

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

MIRIAN LUIZA BARBOSA

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO ATRAVÉS DO
MODELO DE ANÁLISE SWOT EM UMA EMPRESA
VAREJISTA**

Rubiataba - GO

2006

MIRIAN LUIZA BARBOSA



DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO ATRAVÉS DO MODELO DE ANÁLISE SWOT E EM UMA EMPRESA VAREJISTA

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas sob orientação do Profº Marcos de Moraes Sousa.

25226
500w

Tombo nº	12644
Classif.:	658.512
Ex.:	
Origem:	d
Data:	02-03-07

Rubiataba - GO

2006

FICHA CATALOGRÁFICA

BARBOSA, Miriam Luiza

Diagnóstico estratégico através do modelo de análise swot em uma empresa varejista. / Mirian Luiza Barbosa – Rubiataba - GO: FACER, 2006.

61p.

Orientador: Marco Antonio de Carvalho (Mestre)
Monografia (Graduação em Administração de Empresas)
Bibliografia.

1. Estratégias. 2. Ambiente da empresa. 3. Administração de Empresas. I. BARBOSA, Miriam Luiza. Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. III. Título.

CDU 658.512

Elaboradora pela Bibliotecária Célia Romano do Amaral Mariano CRB1/1528


FOLHA DE APROVAÇÃO

MIRIAN LUIZA BARBOSA

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO ATRAVÉS DO
MODELO DE ANÁLISE SWOT EM UMA EMPRESA
VAREJISTA**

COMISSÃO JULGADORA
MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADA PELA
FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA.

ORIENTADOR: _____


Profº Marcos Moraes Sousa
Especialista em Agronegócio

2º EXAMINADOR _____


Profº Flávio Manoel Coelho Borges Cardoso
Mestre em Administração

3º EXAMINADOR _____


Profª Alessandra

Rubiataba, 13 de dezembro de 2006.

DEDICATÓRIA

Dedico este estudo aos meus pais: João e Almerinda; à minha irmã, Viviane e a todos os companheiros nesta caminhada.

AGRADECIMENTO

Foram muitos os que me ajudaram a concluir este trabalho.

Meus sinceros agradecimentos...

...a Deus, sem sua ajuda, nada seria possível;

...a minha família, pela confiança e apoio;

...aos meus amigos de curso, pela força, pelas conversas e pela amizade;

...aos professores e alunos que participaram deste trabalho;

...ao Prof. Marcos Moraes, por aceitar a orientação deste estudo e conduzir seu desenvolvimento, com muita sabedoria e paciência.

MENSAGEM

ANDAR E SER LEVADO

Viver a caminhada, mas não em qualquer rumo!

As águas correm em qualquer direção, menos no rumo da subida; por isso mesmo é que, quase sempre, vão dar nos brejos e nos esgotos!

Caminhos que descem são fáceis, mas não é sempre o caminho fácil que leva ao rumo certo!

A água não caminha, ela apenas se deixa cair, seguindo a inclinação do seu terreno.

Você é a água assim na sua vida?

Será você igual às folhas mortas, aos detritos que as águas arrastam nas correntezas fortes das enchentes?

Você se deixa apanhar e arrastar em atitudes, em palavras, em ações?

As águas não são donas do seu rumo... E você? Será dono de seus passos, ou vai seguindo apenas a primeira descida e o calcanhar de quem está na frente?

Pergunte muitas vezes a si mesmo quais são as coisas que deseja...

Pelo tamanho de seus desejos conhecerá qual seja a dimensão da sua personalidade!

Ninguém, na vida, é igual a todo mundo, e o que nos faz diferentes uns dos outros é aquilo que almejamos e o modo como o buscamos!

Há muita coisa que muita gente faz, que você não precisa fazer, se si tratar de coisa errada... mas que pode fazer de modo diferente, mais belo e mais perfeito, se si tratar de coisa certa.

É aí que encontramos a diferença entre o andar e o ser levado: entre seguir rebanhos e escolher seus próprios rumos.

Nessa hora de drogas e drogados, seu Deus e seu país estão à procura de mocidade lúcida e serena de olhos acesos e frentes erguidas para poder assumir a grandiosa tarefa de construir o mundo ao seu redor!

(Pe. Héder S. de Lima)

RESUMO

Este estudo monográfico tem por finalidade diagnosticar as estratégias organizacionais do Supermercado Marcus, como forma de se analisar os ambientes interno e externo à organização e as estratégias utilizadas, proporcionando eficácia e eficiência à organização. Para isso foram utilizadas pesquisas com questionários dirigidos ao proprietário e aos clientes e formulários dirigidos ao proprietário e aos concorrentes, e acompanhamento na empresa através das horas de estágio curricular supervisionado, enfatizando-se os pontos fortes e pontos fracos reconhecidos e suas causas. Assim, além da importância de se analisar o interno, também se faz necessário analisar o ambiente externo e concorrentes, avaliando o mercado e fazendo sua análise como vantagem em relação aos concorrentes. Comprovou-se que o Supermercado Marcus utiliza a Estratégia de Liderança no Custo Total, objetivando a satisfação dos clientes e vantagem estratégica em relação aos concorrentes.

Palavras-chave: estratégias genéricas, ambiente externo, ambiente da empresa.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	37
Quadro 2	38
Quadro 3	38
Quadro 4	39
Quadro 5	39
Quadro 6	40
Quadro 7	40
Quadro 8	41
Quadro 9	41
Quadro 10	42
Quadro 11	43
Quadro12	45

SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE QUADROS

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 PROBLEMÁTICA.....	12
3 JUSTIFICATIVA.....	13
4 OBJETIVOS.....	14
4.1 OBJETIVO GERAL.....	14
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
5 QUADRO TEÓRICO.....	15
5.1 ESTRATÉGIA.....	15
5.2 PLANEJAMENTO.....	18
5.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	18
5.4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	21
5.4.1 Identificação da visão.....	23
5.4.2 Análise externa.....	25
5.4.3 Análise interna.....	26
5.4.4 Análise dos concorrentes.....	28
5.5 MODELO DE ANÁLISE SWOT.....	28
6 METODOLOGIA.....	31

6.1 TIPOS DE PESQUISA.....	31
6.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	32
6.3 MÉTODO DE PESQUISA.....	33
6.4 COLETA DE DADOS.....	34
6.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	35
7 RESULTADOS.....	37
7.1 ANÁLISE DO PERFIL DOS CLIENTES (AMBIENTE EXTERNO).....	37
7.2 ANÁLISE DOS DEMAIS ELEMENTOS DO AMBIENTE EXTERNO.....	43
7.3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO ATRAVÉS DA ANÁLISE SWOT.....	44
8 CONCLUSÕES.....	47
9 SUGESTÕES.....	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
APÊNDICES.....	52
ANEXOS.....	60

1 INTRODUÇÃO

A complexidade das empresas se apresenta maior à medida em que se faz sua análise, seja do ponto de vista de suas características internas de diferenciação e de integração, seja do ponto de vista de seu contexto ambiental externo que, por sua vez, se apresenta repleto de contingências, ameaças, restrições, pressões e oportunidades que se alternam e se revezam.

De acordo com Certo e Peter (1993, p. 17), formular estratégias é projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais. Para formalizar apropriadamente a estratégia organizacional, os administradores devem compreender profundamente as diversas abordagens para a formulação estratégica tais como Análise das Questões Críticas, Análise dos Pontos Fortes / Pontos Fracos / Oportunidades / Riscos.

As oportunidades tratam das situações do ambiente que a organização pode aproveitar para aumentar sua competitividade. As ameaças tratam de situações do ambiente que colocam a organização em risco. Ponto fraco é uma característica competitiva da organização que a coloca frente aos concorrentes. E ponto forte se refere à característica competitiva da organização que a coloca em vantagem frente aos concorrentes.

No ritmo atual de mudanças ambientais, nenhuma empresa pode se considerar imune às ameaças do ambiente. As empresas devem fazer revisões periodicamente de suas estratégias, pois há uma instabilidade ambiental, crescente limitação e escassez de recursos indispensáveis para assegurar os insumos necessários às empresas e à concorrência nos mercados que, em conjunto, passam a exigir estratégias e respostas empresariais que possam assegurar a sobrevivência e a eficácia empresarial em situações em que há incertezas e que se torna difícil fazer diagnósticos.

Estamos numa era econômica, tecnológica, social e política na qual o planejamento, assim como as demais funções dos administradores, é um pré-

requisito para a sobrevivência da organização, pois mudança e crescimento econômico proporcionam oportunidades, mas também geram riscos, particularmente numa época de competição mundial por mercados, recursos e influência.

Diante desse contexto, percebe-se que o Supermercado Marcus precisa estar sempre reajustando e reconciliando seus recursos disponíveis com os objetivos e oportunidades existentes em seu ambiente de tarefa e procurando desenvolver seus negócios e operações de forma coerente e consistente, com padrões distintos e personalizados de estratégia.

Para a realização eficaz desse processo se faz necessário o diagnóstico estratégico da organização visando conhecer a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos. Na realização deste diagnóstico estratégico se verificará sua visão, ou seja, os objetivos da organização a longo prazo. Fará uma análise externa à organização, verificando-se as oportunidades (situações que a empresa realmente tem condições e / ou interesse de usufruir), e ameaças existentes, afim de se antecipar a elas obtendo vantagem diante dos concorrentes. E em seguida se analisará a empresa de forma interna, conhecendo seus pontos fortes, pontos fracos e pontos neutros, e também uma análise de seus concorrentes.

No presente estudo, se utilizará o Modelo de Análise Swot, onde cruzará as oportunidades e ameaças externas à organização e seus pontos fortes e fracos.

Segundo Oliveira (1999, p. 80), este diagnóstico, auditoria ou análise, deve ser efetuado da forma mais real possível, pois qualquer decisão tomada de maneira errada, por menor que seja, prejudicará todo o resto do processo.

Com a crescente mudança no ambiente de tarefa da empresa, principalmente na tecnologia de seus produtos e processos, ocorre uma necessidade de se antecipar às mudanças para que se possa aproveitar as novas oportunidades que possam vir a surgir e evitar as ameaças e pressões ambientais.

2 PROBLEMÁTICA

O terceiro milênio está sendo visto sob uma nova ordem social, política e econômica mais complexa e competitiva. Este cenário tem provocado uma crise nos padrões de pensamento estratégico, onde o Supermercado Marcus tem procurado responder aos desafios que são impostos por este novo contexto de gestão empresarial.

O novo ambiente mundial de negócios requer que as organizações contemporâneas desempenhem uma atuação global, onde sobrevivem apenas os mais estratégicos.

É necessário que o Supermercado Marcus esteja sempre fazendo uma análise dos ambientes interno e externo, detectando suas forças e fraquezas.

Diante desse contexto surge o seguinte questionamento: Quais os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças encontradas pelo Supermercado Marcus?

3 JUSTIFICATIVA

Para que uma empresa possa estar desenvolvendo continuamente é necessário que possua estratégias bem definidas, dando-lhe condições para se destacar diante dos concorrentes. É necessário que se identifique sua visão, analisando seus ambientes interno (pontos fortes; pontos fracos e pontos neutros), e externo (ameaças e oportunidades), bem como seus concorrentes, diagnosticando assim seus pontos fortes (vantagem frente aos concorrentes) e fracos (desvantagem frente aos concorrentes) e, conseqüentemente, procurando meios para se elevar seus pontos fracos. É necessário que se encontre um diferencial em relação aos concorrentes.

Refletindo sobre os problemas que podem vir a originar com este ambiente empresarial de incertezas, surgiu a necessidade de se fazer um diagnóstico estratégico organizacional do Supermercado Marcus afim de se identificar sua visão, verificar suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, e a estratégia utilizada.

O Supermercado Marcus, tema desta, foi escolhido por ser uma organização em crescente desenvolvimento e que, mesmo assim, possui pontos fracos que devem ser elevados.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

-Diagnosticar as estratégias organizacionais do Supermercado Marcus através da Análise Swot .

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

-Fazer uma análise dos ambientes interno e externo à organização;

-Observar e analisar os ambientes interno e externo da organização à luz da Análise Swot;

-Propor melhorias para se elevar os pontos fracos.

5 QUADRO TEÓRICO

5.1 ESTRATÉGIA

De acordo com Chiavenato (1994, p. 185)

estratégia global ou empresarial é um conceito complicado (...). A noção de estratégia que surgiu da atividade de militar é conceituada como sendo a aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo. Em termos empresariais estratégia pode ser definida como a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global, visando atingir objetivos a longo prazo.

A partir dessa reflexão podemos dizer que elaborar estratégias em uma empresa é o mesmo que definir os objetivos e as políticas que deverão conduzir a empresa a longo prazo.

Para Ansoff (1990), estratégia é apenas um dos vários conjuntos existentes de regras de decisão que são usadas para orientar o comportamento de uma organização, e cada conjunto de regras que determina uma ação. Ao se escolher uma estratégia considera-se os objetivos como os padrões qualitativos e as metas os padrões quantitativos para medir o desempenho presente e futuro da empresa, e as regras para o desenvolvimento da relação da empresa com o seu ambiente externo considera como estratégia de negócios.

Vale ressaltar que estratégia nas empresas, consiste em usar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, com o objetivo de minimizar os problemas e maximizar as oportunidades do ambiente da empresa (OLIVEIRA, 1998, p. 175).

Andrews (1971, p. 28), conceitua estratégia como sendo o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir esses

objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontra a empresa e que tipo de empresa ela é ou deseja ser.

Mintzberg (1983, p. 1) conceitua estratégia como: "a forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação."

Sendo assim, podemos dizer que estratégia é uma "programação" formal das decisões a serem realizadas pelas empresas, como forma de se antecipar às mudanças.

Estratégia empresarial é vista como o caminho, maneira ou ação previamente estabelecidas e adequada para que se possa alcançar os objetivos da empresa. Seu conceito geralmente está relacionado à ligação existente entre a empresa e seu ambiente, ou seja, é o ajustamento da empresa ao seu ambiente. Como o ambiente está permanentemente em transformação, oferecendo ameaças e oportunidades, a estratégia se torna um processo de constantes mudanças e adaptações e reformulações, sempre com o intuito de levar a organização em frente e na melhor situação possível. Porém, a estratégia não é o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa.; há também outros fatores importantes. A competência de sua cúpula (ou do proprietário) e a sorte são fatores importantes, tanto quanto a estratégia (OLIVEIRA, 1998, p. 179).

Sete (1998) diz que ao se realizar uma administração estratégica deve-se dedicar a uma série de etapas: análise do ambiente, estabelecimento da diretriz da organização, formulação e implantação da estratégia organizacional e exercício do controle estratégico. O processo de administração estratégica deve ser feito continuamente e sempre voltado para fora da organização.

A formulação da estratégia empresarial é complexa, pois depende de inúmeros fatores e condições que se alternam e se modificam constantemente. Com base em Mintzberg (1971, p. 42), as características da formulação de estratégia são:

- a estratégia evolui e muda com o tempo, à medida em que são tomadas decisões por parte da Alta Administração;

- a estratégia resulta de problemas impostos aos executivos e /ou da busca ativa em direção a novas oportunidades;
- as decisões estratégicas não são programadas, nem previstas com antecipação. São tomadas quando as oportunidades e os problemas ocorrem;
- como é impossível prever com clareza quando os problemas e as oportunidades surgirão, torna-se difícil interagir diferentes decisões estratégicas em uma única estratégia explícita e compreensiva;
- a alta administração é composta por pessoas preocupadas com muitas demandas e solicitações simultâneas e são continuamente bombardeadas com informações, idéias e problemas. Há também uma grande complexidade no ambiente de formulação de estratégias. Tudo isso faz com que o desenvolvimento de alternativas para resolver problemas e a avaliação das conseqüências dessas alternativas sejam conduzidos com muita precisão;
- os executivos não têm programas definidos para lidar com os assuntos de estratégia. Cada escolha estratégica é feita em diferente contexto, com informações novas e incertas e o executivo pode assumir estreita e bitolada direção para a qual tende a levar sua empresa, como também pode avaliar imprópriamente as oportunidades de acordo com sua visão das coisas;
- o executivo alterna-se entre a procura de oportunidades e a resolução de problemas à medida que ocorrem com pouca freqüência e sempre que o dirigente aproveita eficazmente oportunidades relevantes, sua visão de estratégia empresarial torna-se cada vez mais realista.

De acordo com Steiner (1969, p. 33), os principais determinantes da escolha da estratégia são as aspirações do executivo-chefe quanto à sua vida pessoal, à vida de sua empresa como uma instituição e às vidas daqueles envolvidos na empresa. Os seus costumes, hábitos e maneiras de fazer as coisas determinam como ele se comporta e toma decisões. O seu senso de obrigação para com a sua empresa decidirá quanto à sua devoção e escolha do assunto em que irá pensar.

5.2 PLANEJAMENTO

Tavares (1991, p. 68) define planejamento como: "Conjunto previamente ordenado de ações com o fim de alcançar os objetivos, compreendendo a alocação de recursos humanos, materiais e financeiros, e procedimento de avaliação."

Os estudos de Oliveira (1993, p. 25), vêm ao encontro de nossos anseios dizendo que o planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa. O processo de planejar envolve "um modo de pensar"; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que será feito, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde será feito.

Santos (1992, p.50), diz que a definição de um modelo que compreenda o levantamento de informações relevantes, sua análise e interpretação, o ambiente e realidade instaurados, a formulação de objetivos e o conseqüente avanço em direção ao que se propôs constitui a caracterização mais geral do processo de planejamento.

Oliveira (1993, p. 26) diz que:

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas, e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Sendo assim, podemos dizer que um planejamento sistemático tende a reduzir incerteza que envolve o processo decisório e, conseqüentemente provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa.

Segundo Koontz, O'Donnell e Wehrich (1986, p. 5), planejar consiste em decidir com antecedência o que fazer, como fazê-lo, quando fazê-lo e quem deve fazê-lo. O planejamento cobre espaço entre onde estamos e para onde queremos ir. Através do planejamento é possível que ocorram fatos que, em caso contrário não ocorreriam. É um processo intelectualmente exigente, que exige a determinação consciente de alternativas de ação e a fundamentação das decisões em finalidades, conhecimentos e estimativas cuidadosas.

A tarefa do planejamento é minimizar os riscos, e ao mesmo tempo, tirar proveito das oportunidades. Planejar é a função de todos os administradores, embora sua natureza e amplitude variem com sua autoridade e com a natureza das políticas e dos planos formulados por seus superiores.

Devido sua autoridade ou posição na organização, um administrador pode apresentar um bom planejamento ou apresentar um planejamento mais importante do que outro, ou o planejamento de um pode ser de natureza mais básica e aplicável a uma porção maior da organização do que o planejamento feito por outro administrador. Mas todos os administradores – de presidentes a supervisores – planejam.

5.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Oliveira (1993, p. 38) conceitua o planejamento estratégico como: “um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”.

Normalmente, o planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e se trata da formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, considerando-se as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada, além de considerar as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para

que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória (OLIVEIRA, 1993, p. 38).

O planejamento estratégico está voltado para a dimensão estratégica da empresa, referindo-se aos seus objetivos e á sua eficácia. Geralmente, as decisões estratégicas têm alcance temporal prolongado e um grau de impacto e irreversibilidade (OLIVEIRA, 1993, p. 41).

Planejamento estratégico segundo Tavares (1991, p. 68): "É o processo de formulação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais utilizando os pontos fortes e eliminando os pontos fracos da organização para a consecução de sua missão."

Tavares (1991, p. 69), em seus estudos cita os pontos fundamentais para a realização do planejamento estratégico:

- Análise das oportunidades e ameaças proporcionadas pelas forças macroambientais;
- Análise dos subsistemas de que se compõe a organização: seus pontos fortes e fracos;
- Seleção de estratégias coerentes.

Fazer um planejamento estratégico significa analisar o ambiente e o sistema organizacional na elaboração de filosofias e políticas, na escolha de objetivos, no desenvolvimento de estratégias e na sua implementação e controle (TAVARES, 1991, p.69).

Ainda Tavares (1991, p. 69), cita os subsistemas componentes do planejamento estratégico:

- Diretivo – Subsistema de organização do processo decisório, segundo a constituição e a natureza da organização. Define os fundamentos e a essência da ação coletiva;
- Técnico – Subsistema técnico de apoio ao processo decisório. Procura viabilizar os fins pela alocação e adequação dos meios;

- Social – Subsistema de consolidação das iniciativas de apoio coletivo ao desenvolvimento dos outros subsistemas. Procura obter a conformidade das pessoas às normas expressas e não expressas.

Segundo Oliveira (1999, p. 60), através do planejamento estratégico, a empresa espera:

- Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes;
 - Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa (variável controlável)

que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial.
- Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos.
 - Ponto fraco é uma situação inadequada da empresa (variável controlável)

que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial
- Conhecer e usufruir as oportunidades externas.
 - Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode]

favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada

satisfatoriamente enquanto perdura.
- Conhecer e evitar as ameaças externas.
 - Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculo

à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.
- Ter um efetivo plano de trabalho, estabelecendo:

- as premissas básicas que devem ser consideradas no processo;
- as expectativas de situações almejadas pela empresa;
- os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa;
- o quê, como, quando, por quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação e
- como e onde alocar recursos;

Portanto, pode-se dizer que o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade (OLIVEIRA, 1999, p. 61).

Tavares (1991, p. 71), relata que o planejamento estratégico tem as seguintes funções principais:

- Proporcionar maior interação entre a organização e seu meio ambiente;
- Determinar instâncias e dar coerência ao processo decisório;
- Definir a "direção", os objetivos e as linhas de ação mais oportunos e adequados;
- Viabilizar o desenvolvimento de modelos organizacionais mais adequados às demandas ambientais;
- Coordenar e otimizar a alocação de recursos;
- Estabelecer mecanismos de avaliação e controles voltados para a eficácia, a eficiência e a efetividade da organização.

5.4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Segundo Oliveira (1993, p.72):

O diagnóstico estratégico corresponde a primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder pergunta básica

'qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?', verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim no processo administrativo.

O diagnóstico deve ser feito da forma mais real possível, pois se nesta fase se tomar uma posição errada, com certeza, prejudicará todo o resto do processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico na empresa. A maioria das empresas não têm uma preocupação natural e contínua por problemas estratégicos. Não estão preparadas para enfrentar os desafios estratégicos e se recusam a antecipá-los, por isso a tomada de consciência do problema, normalmente, é experimentada de forma traumática. Este sinal ou estímulo inicial tanto pode ser proveniente de uma pressão interna quanto de uma influência externa à empresa (OLIVEIRA, 1993, p. 72).

Oliveira (1999, p.81), ressalta que o diagnóstico, que corresponde a uma análise estratégica, apresenta algumas premissas básicas, a saber:

- *deve-se considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa;
- *este ambiente proporcionará à empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas;
- *para enfrentar esta situação ambiental, a empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos; e
- *este processo de análise interna e externa deverá ser integrado, contínuo e sistêmico.

Ainda Oliveira (1999, p. 65), diz que o diagnóstico estratégico pode ser dividido em quatro etapas básicas: identificação da visão, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes.

5.4.1 Identificação da Visão

Segundo Hax e Mayluf (1984, p. 17), o conceito de visão é:

a clara e permanente demonstração, para a comunidade, da natureza e da essência da empresa em termos de seus propósitos, do escopo do negócio e

da liderança competitiva, para prover a estrutura que regula as relações entre a empresa e os principais interessados e para os objetivos gerais de desempenho da empresa.

Visão se trata dos limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse ponto de vista, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa (OLIVEIRA, 1999, p. 82).

A visão deve ser resultante do consenso e do bom-senso de um grupo de líderes e não da vontade de uma pessoa apenas (OLIVEIRA, 1999, p. 83)

Quigley (1993, p. 41), sugere algumas dicas para o delineamento da visão:

- estabeleça sua visão de forma tão clara quanto o objetivo de lucro;
- defina e respeite os direitos das pessoas;
- certifique-se de que a visão e os valores se direcionam aos focos básicos, ou seja, aos consumidores, funcionários e fornecedores.
- incremente sua participação de mercado e lucratividade pelo aumento da percepção pelos consumidores de seus produtos e serviços, em relação a seus concorrentes; e
- desenvolva uma cultura de atuação para resultados em sua empresa.

Pode-se dizer que a identificação da visão é a etapa em que se identificam as expectativas e os desejos dos acionistas, conselheiros e elementos da alta administração da empresa que irão delimitar o planejamento estratégico.

Com base em Oliveira (1999, p. 65), podemos dizer que a visão pode ser considerada como os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar um período de tempo maior e uma abordagem mais ampla. Algumas vezes, a visão pode se configurar em uma situação que não condiz à realidade da empresa. Porém, esta situação não é preocupante, pois posteriormente ocorrerá uma análise interativa da empresa diante das oportunidades e ameaças ambientais.

A visão se trata de onde a organização pretende chegar a um longo prazo. São os objetivos a serem alcançados em um espaço maior de tempo.

Formular a visão de futuro possibilita propor estratégias à organização, pois através dela fica-se sabendo aonde a empresa quer chegar e quais são suas principais motivações.

5.4.2 Análise Externa

A análise externa tem como objetivo estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua posição atual produto-mercado e, prospectiva, quanto à sua posição produto-mercado desejada no futuro (OLIVEIRA, 1999, p. 85).

Esta etapa do diagnóstico estratégico consiste em identificar as ameaças e oportunidades que se encontram no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações.

Kotler (1980, p. 77), diz que a chave de oportunidades de uma empresa repousa sobre a questão de se poder fazer mais por essa oportunidade ambiental que os seus concorrentes, pois:

- toda oportunidade ambiental tem alguns requisitos para o sucesso;
- toda empresa tem características especiais, isto é, coisas que pode fazer especialmente bem, e
- uma empresa provavelmente se aproveitará de uma vantagem diferencial na área de uma oportunidade ambiental se suas características particulares satisfazem aos requisitos para o sucesso da oportunidade ambiental de forma mais eficaz que a sua concorrente potencial.

As oportunidades são as situações que a empresa realmente tem condições e / ou interesse de usufruir. Caso contrário, a situação pode se tornar uma ameaça.

De acordo com Oliveira (1999, p. 66) as oportunidades devem ser identificadas pelo executivo, e cada uma delas é analisada em termos de sua contribuição efetiva

para a empresa e, em seguida, escolhe-se um grupo das melhores oportunidades para a formação de uma "carteira estratégica" de oportunidades.

É necessário que se trabalhe com os fatores internos e externos à empresa de maneira interligada pois, é essa interação que caracteriza uma abordagem estratégica.

Oliveira (1999, p. 67), diz que um aspecto a considerar na análise externa é a divisão do ambiente da empresa em duas partes:

- ambiente direto, que representa o conjunto de fatores dos quais a empresa tem condições não só de identificar, mas também de avaliar ou medir, de forma mais efetiva e adequada, o grau de influência recebido e/ ou proporcionado.
- ambiente indireto, que representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa identificou, mas não tem condições, no momento, de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes.

E Lobato et al. (2003, p. 44), dividem o ambiente externo em:

- ambiente geral, que é constituído pelos elementos próprios à vida da sociedade e que influenciam de maneira direta ou indireta as organizações.
- ambiente setorial, que se utiliza do modelo de análise da indústria proposto por Porter, conhecido como o modelo das cinco forças competitivas.

Entretanto, essa divisão do ambiente da empresa em duas camadas é feita apenas para facilitar a manipulação das variáveis externas existentes para que se tenha maior facilidade de identificar a relação de influências entre a empresa e seu ambiente.

5.4.3 Análise Interna

A análise do ambiente interno da empresa compreende o diagnóstico da situação no que se refere a seus pontos fortes, fracos e neutros.

Os pontos neutros devem ser considerados na análise interna, pois muitas vezes não se têm condições de estabelecer se determinada atividade ou aspecto está beneficiando ou prejudicando a empresa, visto que, ponto neutro é uma variável identificada pela empresa, mas que, no momento, não existem critérios e parâmetros de avaliação para sua classificação como ponto forte ou fraco. A análise dos pontos fortes, fracos e neutros deve envolver, também, a preparação de um estudo dos principais concorrentes na relação produto-mercado, para facilitar o estabelecimento de ações da empresa no mercado (OLIVEIRA, 1999, p.69).

A importância de levar em conta os pontos neutros na análise interna da organização é que, este ponto neutro pode vir a ser um ponto forte ou um ponto fraco, atingindo uma maior proporção.

Além da análise dos pontos fortes, fracos e neutros, deve-se também fazer a análise do potencial da indústria para determinar as possibilidades de crescimento disponíveis dentro da indústria para uma empresa que pretende e é capaz de realizar um esforço máximo no sentido de tirar proveito delas (ANSOFF, 1997, p. 122).

A estrutura organizacional é um dos principais pontos a serem analisados ao se definir os pontos fortes, fracos e neutros, pois somente uma empresa que possui uma estrutura organizacional bem definida consegue alcançar seus objetivos de maneira adequada (OLIVEIRA, 1999, p. 69).

Para que uma organização possa conquistar seus objetivos adequadamente é necessário que se tenha uma boa estrutura, que lhe dê suporte nas tomadas de decisão.

De acordo com Lobato et al. (2003, p. 59-60), fazer o diagnóstico do ambiente interno é conhecer os recursos de que dispõe a organização, as capacidades e competências que precisa desenvolver, suas forças e fraquezas e principais causas e como está o desempenho interno em relação ao desempenho da concorrência. Fazer um diagnóstico interno é responder, fundamentalmente às seguintes perguntas:

- De que recursos dispõe a organização para cumprir sua missão e atingir seus objetivos?
- Que capacidades e competências a organização precisa desenvolver?
- Que características a organização, principalmente do ponto de vista estratégica, podem ser identificadas como forças ou fraquezas no que se refere ao cumprimento da missão?
- Quais as principais causas das forças e fraquezas da organização?
- Como está o desempenho interno em relação ao desempenho da concorrência?

5.4.4 Análise dos Concorrentes

De acordo com Oliveira (1999, p. 108), na análise dos concorrentes, é válido que a empresa elabore o plano estratégico de cada um de seus principais concorrentes, da forma mais detalhada possível, verificando-se o nível de conhecimento que cada concorrente possui e, quanto maior o nível de conhecimento, menor o risco estratégico.

Ainda Oliveira (1999, p. 108) diz:

(...) essa análise pressupõe otimizando sistema de informações estratégicas a respeito da atuação passada e presente dos principais concorrentes. Com base na análise, projeções e simulações desses dados e informações, é possível o delineamento inicial da atuação futura desses concorrentes.

A análise dos concorrentes pode ser feita utilizando o sistema de informações, conhecendo sua atuação passada e presente, e com base nos dados e informações obtidos, pode-se saber um pouco sobre sua atuação futura.

5.5 MODELO DE ANÁLISE SWOT

Lobato et al. (2003, p. 67) esclarecem:

Swot é a sigla de strenghts, weaknesses, opportunities and threats (forças, fraquezas, oportunidades, ameaças). 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 forças e as mapeadas no ambiente interno da organização.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 188), a função do Modelo Swot é cruzar as oportunidades e ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Esse cruzamento formará uma matriz com quatro células, e para cada célula haverá uma indicação de que rumo a organização deverá tomar. A avaliação estratégica feita através da Matriz Swot é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva, onde se relaciona as oportunidades e ameaças do ambiente externo com as forças e fraquezas do ambiente interno da organização. Após se analisar todos os itens relevantes para análise da organização, pode-se interpretar a inter-relação entre forças e fraquezas, oportunidades e ameaças.

De acordo com Lobato Filho, Torres e Rodrigues (2003, p. 68-69), após se avaliar as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças, pode-se analisar a inter-relação entre eles. Com isso estabelecem-se quatro zonas na matriz Swot, como mostra a Figura 1.

Figura 1 - Diagnóstico Swot

	Oportunidades	Ameaças
Forças	1-Capacidade de ação Ofensiva	2-Capacidade de ação defensiva
Fraquezas	3-Debilidades	4-Vulnerabilidades

Fonte: Lobato et al. (2003)

As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização. Na primeira temos a capacidade de ações ofensivas, ou seja, as forças e capacidades da organização para aproveitar as oportunidades identificadas. A zona das vulnerabilidades revela a fraqueza da organização para lidar com as ameaças, podendo indicar uma fase de crise ou declínio da organização. Na zona de capacidade defensiva identificam-se as forças da organização que criam barreiras às ameaças do ambiente externo. Na zona de debilidades, as fraquezas da organização impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades.

Concluída a análise estratégica, percebe-se como as tendências, oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo podem estar relacionadas ao ambiente interno da organização. A partir daí analisam-se as estratégias passíveis de implementação (LOBATO et al., 2003, p. 69-70).

Em geral as organizações têm suas atividades ou processos de negócio posicionados nas quatro zonas mencionadas. Cabe aos gestores elaborar e gerenciar as capacidades da organização de maneira que os FCS encontrem-se, de preferência, na zona de capacidade de ação ofensiva, evitando ao máximo a zona das vulnerabilidades.

6 METODOLOGIA

6.1 TIPO DE PESQUISA

É uma pesquisa de caráter exploratório que, segundo Gil (2002, p. 130), é a etapa que representa um período de investigação informal e relativamente livre, no qual o pesquisador procurará obter, tanto quanto possível, entendimento dos fatores que exercem influência na situação que constitui o objeto da pesquisa. Constitui, portanto, uma etapa cujo objetivo é o de descobrir o que as variáveis significativas parecem ser na situação e que tipos de instrumentos podem ser usados para obter as medidas necessárias ao estudo final.

Embora nessa etapa o pesquisador disponha de ampla liberdade para exercitar seu próprio talento e adotar a conduta que lhe parecer mais adequada, isso não significa que possa exercer a liberdade em sentido absoluto. O conhecimento proporcionado pelas ciências sociais não autoriza nos dias de hoje empreender um estudo sem que se possa previamente antecipar o comportamento humano nas mais diversas situações.

Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso que, segundo Gil (2002, p. 54), pode ser conceituado como uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

O estudo de caso é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos. Daí, então, a crescente utilização do estudo de caso no âmbito dessas ciências, com diferentes propósitos.

- explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- formular hipóteses ou desenvolver teorias; e
- explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Um bom estudo de caso constitui tarefa difícil de realizar.

6.2 ESTRATÉGIA DA PESQUISA

O presente estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa, que segundo Sâmara e Barros (2004, p. 31), tem como característica principal compreender as relações de consumo em profundidade. Sendo-lhe atribuída a análise qualitativa das informações obtidas, esse estudo procura identificar as motivações de consumo em um aspecto realista, respondendo às seguintes questões “Como as pessoas compram”, “Por que compram”, “Que imagem têm das marcas e dos produtos”, “Que sugestões podem ser dadas para inovações/ criações de novos produtos?”, e “Quais os valores e os preconceitos percebidos em relação a determinados produtos, serviços ou segmentos de consumo?”, entre outros tópicos que podem ser investigados.

Através da pesquisa qualitativa se pode conhecer a opinião dos consumidores sobre os produtos, seus hábitos de compra e consumo. São realizadas através de entrevistas individuais ou discussões em grupo.

6.3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso que, segundo Gil (2002, p. 54), pode ser conceituado como uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

O estudo de caso é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos. Daí, então, a crescente utilização do estudo de caso no âmbito dessas ciências, com diferentes propósitos.

- explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- formular hipóteses ou desenvolver teorias; e
- explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Um bom estudo de caso constitui tarefa difícil de realizar.

6.4 COLETA DE DADOS

De acordo com Lakatos e Marconi (2001, p. 165), coleta de dados “é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, afim de se efetuar a coleta de dados previstos.”

Deve haver um perfeito entrosamento das tarefas organizacionais e administrativas com as científicas, obedecendo aos prazos estipulados, aos orçamentos previstos e ao preparo do pessoal. Quanto mais planejamento for feito previamente, menos desperdício de tempo haverá no trabalho de campo propriamente dito.

Em seus estudos, Mattar (1995, p. 15), diz que

a coleta de dados é a fase em que são efetuados os contatos com os respondentes, aplicados os instrumentos, registrados os dados, efetuada uma primeira verificação do preenchimento dos instrumentos e enviados os instrumentos preenchidos para a central de processamento de dados.

O rigoroso controle na aplicação dos instrumentos de pesquisa é fator fundamental para evitar erros e defeitos resultantes de entrevistadores inexperientes ou de informantes tendenciosos.

A população escolhida para o estudo foram os clientes ativos do Supermercado Marcus, ou seja, os clientes que freqüentemente compram no Supermercado Marcus.

Na presente pesquisa foram utilizados observação direta intensiva através de observação que, de acordo com Lakatos e Marconi (1992, p. 107), “utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”, e também foram feitas entrevistas face a face de forma despadronizada ou não estruturada.

A presente pesquisa trata-se de uma amostra não-probabilística por conveniência, pois, segundo Sâmara e Barros (2004, p. 94), as amostras não-probabilísticas são selecionadas por critérios subjetivos do pesquisador, de acordo com sua experiência e com os objetivos do estudo. As amostras não-probabilísticas não são obtidas utilizando-se conceitos estatísticos, e é por conveniência, pois os elementos da amostra são selecionados de acordo com a conveniência do pesquisador. São as pessoas que estão ao alcance do pesquisador e dispostos a responder o questionário.

Utilizou-se dois formulários voltados para o proprietário do Supermercado Marcus e um formulário voltado para os concorrentes, baseados em Oliveira (1999, p. 110-113), ambos com perguntas com matriz de resposta que, de acordo com os estudos de Sâmara e Barros (2002, p. 71), "monta-se um quadro para facilitar a resposta do entrevistado".

Houve dois questionários, sendo um para o proprietário do Supermercado Marcus com perguntas abertas, que, segundo Sâmara e Barros (2002, p. 70), "neste tipo de pergunta o entrevistado responde livremente o que pensa sobre o assunto", e um questionário para os clientes com perguntas fechadas que, segundo Sâmara e Barros (2002, p. 70), são perguntas nas quais são fornecidas as possíveis respostas ao entrevistado, sendo que apenas uma alternativa de resposta é possível", e também perguntas abertas.

Aplicou-se também, neste questionário, perguntas dicotômicas e perguntas encadeadas, que de acordo com Sâmara e Barros (2002, p. 71), "são perguntas que têm como respostas Sim e Não", e, "que a segunda pergunta depende da resposta da primeira", respectivamente.

6.5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados desta pesquisa se deu em dois níveis. O primeiro corresponde à descrição e análise dos dados relativos à empresa pesquisada

(Supermercado Marcus), ou seja, seu ambiente interno, onde se analisou o mix de produtos, o atendimento ao cliente e a opinião do proprietário da empresa em relação aos seguintes aspectos: visão, objetivos a longo prazo, concorrentes, pontos fracos, pontos fortes, pontos neutros e estratégias utilizadas.

O segundo nível da análise corresponde à análise do ambiente externo, onde avaliou-se algumas dimensões que podem influenciar na elaboração do planejamento estratégico da empresa, tais como: clientes, fornecedores, concorrentes, ambiente sócio-cultural, ambiente demográfico, oportunidades e ameaças.

Utilizou-se perguntas fechadas através de percentuais. Com relação às perguntas abertas, dicotômicas e encadeadas, utilizou-se a categorização de suas respostas, de modo a padronizá-las a facilitar a nossa análise.

Utilizou-se também representação gráfica e tabulação dos resultados obtidos.

7 RESULTADOS

7.1 ANÁLISE DO PERFIL DOS CLIENTES (AMBIENTE EXTERNO)

O Supermercado Marcus possui em seu quadro de clientes, pessoas de diferentes classes sociais, pois fornece às pessoas diferentes formas de pagamento (à vista, com cheque, com cartão de crédito ou duplicata), de acordo com as necessidades dos clientes, também não havendo grande burocracia para se efetuar um cadastro na empresa, facilitando-se ainda mais o crescimento do número de clientes, hoje com cerca de 12535 clientes ativos.

Quadro 1 - Em relação aos preços foram obtidos os seguintes dados:

ALTERNATIVA	F	%
Satisfatório	3	12
Insatisfatório	0	0
Regular	4	16
Bom	8	32
Muito bom	5	20
Excelente	5	20
TOTAL	25	100

Dentre os clientes entrevistados, 72% consideram bons, muito bons e excelentes os preços do Supermercado Marcus, demonstrando estar contentes com os preços oferecidos

Quadro 2 - Com relação aos produtos encontrados no Supermercado Marcus pelo cliente:

ALTERNATIVA	F	%
Sim	22	88
Não	3	12
TOTAL	25	100

Quadro 3 - Os produtos mais comprados são:

ALTERNATIVA	F	%
Frutaria	7	28
Padaria	10	40
Açougue	5	20
Higiene	3	12
TOTAL	25	100

Fonte: Supermercado Marcus; 2006.

Dos clientes entrevistados, 88% dizem encontrar o que desejam quando vão ao Supermercado Marcus, não necessitando, portanto de fazer compras em outros supermercados, 40% dizem comprar mais os produtos de padaria, seguidos de produtos de frutaria (28%).

A maioria dos clientes entrevistados dizem estar satisfeitos com o Supermercado Marcus.

Quadro 4 – Satisfação dos clientes do Supermercado Marcus

ALTERNATIVA	F	%
Péssimo	0	0
Ruim	0	0
Regular	5	20
Bom	8	32
Muito bom	10	40
Ótimo	2	8
TOTAL	25	100

Ficou claro que a maioria dos clientes (44%) compram no Supermercado Marcus devido ao preço:

Quadro 5 – Motivos que os clientes compram no Supermercado Marcus

ALTERNATIVA	F	%
Preço	11	44
Atendimento	1	4
Localização	5	20
Qualidade dos produtos	8	32
TOTAL	25	100

O Supermercado Marcus possui uma ampla variedade de produtos a um bom preço, o que faz com que se obtenha a fidelização dos clientes, mesmo tendo a localização como um ponto fraco, sendo que se situa em um local pouco estratégico.

Quadro 6 – Em relação à fidelização dos clientes percebe-se que o Supermercado Marcus possui muitos clientes fiéis.

ALTERNATIVA	F	%
1 vez ao mês	1	4
2 vezes ao mês	4	16
3 vezes ao mês	7	28
1 vez na semana	6	24
2 vezes na semana	0	0
3 vezes na semana	2	8
Mais de 3 vezes na semana	5	20
TOTAL	25	100

Quadro 7 – Mesmo com um grande número de clientes fiéis, ainda existem clientes que compram em outros supermercados.

ALTERNATIVA	F	%
Sim	9	36
Não	16	64
TOTAL	25	100

Quadro 8 – Dos clientes que compram em outros supermercados, percebe-se que a maioria procura por verduras.

ALTERNATIVA	F	%
Verduras	4	44,44
Carnes	1	11,11
Frutas	3	12
Pães	1	11,11
TOTAL	9	100

Quadro 9 - Dentre os fatores a serem melhorados no Supermercado Marcus, a maioria dos entrevistados optaram pela localização.

ALTERNATIVA	F	%
Atendimento	4	16
Qualidade	2	8
Localização	10	40
Preços	3	12
Tempo de entrega	3	12
Diversificação de marcas de produtos	3	12
TOTAL	25	100

Quadro 10 - Em relação ao nível de satisfação dos clientes em relação ao Supermercado Marcus, percebe-se o seguinte:

ALTERNATIVA	F	%
Satisfatório	5	20
Insatisfatório	0	0
Regular	4	16
Bom	8	32
Muito bom	8	32
Excelente	0	0
TOTAL	25	100

Dos clientes entrevistados, 28% compram no Supermercado Marcus 3 vezes ao mês, 24% compram uma vez na semana e 20% compram mais de 3 vezes na semana, o que nos leva a afirmar que o Supermercado Marcus possui muitos clientes fiéis, ou seja, clientes que comparecem ao Supermercado com assiduidade, porém, há alguns itens que merecem destaque a serem melhorados, dentre eles a localização é a mais freqüente, aparecendo com 40%.

Ao mesmo tempo que há um grande número de clientes fiéis, há pessoas que deixam de comprar alguns itens para comprar em outros supermercados. Dos entrevistados, 44,44% compram verduras em outros locais.

Dentre os clientes entrevistados, 32% consideram o atendimento no Supermercado Marcus bom, e 32% consideram como muito bom, mostrando-se assim que existe um bom atendimento aos clientes, o que representa um ponto positivo à empresa.

7.2 ANÁLISE DOS DEMAIS ELEMENTOS DO AMBIENTE EXTERNO

Para melhor analisar o ambiente externo da empresa, utilizou-se os estudos de Oliveira (1999, p. 113), detectando ameaças e oportunidades ao Supermercado Marcus.

Quadro 11 – Oportunidades e ameaças

FATOR	COMO CLASSIFICA?	
	AMEAÇA	OPORTUNIDADE
Econômico		x
Social		x
Legal	x	
Demográfico		x

Fonte: Supermercado Marcus, 2006.

O Supermercado possui como principais fornecedores, EMEGE, Martins, Saborelle, Trans Germano Verduras, Mabel, dentre outros. Seu proprietário vê como principais concorrentes, o Supermercado Mercafrutas, por possuir também uma grande variedade de produtos, o Supermercado Marques, por se situarem bem próximos, sendo que este também faz promoções nos mesmos dias que o Supermercado Marcus, o que acaba interferindo.

O fator demográfico é visto como uma oportunidade a ser aproveitada pelo Supermercado Marcus, sendo que a população ceresina está em constante crescimento, visto que procura atender à todas as classes sociais. O fator econômico também é visto pelo proprietário do Supermercado Marcus como uma

oportunidade, sendo que está havendo na cidade de Ceres um crescente número de empregos, e o fator social, visto que a população em geral não deixa de comprar produtos alimentícios. Isto é próprio do ser humano.

Já o fator legal é visto como uma ameaça, sendo que há um crescimento do número de tributos a serem pagos pela empresa e também encargos sociais.

7.3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO ATRAVÉS DA ANÁLISE SWOT E DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER

O Supermercado Marcus, localizado à Avenida Bernardo Sayão, Lt. 27, S/N, Bairro Nova Vila, Ceres, Goiás, é uma empresa de propriedade do Srº Marcus José Passos, cujo mesmo o administra pessoalmente. É um supermercado com ampla diversidade de produtos, possuindo em seu ambiente interno, açougue, padaria, frutaria, artigos para presentes, produtos alimentícios em geral e lanchonete, fazendo entregas em domicílio em toda a região.

Possui 46 funcionários em seu quadro de efetivos, sendo 8 caixas, 11 repositores, 8 pacoteiros, 4 açougueiros, 2 padeiros e 2 atendentes na padaria e 2 na frutaria, 1 responsável pela limpeza, 1 guarda noturno, 1 comprador, 1 conferente, 1 secretária, 1 gerente, 2 motoristas e 1 ajudante de motorista.

O Supermercado Marcus possui um grande número de clientes ativos (12535) nas cidades de Ceres, Rialma e em toda a região. Seu proprietário acredita ter aos poucos conquistado seu espaço no mercado através de muito trabalho, esforço, e através de sua forma de tratar os clientes, oferecendo uma grande diversificação de produtos a um preço acessível a todos, bom atendimento, horário flexível (7:30 às 20:00 hs) e entregas à domicílio. Diz também ter alcançado a fidelização dos clientes através do oferecimento de produtos diversificados a um baixo preço, visto que atualmente não existe cliente fiel à empresa, e sim à qualidade e ao preço.

Com base nos estudos de Oliveira (1999, p. 110), para melhor analisar a empresa (Supermercado Marcus), fazendo a identificação e análise dos fatores utilizou-se o formulário do quadro 12

Quadro 12 – Análise dos fatores

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO					
Folha de Identificação e Análise de Fatores					
FATOR	AValiação DO FATOR				
	O	A	FO	FR	N
Localização				x	
Recursos financeiros / custos			x		
Posição no mercado			x		
Características sociais	x				
Instalações			x		
Atendimento			x		

Fonte: Supermercado Marcus; 2006.

LEGENDA:

O: Oportunidade

A: Ameaça

FO: Ponto Forte

FR: Ponto Fraco

N: Ponto Neutro

A empresa está localizada um pouco afastada do centro da cidade, o que lhe representa um ponto fraco, sendo que fica de difícil acesso à maioria da população,

porém, o proprietário acredita estar localizado em uma avenida com grande fluxo de pessoas em horários de pico, o que acredita ser um ponto positivo.

O Supermercado Marcus tem como objetivo obter lucro através da satisfação dos clientes. Tem como missão “satisfazer as necessidades dos clientes através do oferecimento de produtos de qualidade a um preço acessível a todos”.

Sua visão de futuro é “ser reconhecido como líder de mercado na região, abrindo filiais nas cidades pólos, atendendo com eficácia e eficiência as necessidades dos clientes”.

O Supermercado Marcus possui amplas instalações, grande diversidade de produtos, bom preço e atendimento ao cliente, grande número de clientes ativos, bons recursos financeiros / custos, posição boa diante do mercado, ótimas instalações, boa posição perante aos fornecedores podendo negociar por um menor custo, fornecendo aos clientes um menor preço, o que representa pontos fortes à organização.

Porém, existem pontos fracos, como a localização e o tempo de entrega das compras. Clientes reclamam quanto a localização do Supermercado Marcus, por se situar em um local de difícil acesso e por possuir um sistema de entrega em domicílio demorado.

O proprietário do Supermercado Marcus também vê algumas oportunidades e ameaças no mercado, sendo as oportunidades, as características sociais e os fatores econômico e financeiro, e as ameaças, o fator legal e os concorrentes.

O Supermercado Marcus possui instalações eficientes, o que reduz despesas, e através de sua experiência no mercado possui boas condições para negociar junto aos fornecedores podendo assim obter um melhor custo. Possui equipamentos modernos, em seu estoque não há artigos obsoletos e estão sempre em alerta para o aperfeiçoamento tecnológico, obtendo-se assim, vantagens em relação aos concorrentes, pois desta forma tem condições de oferecer um menor preço aos clientes.

8 CONCLUSÕES

Após ter-se realizado o estudo no Supermercado Marcus de Ceres, e feito seu diagnóstico estratégico através dos Modelos de Análise Swot e das Estratégias Genéricas de Porter, algumas considerações fazem importantes: em primeiro lugar, podemos dizer que no mercado atual se faz necessário que a empresa tenha um diferencial, uma estratégia que lhe proporcione vantagem em relação aos concorrentes.

Após analisarmos os resultados, concluímos que o Supermercado Marcus vem deixando a desejar no que diz respeito à localização, sendo que dos clientes entrevistados, a maioria sugeriu melhoria neste aspecto.

Ao observarmos as tabelas relacionadas com a pesquisa aos clientes do Supermercado Marcus, concluímos que a maioria dos clientes encontram o que desejam quando vão ao Supermercado Marcus, não havendo assim necessidade de comprar em outro supermercado.

Outro ponto positivo é o preço. A maioria dos clientes entrevistados demonstraram considerar bons os preços, motivo que leva a maioria a comprar no Supermercado Marcus.

No que se refere à concorrência, o Supermercado Mercafrutas, Supermercado Marques e Supermercado Santo Antonio, representam os maiores concorrentes do Supermercado Marcus, sendo que o Mercafrutas e Santo Antonio concorrem principalmente em relação ao preço, e o Supermercado Marques se situa bem próximo ao Supermercado Marcus e também faz promoções de verduras e carnes nos mesmos dias que o Supermercado Marcus.

Existem também pontos negativos que são: a localização e a demora no tempo de entrega à domicílio.

9 SUGESTÕES

Algumas sugestões para que o Supermercado Marcus possa solucionar seus problemas.

Contratasse mais funcionários para trabalhar na entrega (um motorista e um ajudante), para que este processo ocorra de forma rápida. E que o Supermercado Marcus se instale em um local de melhor acesso, contribuindo assim para a diminuição de seus pontos fracos, e conseqüentemente, aumentando a satisfação dos clientes.

Estas foram algumas sugestões para que o Supermercado Marcus possa obter melhores resultados e não perca espaço para a concorrência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Estratégia: administração planejamento e implantação da estratégia.** São Paulo: Makron Books, 1993.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOONTZ, Hrold; O'DONNELL, Cyril; WEHRICH, Heinz. **Administração, planejamento e controle.** 14. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

_____. **Fundamentos da Administração.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Metodologia do trabalho científico.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LOBATO, David Meneses et al. **Estratégia de empresas.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Excelência na administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Planejamento estratégico.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas.** 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, Michael E. **Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

SÂMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Luiz Alberto A. dos. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas**. São Paulo: Atlas, 1992.

SETTE, Ricardo de Souza. **Estratégia empresarial**. Minas Gerais: UFLA- Universidade Federal de Lavras. FAEPE- Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão, 1998.

TAVARES, Mauro Cailxta. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.

Revisado por



APÊNDICES

Apêndice A - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

*Nome da entidade concessionária: Supermercado Marcus

*Endereço: Avenida Bernardo Sayão, Lt. 27, S/N, Bairro: Nova Vila, Ceres,
Goiás

*Telefone: (62)3323-2499 Fax: (62)3323-2499

*Nome dos proprietários ou grupo associado: Marcus José Passos.

*Nome e cargo de chefia direta: Marcus José Passos

*Ramo de atividade: Varejista

*Área de atuação: Varejo

*Histórico:

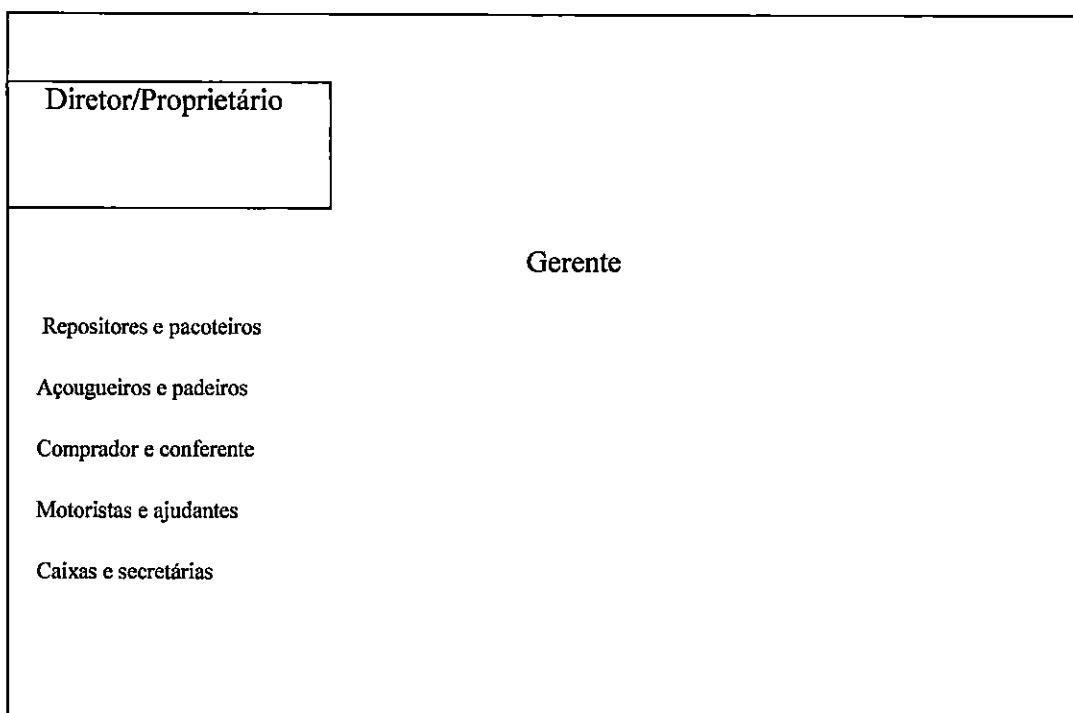
O proprietário da organização, o Sr. Marcus José Passos, iniciou sua carreira profissional trabalhando como ajudante de serviços gerais no antigo Supermercado Machado Box, onde fazia o que lhe era solicitado. Com o tempo foi expandindo seus conhecimentos e comprou o Supermercado onde trabalhava com a ajuda de seu pai, pois somente o capital que possuía não era suficiente.

Foi adquirindo mais experiência e conseqüentemente mais clientes. Surgiu a necessidade de ampliar o negócio, e então montou um Supermercado mais amplo, localizado na Avenida Brasil em Ceres.

Mais recentemente este Supermercado foi vendido e o atual Supermercado Marcus, hoje se localiza na Avenida Bernardo Sayão, Lt. 27, S/N. Bairro: Nova Vila, Ceres, Goiás.

O proprietário da organização (Marcus José Passos) possui apenas o ensino médio e é um exemplo de empreendedorismo.

***Organograma:**



***Número de empregados: 46**

***Principais metas da empresa: Obter lucro, através da satisfação do cliente.**

***Produtos desenvolvidos pela empresa: produtos alimentícios em geral, açougue, frutaria e padaria, com entregas à domicílio.**

***Levantar principais recursos que resultam o produto final: mão-de-obra, produtos de boa qualidade.**

***Caracterizar os Recursos Humanos da Empresa levantando:**

a- Categoria dos profissionais que atuam na empresa- Todos os funcionários não possuem nível superior de escolaridade.

b- Divisão técnica do trabalho- O Supermercado Marcus conta com 8 pacoteiros, 4 açougueiros, 8 caixas, 11 repositores, 2 padeiros e 2 atendentes na padaria, 2 na frutaria, 1 responsável pela limpeza, 1 guarda noturno, 1 comprador, 1 conferente, 1 secretária, 1 gerente, 2 motoristas e 1 ajudante de motorista.

c- Verificar a qualificação dos funcionários dividindo em qualificados, não qualificados, e tipos de treinamento oferecidos- Os funcionários possuem uma média qualificação. São feitos treinamentos de atendimento ao cliente e motivação.

d- Condições de jornada de trabalho- Carga horária de 11 horas de trabalho.

e- Descrever a rotatividade da mão-de-obra- Há uma grande rotatividade de mão-de-obra devido à baixa qualificação e pouca motivação dos funcionários.

Apêndice B - Questionário aplicado ao proprietário da empresa

1- O que o Supermercado Marcus tem feito para atender as necessidades de seus clientes, como forma de se diferenciar da concorrência?

2- O que você tem feito para fidelizar seus clientes?

3- Quais são os principais concorrentes do Supermercado Marcus?

4- O que estes concorrentes têm feito no mercado e que você considera como ameaças ao Supermercado Marcus?

5- Você vê outras ameaças ao Supermercado Marcus, além da concorrência?

6-Quais são os principais problemas enfrentados pelo Supermercado Marcus atualmente? Comente sobre eles.

7- Você considera que os clientes estão satisfeitos com o atendimento realizado pela organização?

8- Você considera que os clientes estão satisfeitos com os produtos oferecidos?

9- Você considera que os clientes estão satisfeitos com os preços oferecidos?

10- Por que o Supermercado Marcus existe em sua opinião?

11- Como e onde o Supermercado Marcus pretende estar a 10 anos?

12- Quais os principais objetivos a longo prazo?

13- Quais são os principais fornecedores?

Apêndice C - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES

1- Como você considera os preços dos produtos oferecidos pelo Supermercado Marcus?

- | | |
|---|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> satisfatório | <input type="checkbox"/> bom |
| <input type="checkbox"/> insatisfatório | <input type="checkbox"/> muito bom |
| <input type="checkbox"/> regular | <input type="checkbox"/> excelente |

2- Sempre que vai ao Supermercado Marcus, encontra o que deseja?

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> sim | <input type="checkbox"/> não |
|------------------------------|------------------------------|

3- O que você compra com mais frequência?

- | | |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> frutaria | <input type="checkbox"/> açougue |
| <input type="checkbox"/> padaria | <input type="checkbox"/> higiene |

4- Qual seu nível de satisfação em relação ao Supermercado Marcus?

- | | |
|----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> péssimo | <input type="checkbox"/> bom |
| <input type="checkbox"/> ruim | <input type="checkbox"/> muito bom |
| <input type="checkbox"/> regular | <input type="checkbox"/> ótimo |

5- Qual motivo leva você a comprar no Supermercado Marcus?

- | | |
|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> preço | <input type="checkbox"/> localização |
| <input type="checkbox"/> atendimento | <input type="checkbox"/> qualidade dos produtos |

6- Com que frequência você compra no Supermercado Marcus?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1 vez por mês | <input type="checkbox"/> 2 vezes por mês |
| <input type="checkbox"/> 3 vezes por mês | <input type="checkbox"/> 1 vez por semana |

2 vezes na semana

3 vezes por semana

mais de 3 vezes na semana

7- Você compra em outros supermercados?

sim

não

-Se sim, o que você compra?

8- O que pode ser melhorado no Supermercado Marcus?

9- Como você considera o atendimento no Supermercado Marcus?

satisfação

bom

insatisfação

muito bom

regular

excelente