos e ferramentas de administração para suas empresas, para que alcancem uma maior lucratividade.

As análises e sugestões feitas neste artigo buscam auxiliar a empresa para formular e realizar as melhores decisões para o futuro. Com este estudo foi possível compreender a devida importância do estudo do ambiente organizacional, avaliando opiniões de todos que fazem parte do ambiente, seja ele interno ou externo.

Após a discussão dos resultados da pesquisa, pode-se avaliar que o supermercado possui um bom desempenho e uma boa posição no mercado apresentando mais pontos fortes relevantes do que pontos fracos, visto que estes pontos fracos podem ser superados, basta apenas algumas atitudes serem colocadas em prática. Através da matriz SWOT, foi elaborado um plano rápido de ações a fim de equilibrar o desempenho organizacional. Vale salientar que os pontos fortes devem continuar a serem trabalhados para se manter nos mesmos níveis e os pontos fracos devem receber mais atenção, colocando em práticas as estratégias recomendadas.

A partir dos resultados evidencia-se que a empresa está focada em um processo de melhor e expansão encaixando-se como uma oportunidade, reduzindo as ameaças identificadas, o que de fato alavancará os pontos fortes e diminuirá as fraquezas da empresa, principalmente sobre o espaço físico, fila nos caixas, sistema instável e estacionamento.

Para finalizar, é importante destacar que, a partir deste trabalho, foi possível adquirir conhecimentos complementares muito importantes sobre a análise SWOT, essenciais para a prática profissional futura, no contexto da gestão empresarial, um fator limitante foi o baixo empenho dos consumidores em relação as perguntas, pelo tempo que deixadas no ar esperava-se mais respostas.

REFERENCIAS

ALVES, Marcelo A., ANJOS, Mayara A. D. **Estudo sobre a gestão de estoques em um supermercado localizado na cidade de monte Carmelo – MG**. Disponível em: http://repositorio.fucamp.com.br//. Acessado em:01 de Julho de 2020.

BALBINOT, Patrícia S. **Planejamento estratégico: Uma proposta para o mercado Bedin.** Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br//> . Acessado em: 10 de Agosto de 2020.

BORGES, Hêlbert. **Fundamentação do Recurso. Gran Cursos – DF. 2014.** Disponível em: http://blog-static.infra.grancursosonline.com.br/wp-content/uploads/2014/04/ITEM-138-PLCD.pdf. Acesso em: 10 de junho 2020.

CAMARGOS, M. A., DIAS, A. T., **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma Síntese Teórica.** Disponível em: https://www.academia.edu/. Acessado em: 02 de Julho de 2020.

CATELLI, A. (2011). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** - GECON (2a ed.). São Paulo: Atlas

CERTO. S. C., PETER J. P., **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia.** São Paulo: Makron Books, 1993., Resenha de**:** PREVEDELLO. M. R. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia** Disponível em: < https://vincimus.files.wordpress.com//. Acessado em: 10 de agosto de 2020.

CHIAVENATO, I. & SAPIRO, A. (2003). **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier.

CHIAVENATO. Idalberto. SAPIRO. Arão. **Planejamento estratégico**. 12 reimpressão. 2004. Disponível em: <http//books.google.com.br//. Acessado em: 02 de agosto de 2020.

CICHELLA, Paulo H. R., **Planejamento estratégico: um estudo focado nas ações para implantação de uma nova loja de um supermercado localizado em criciúma-SC**. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net//. Acessado em: 10 de Agosto de 2020.

DIEHL, A. A. & TATIM, D. C. (2004). **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pretince Hall.

DREES, C., SOUZA, E. M., OLIVEIRA, O. J., FIGUEIREDO, R., S. **Diagnóstico Estratégico: Análise Dos Ambientes Interno E Externo De Uma Agroindústria Goiana**. Disponível em: https://www.researchgate.net// . Acessado em: 02de Julho de 2020.

FERRELL, O. C.; HERTLINE, Michael D.. **Estratégia de Marketing**. Tradução All Tasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

JAHN, Diego M. Analise de viabilidade financeira: **A melhor maneira para arrecadar recursos em uma rede de supermercados.** Disponível em: http://repositorio.upf.br//. Acessado em: 10 de Julho de 2020.

KICH, Juliane Ines Di Francesco. **Planejamento estrategico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz**. São Paulo: Atlas, 2011.

KOTLER, P. (2000). **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson

LIMA, Joilson Souza de. **O Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 03, Vol. 03, pp. 58-69, Março de 2018.

MAXIMIANO, A. C. A. (2011). **Administração para empreendedores** (2a ed.). São Paulo: Person Prentice Hall. Disponível em: < https://pt.scribd.com//>. Acessado em: 11 de Agosto de 2020.

MARTINS, M. A. P. (2007). **Gestão educacional: planejamento estratégico e marketing**. Rio de Janeiro: Brasport.

OLIVEIRA, D. P. R. (2007). **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas (23a ed.).** São Paulo: Atlas.

PADOVEZE, C. L. (2003). **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estruturas, aplicações.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

PONTES. Kaio Deyvid Souza. **Análise SWOT: Uma contribuição para a gestão de uma microempresa familiar revendedora do ramo alimentício do agreste paraibano**. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br//. Acessado em: 01 de agosto de 2020.

ROJO, C. A., COUTO, E. R. & KASPER, D. (2008). **Aplicação de análise SWOT para levantamento de fatores através de um diagnóstico estratégico em uma empresa familiar do ramo de atelier**. Disponível em: < https://docplayer.com.br//. Acesso em: 25 de julho de 2020.

SOARES, Mariana C., **Planejamento estratégico no supermercado Rambor.** Disponível em: < https://core.ac.uk// . Acessado em 10 de Agosto de 2020.7

SILVA, A A, SILVA, N S, BARBOSA V A, HENRIQUE, M R e BAPTISTA, J A. A **Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo**. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos 11/26714255.pdf. Acessado em 10 de Junho 2020.

VALENTIM, M. Planejamento Tático e Operacional. Marília: Universidade Estadual Paulista, 2018.

VEIT, Guilherme., **Planejamento estratégico Veit moda masculina.** Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/>. Acessado em: 10 de Agosto de 2020.

WRIGHT, P., KROLL, M. & PARNELL, J. (2010). **Administração estratégica.** Disponível em: <https://comexitape.files.wordpress.com//. Acessado em: 05 de julho de 2020.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista com Gestor do Empreendimento estudado

1. Nome e data de fundação da empresa?

2. Sobre o histórico desta organização. Como foi fundada e qual sua motivação para a fundação?

3. Quais os principais valores da organização?

4. A organização está dividida em setores?

5. Se a organização estiver dividida em setores, quais são eles?

6. Qual é a função de cada colaborador ?

7. Qual o número de funcionários?

8. Como é o processo de decisão da organização? Quem toma as decisões?

9. Quais os principais fornecedores?

10. Como é a relação com os fornecedores?

11. Aonde os fornecedores estão Localizados?

12. Quais são os pontos fortes e fracos do Supermercado?

.

13. Quais as dificuldades enfrentadas pela empresa?

14. Como percebe sua concorrência atual ?

15. Quais são seus maiores concorrentes?

16. Em relação a concorrência, como vocês se posicionam? Quais as atitudes tomadas?

17. Como a empresa faz investimento em divulgação?

18. Quais as oportunidades que se tem no mercado para essa organização?

19. Quais as ameaças que a organização enfrenta no mercado?

20. Qual o diferencial da organização frente aos concorrentes?

21. Qual o tamanho a estrutura da organização?

22. Quais os meios de pagamento oferecidos aos clientes?

23. Considera o faturamento da organização adequado?

24. Quais as características dos clientes? (Classe social, que tipo de produtos mais procuram, qualidade ou preço)

25. Como ocorre o planejamento da organização? Há reuniões frequentes?

26. Contam com Consultoria?

27. Como você percebe a variedade de produtos e marcas oferecidas atualmente?

28. Aonde a empresa pretende estar daqui a 5 anos (metas)?

29. Quais os fatores externos que podem ameaçar a empresa?

APÊNDICE B – Formulário da pesquisa com os colaboradores

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA FUNCIONÁRIOS DO SUPERMERCADO J. DE AVILA

Este questionário será utilizado em um Trabalho de conclusão de curso é de suprema importância a colaboração de todos. Obrigada!
OBSERVAÇÃO:
1º As questões que tiverem a alternativa "outros" é para colocarem sua opinião ou ideia de alternativa não citada.
2º Este questionário é anonimo, ou seja, não serão identificados os nomes dos entrevistados, tudo aparecera em forma de gráfico nos resultados.
3º Lembrem-se: As respostas de cada um é muito importante para melhorarmos cada vez mais nosso ambiente de trabalho.

1. GÊNERO

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Feminino
- ◯ Masculino

2. IDADE

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Menor que 18 anos
- ◯ De 19 a 25 anos
- ◯ De 26 a 35 anos
- ◯ De 36 a 45 anos
- ◯ Mais de 45 anos

3. HA QUANTO TEMPO VOCÊ TRABALHA NA EMPRESA

Marcar apenas uma oval.

- A menos de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- De 2 a 3 anos
- De 3 a 5 anos
- Há mais que 5 anos

4. QUAL SETOR VOCÊ TRABALHA

Marcar apenas uma oval.

- Açougue
- Horti Fruti
- Padaria
- Varejo

5. COMO VOCÊ AVALIA SEU DESEMPENHO DENTRO DA EMPRESA?

Marcar apenas uma oval.

- Baixo
- Médio
- Alto
- Superior para o cargo exercido

6. O QUE VOCÊ JUNTAMENTE COM SEU SETOR TRAZEM DE VANTAGEM PARA A EMPRESA

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Criamos produtos e serviços diferenciados
- ◯ Busco cada vez mais conhecimento e capacitação
- ◯ Forneco ideias de inovação que podem melhorar a organização
- ◯ Outro: _____

7. QUAIS SÃO OS RECURSOS QUE NOS DESTACAM DOS DEMAIS CONCORRENTES

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Matéria prima
- ◯ Infraestrutura atualizada
- ◯ Dialogo / Esclarecimento de dúvidas
- ◯ Marketing
- ◯ Produtos diferenciados
- ◯ Formas de pagamento

8. QUAL É O NOSSO DIFERENCIAL?

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Novos Produtos substitutos
- ◯ Atendimento qualificado
- ◯ Empatia com o clientes
- ◯ Mix variado de produtos
- ◯ Qualidade nos produtos
- ◯ Outro: _____

9. O QUE FALTA NO NOSSO AMBIENTE DE TRABALHO?

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Organização
- ◯ Conhecimento/treinamentos
- ◯ Colaboradores qualificados
- ◯ Disponibilidade de flexibilização de horário
- ◯ Dialogo
- ◯ Outro: _____

10. O QUE TORNA A EQUIPE VULNERÁVEL

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Opiniões diferentes causando Desentendimento interno
- ◯ Falta de controle do estoque
- ◯ Outro: _____

11. QUE PROCESSOS PODEM SER MELHORADOS

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Horário de atendimento
- ☐ Folgas intercaladas
- ☐ Dialogo entre gestor e colaborador
- ☐ Estacionamento
- ☐ Auxilio a Merchandising (auxilio a atividades mercadologicas atraentes ao consumidor)
- ☐ Escala de horários nos finais de semana

Outro: ☐ _____

12. QUE NOVAS DEMANDAS PODEMOS ATINGIR

Marque todas que se aplicam.

- [ ] Parcerias com empresas da mesma cidade ou de cidades proximas
- [ ] Licitações em escolas
- [ ] E-comerce (mercado virtual)
- [ ] Outro: _____

13. QUAIS AS TECNOLOGIAS VOCÊ TEM A DISPOSIÇÃO PARA EFETUAR UM TRABALHO DE QUALIDADE ?

Marque todas que se aplicam.

- [ ] Equipamentos modernos
- [ ] Internet
- [ ] Definição de hórario intervalo
- [ ] Outro: _____

14. QUAIS AS NECESSIDADES DOS CLIENTES

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Produtos diferenciados
- ◯ Preços acessíveis
- ◯ Tecnologia e praticidade na hora da compra
- ◯ Localização de produtos das gondolas (leyout)
- ◯ Outro: _____

15. Qual nota você atribui para os atributos citados abaixo, considerando seu nível de satisfação, com os serviços oferecidos pelo supermercado. Sendo 1 totalmente insatisfeito até 5 totalmente satisfeito

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 Totalmente insatisfeito	2 Pouco satisfeito	3 Satisfeito	4 Muito Satisfeito	5 Extremamente Satisfeito
Estacionamento	◯	◯	◯	◯	◯
Segurança	◯	◯	◯	◯	◯
Limpeza	◯	◯	◯	◯	◯
Mix de produtos	◯	◯	◯	◯	◯
Degustação	◯	◯	◯	◯	◯
Cortesia no atendimento	◯	◯	◯	◯	◯
Serviços de entrega	◯	◯	◯	◯	◯
Compra pela internet	◯	◯	◯	◯	◯
Localização de produtos	◯	◯	◯	◯	◯
Iluminação	◯	◯	◯	◯	◯
Açougue	◯	◯	◯	◯	◯
Padaria	◯	◯	◯	◯	◯
Hortifruti	◯	◯	◯	◯	◯
Varejo	◯	◯	◯	◯	◯

16. QUAIS AS DESVANTAGENS DO SEU SETOR EM RELAÇÃO A CONCORRÊNCIA

17. QUAL SUA PERCEPÇÃO SOBRE O MERCADO J' DE AVILA?

APÊNDICE C – Formulário da pesquisa com os clientes

QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DO SUPERMERCADO J DE AVILA

Este questionário tem a finalidade de um trabalho de conclusão de curso (TCC) buscando avaliar a satisfação de clientes bem como analisar as tendencias em termos de crescimento do setor, adoção a estratégias e ferramentas buscando sempre melhorias para melhor satisfaze-los. Lembre-se, todas as questões serão anonimas, não ficarão salvo nomes, telefones e e-mail. Desde já agradeço a colaboração de todos.

1. Gênero

Marque todas que se aplicam.

- [ ] Masculino
- [ ] Feminino

2. Idade

Marque todas que se aplicam.

- [ ] Até 20 anos
- [ ] 21 a 40 anos
- [ ] 41 a 60 anos
- [ ] Mais de 60 anos

3. Há quanto tempo você é cliente do Supermercado?

Marque todas que se aplicam.

- [ ] Há menos de 1 ano
- [ ] Entre 1 e 3 anos
- [ ] Entre 3 e 6 anos
- [ ] Mais de 7 anos

4. Qual o principal motivo para você comprar na empresa?

Marque todas que se aplicam.

- [ ] Preço
- [ ] Proximidade de sua casa ou trabalho
- [ ] Qualidade dos produtos
- [ ] Bom Atendimento
- [ ] Outros

5. Em comparação com os concorrentes da empresa, como você avalia o preço dos produtos oferecidos por ela?

Marque todas que se aplicam.

- [ ] Extremamente superior
- [ ] Moderadamente superior
- [ ] Pouco superior
- [ ] Mesmo
- [ ] Pouco inferior
- [ ] Moderadamente inferior
- [ ] Extremamente inferior

6. Como você fica sabendo das nossas promoções?

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Facebook e Instagram
- ◯ Rádio
- ◯ whatsapp
- ◯ Panfleto
- ◯ Outros

7. Qual nota você atribui para os atributos citados abaixo, considerando seu nível de satisfação, com os serviços oferecidos pelo supermercado. Sendo 1 totalmente insatisfeito até 5 totalmente satisfeito

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 Totalmente insatisfeito	2 Pouco satisfeito	3 Satisfeito	4 Muito Satisfeito	5 Extremamente Satisfeito
Estacionamento	◯	◯	◯	◯	◯
Segurança	◯	◯	◯	◯	◯
Limpeza	◯	◯	◯	◯	◯
Mix de produtos	◯	◯	◯	◯	◯
Degustação	◯	◯	◯	◯	◯
Cortesia no atendimento	◯	◯	◯	◯	◯
Serviços de entrega	◯	◯	◯	◯	◯
Compra pela internet	◯	◯	◯	◯	◯
Localização de produtos	◯	◯	◯	◯	◯
Iluminação	◯	◯	◯	◯	◯

8. Você Recomendaria o Supermercado J'de Avila ?

Marque todas que se aplicam.

- [ ] Extremamente provável
- [ ] Muito provável
- [ ] Moderadamente provável
- [ ] Pouco provável

9. Qual das alternativas indica sua renda? (opcional)

Marque todas que se aplicam.

- [ ] 1 a 3 Salários mínimos
- [ ] 4 a 6 Salários mínimos
- [ ] 7 a 10 Salários mínimos

10. O que você recomendaria em prol da melhoria do supermercado?