



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

EDUARDO DANIEL DE SOUZA DORNELAS

**ANÁLISE SWOT COMO BASE PARA PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO: UM ESTUDO EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS**

**JOÃO PESSOA
2023**

EDUARDO DANIEL DE SOUZA DORNELAS

**ANÁLISE SWOT COMO BASE PARA PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO: UM ESTUDO EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS**

Trabalho de Conclusão de Curso II apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof.^a Dra. Victoria Puntriano Zuniga de Melo.

**JOÃO PESSOA
2023**

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

D713a Dornelas, Eduardo Daniel de Souza.

Análise SWOT como base para planejamento estratégico: um estudo em uma rede de supermercados / Eduardo Daniel de Souza Dornelas. - João Pessoa, 2023. 47 f. : il.

Orientação: Victoria Puntriano Zuniga de Melo. TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Análise SWOT. 2. Planejamento estratégico. 3. Rede de supermercados. I. Melo, Victoria Puntriano Zuniga de. II. Título.

UFPB/CCSA

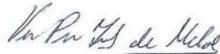
CDU 657

EDUARDO DANIEL DE SOUZA DORNELAS

**ANÁLISE SWOT COMO BASE PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
UM ESTUDO EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS**

Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pela Coordenação do TCC em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba.

BANCA EXAMINADORA



Presidente(a): Prof.^a Dra. Victoria Puntriano Zuniga de Melo
Instituição: UFPB

Documento assinado digitalmente
 VALDERIO FREIRE DE MORAES JUNIOR
Data: 02/11/2023 12:10:27-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Membro: Prof.Dr. Valderio Freire de Moraes Junior
Instituição: UFPB

Documento assinado digitalmente
 JOSICLEIDE DE AMORIM PEREIRA MOREIRA
Data: 02/11/2023 12:18:32-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Membro: Prof.^a Dra. Josicleide de Amorim Pereira Moreira
Instituição: UFAL

João Pessoa, 31 de outubro de 2023

Dedico este trabalho a Deus pois,
sem ele nada seria possível.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela sua bondade e infinita misericórdia e por estar sempre guiando os meus caminhos;

Aos meus pais, Eduardo Nascimento Dornelas e Maria Jaciara de Souza Dornelas, pelos conselhos, amparo, amor e me manter firme quando pensei em desistir.

A meus avós por todo suporte financeiro e emocional;

A minha irmã Brígida Eduarda de Souza Dornelas, minha noiva Clarelís Gonçalves Nobrega e a cada membro da minha família por todo o esforço, dedicação, apoio e força em todos os momentos.

“Tudo posso naquele que me fortalece.”
Filipenses 4:13

RESUMO

A pesquisa tem como principal objetivo evidenciar a potencialidade que a análise SWOT pode trazer para a gestão estratégica em uma rede de supermercados. Quanto aos procedimentos metodológicos este estudo tem característica descritiva, é também bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa foi realizada *in loco* numa rede de supermercados delimitada na região nordeste. O instrumento de coleta foi entrevista semiestruturada, aplicada na sede administrativa de uma rede de supermercados com os gestores dos setores da Presidência, Contabilidade, Marketing, Recursos Humanos, Compras e *Pricing* visando realizar uma análise SWOT para saber mais de seu planejamento estratégico de mercado. Os resultados apresentados indicam que no ambiente interno, um dos pontos fortes é o de manter lojas estruturadas e assim atender os clientes por cada necessidade de classe social e localidade. Entre as fraquezas analisadas indicam que uma parte dos clientes que não usam as mídias digitais acaba ficando em segundo plano, outra fraqueza no âmbito financeiro consiste em não utilizar o fluxo de caixa. Já no ambiente externo as oportunidades apontam que tem um bom conhecimento da sociedade em que atua e da preferência dos clientes e a maior ameaça são novos concorrentes devido ao aumento do setor de atuação.

Palavras-chave: Análise SWOT. Planejamento estratégico. Rede de Supermercados.

ABSTRACT

The main objective of the research is to highlight the potential that SWOT analysis can bring to strategic management in a supermarket chain. Regarding methodological procedures, this study has a descriptive characteristic, it is also bibliographic and a case study. The research was carried out on site in a supermarket chain located in the northeast region. The collection instrument was a semi-structured interview applied at the administrative headquarters of a supermarket chain with managers from the Presidency, Accounting, Marketing, Human Resources, Purchasing and Pricing sectors, aiming to carry out a SWOT analysis to find out more about their strategic planning marketplace. The results presented indicate that in the internal environment, one of the strengths is maintaining structured stores and thus serving customers for each need of social class and location. Among the weaknesses analyzed indicate that a portion of customers who do not use digital media ends up taking a backseat. Another weakness in the financial sphere is not using cash flow. In the external environment the opportunities point to the that it has a good knowledge of the society in which it operates and customer preferences and the biggest threat is new competitors due to the increase in the sector in which it operates.

Keywords: SWOT Analysis. Strategic planning. Supermarket network

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Pirâmide de Maslow.....	14
Figura 2-Analise SWOT	20
Quadro 1– Duração das entrevistas.....	24
Quadro 2– Entrevista da presidência.....	26
Quadro 3– Entrevista da Contabilidade.....	28
Quadro 4– Entrevista do Recursos Humanos	29
Quadro 5– Entrevista do Setor de compras	31
Quadro 6– Entrevista do Setor de <i>Pricing</i>	32
Quadro 7– Entrevista do Setor de Marketing	34
Quadro 8– Oportunidades	35
Quadro 9 – Ameaças	36
Quadro 10 – Forças	37
Quadro 11 Fraquezas.....	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PMC	Pesquisa Mensal do Comercio
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
RH	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	PROBLEMA DA PESQUISA	13
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	Objetivo geral	13
1.2.2	Objetivos Específicos	13
1.3	JUSTIFICATIVA	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEORICA	16
2.1	SETOR DE VAREJO E OS SUPERMERCADOS	16
2.2	CONTABILIDADE GERENCIAL E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	17
2.3	ANÁLISE SWOT	19
2.4	ESTUDOS ANTERIORES	20
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	22
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	22
3.2	DESCRIÇÃO DO CASO	23
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	23
3.4	MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS	24
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	26
4.1	QUADROS DAS ENTREVISTAS SINTETIZADAS	26
4.1.1	Setor da Presidência	26
4.1.2	Setor de Contabilidade	28
4.1.3	Setor de Recursos Humanos	29
4.1.4	Setor de compras	31
4.1.5	Setor de Pricing	32
4.1.6	Setor de Marketing	33
4.2	ANALISE SWOT	35
4.2.1	Ambiente externo	35
4.2.2	Ambiente Interno	37
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
	REFERENCIAS	42
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	46

1 INTRODUÇÃO

A realidade das empresas mudou significativamente nos últimos anos em termos de concorrência, rápido avanço tecnológico e necessidades do consumidor. Essas mudanças colocaram as empresas diante de desafios relacionados ao ambiente de atuação, sabendo disso, faz-se necessário a excelência dos gestores, tendo como objetivo alcançar metas para promover o desenvolvimento empresarial, ou seja, dirigir a empresa através da contabilidade, informação, organização, planejamento, controle e tomada de decisão.

Para Marion (2008, p. 23), a contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa.

Dentre as áreas da contabilidade está a contabilidade gerencial que segundo Padoveze (2012), a congrega os demais instrumentos de contabilidade que complementam a contabilidade financeira para tornar efetiva a informação contábil dentro das empresas em todos os processos de gestão.

O planejamento estratégico para o sucesso empresarial. Segundo Oliveira (2009) é uma função fundamental na administração, indo além de apenas lidar com números e informações. Ele se torna uma ferramenta estratégica que ajuda a empresa a se adaptar ao ambiente em constante mudança, aumentar sua competitividade e alcançar melhores resultados. Em resumo, o planejamento define a direção que a empresa deve seguir para atingir seus objetivos.

Uma das ferramentas utilizadas no planejamento estratégico é a Análise SWOT, cuja junção das iniciais das palavras em inglês *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats* que significam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, respectivamente.

A contribuição da análise SWOT, de acordo com Martins e Turrioni (2002), é cruzar os fatores externos e internos para criar uma matriz estratégica, que faça sentido nas quatro combinações citadas a cima Força, Fraqueza, Ameaças e Oportunidade.

A análise SWOT evidencia seus pontos fortes e fracos, no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, podendo ser aplicada em diversos setores da economia.

Um dos setores da economia nordestina é o comércio, de acordo com Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2016 o comércio representou 13,8% da economia do Nordeste, constituindo-se, portanto, em uma das principais atividades econômicas da Região. No período de 2002 a 2016, o setor ampliou sua participação em 5,4 pontos percentuais, quando em 2002 registrou 8,4%.

Quando se comparado as demais regiões do Brasil, segundo o IBGE, em 2023 a Região Nordeste tem dois dos três estados do Brasil que mais cresceram no setor de varejo. Os dados são da Pesquisa Mensal de Comércio (PMC), do IBGE, e mostra que Alagoas (2,8%) e Pernambuco (2,5%) se destacaram nacionalmente no volume de vendas do setor. Os dois estados só ficam atrás do Rio de Janeiro (3,0%).

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Sabendo disso, nasce um questionamento: Qual a potencialidade de utilização da análise SWOT para a rede de supermercado como ferramenta de planejamento estratégico?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do presente trabalho é evidenciar a potencialidade que a análise SWOT como instrumento de planejamento estratégico de rede de supermercado.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar no âmbito interno da organização as forças e as fraquezas que influenciam o cenário atual e futuro;
- b) Levantar no âmbito externo as oportunidades e ameaças que podem impactar a entidade.

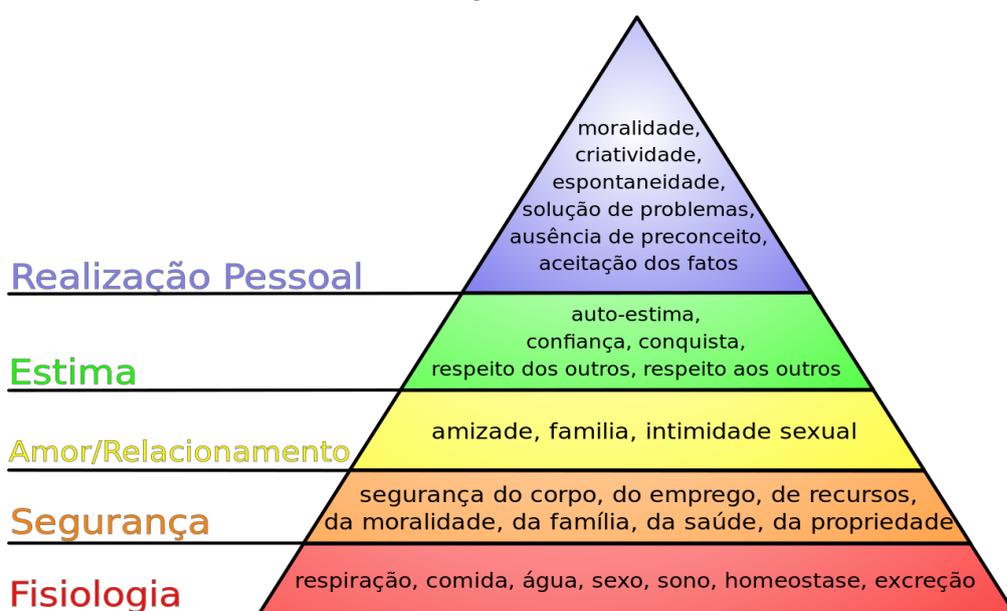
1.3 JUSTIFICATIVA

O setor de comércio no Nordeste é um setor que agrega bastante na economia, tem papel importante na geração de empregos, em 2017, o Brasil registrou 3,9 milhões de estabelecimentos comerciais, segundo os dados do Ministério da Economia disponibilizados na Relação Anual de Informações Sociais. Desse total, pouco mais de 629 mil estabelecimentos estavam localizados no Nordeste, tendo representado 16,2% do total. Isto é, com o aumento no número de estabelecimentos há uma demanda de vagas.

Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2016), o comércio representou 13,8% da economia do Nordeste em 2016 (último dado disponível), constituindo-se, portanto, em uma das principais atividades econômicas da Região. No período de 2002 a 2016, o setor ampliou sua participação em 5,4 pontos percentuais, quando em 2002 registrou 8,4%.

Outro aspecto de relevância seria a explicação da pirâmide de Maslow ou Teoria da hierarquia das necessidades humanas, que segundo a ideia de Maslow, o ser humano existe para satisfazer suas necessidades a fim de realizar seu sonho de autorrealização plena (figura1)

Figura 1- Pirâmide de Maslow



Fonte: significados.com, 2022

Na base da pirâmide (figura 1) estão as necessidades mais básicas, como a alimentação, a medida na qual aumenta o nível da pirâmide diminui a prioridade que o ser humano dá a ela, logo conclui-se que a rede de supermercados analisada trabalha com a necessidade básica do ser humano que é a alimentação, é um setor de prioridade para sobrevivência, pois na pandemia os supermercados não fecharam assim como os hospitais.

Para Hofrichter (2017), a análise SWOT é importante para que se desenvolva e se entenda uma organização ou situação de todos os tipos de negócios, ao nível corporativo ou pessoal.

Portanto, ao analisar os fatos apresentados, o trabalho se torna relevante pela contribuição ao analisar a gestão estratégica, a partir da análise swot, aplicada a uma rede de supermercados com sua área de atuação em um estado no Nordeste.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

O setor a ser analisado pelo projeto é o setor de varejo, um dos setores da economia do nordeste, no varejo encontra-se o setor de comércio onde está inserido a rede de supermercados a ser analisada (2.1), também um subitem abordando a contabilidade gerencial e o planejamento estratégico (2.2) enfatizando a análise SWOT e seus impactos nas tomadas de decisões, e finalmente, os estudos anteriores (2.3).

2.1 SETOR DE VAREJO E OS SUPERMERCADOS

De acordo com Levy e Weitz (2000, p. 26), “um varejista é um negociante que vende produtos e serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores” Estes autores defendem que o varejista é o último elo entre a cadeia produtiva e o cliente final, ou seja, é o elo da cadeia de suprimentos que liga fornecedores e consumidores.

Já Parente (2009) define varejo como um conjunto de atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final.

Conforme Kotler e Keller (2012) afirma que o varejo enquadra todas as atividades referentes à venda de bens ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial. Ainda acrescenta que um varejista ou loja de varejo se caracteriza quando um empreendimento comercial tem um volume de vendas que seja originário principalmente do varejo.

Segundo o IBGE, dados de agosto de 2023, a região Nordeste tem dois dos três estados do Brasil que mais cresceram no ano no setor de varejo. Os dados são da Pesquisa Mensal de Comércio (PMC), do IBGE, mostra a Paraíba (13%) e Maranhão (14,8%) como destaques nacionais no volume de vendas do setor. Os dois estados só ficam atrás do Tocantins (15,1%) anual.(IBGE, 2023).

Desta forma, a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), revelou Em 2022, o setor supermercadista alcançou um faturamento de R\$ 695,7 bilhões, por meio da operação de todos os seus formatos e canais de distribuição (supermercado, hipermercado, atacarejo, mercado de vizinhança e e-

commerce). O resultado registrado no ano representa 7,03% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional.

2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A contabilidade tem papel crucial na gestão das empresas, com a principal função de elaborar informações úteis que auxiliam na tomada de decisões e aumentam a eficácia do negócio.

Para compreendermos o conceito da contabilidade gerencial é necessário voltar para o conceito de contabilidade. Compreendendo a contabilidade como uma ciência cujos primórdios foram desenvolvidos desde a antiguidade, cujo propósito principal é registrar informações, econômicas e financeiras, e demonstrar as variações do patrimônio das organizações, servindo de alicerce para os gestores no processo decisório sobre alocação de recursos.

Conforme Sant'Anna (2012): "a Contabilidade é a ciência que, através de seus princípios e conceitos, registra as transações financeiras de forma que permite o controle efetivo do patrimônio de uma entidade". Uma vez recapitulado o conceito da contabilidade, vamos prosseguir para a contabilidade gerencial, sendo ela um dos ramos da contabilidade, que segundo Crepaldi (2006, p. 20):

A contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial

A contabilidade gerencial de acordo com Atkinson *et al.* (2000, p.36) envolve um processo de produzir informações operacionais e financeiras para funcionários e administradores.

No ambiente altamente competitivo e dinâmico em que as empresas estão inseridas, metas e objetivos fornecem uma gama de informações que permitem atender às necessidades do negócio e fornecer à administração as ferramentas necessárias para o desempenho de suas responsabilidades gerenciais.

A identificação e análise de informações que apontem a situação econômica da empresa, de forma segura, objetivando que as ações sejam tomadas de maneira adequada, servindo de apoio a todas as decisões da

empresa, para funcionários e gestores que utilizam para orientação das decisões necessárias para todos os setores.

A análise situacional de uma organização, seja qual for o seu tamanho, demanda um entendimento apropriado dos conceitos de estratégia e de administração estratégica, uma vez que servem para dimensionar as formas como as organizações se mantêm e se desenvolve mediante as perspectivas e influências de seu ambiente. Assim, são destacados tais conceitos, bem como a maneira como se avalia na prática situação estratégica das organizações. (Lira, Cavalcante, Gomes, 2022)

Por estratégia empresarial ou organizacional se entende, conforme Oliveira(2006, p.4): “a arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa”.

Mintzberg (2004, p.22), define o planejamento estratégico como "o simples ato de pensar no futuro", ou "simplesmente levar o futuro em consideração".

Com o desenvolvimento dessa ideia definida pelo autor, determina-se que o “planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões.” (Mintzberg, 2004, p. 26).

Outro autor do assunto apresenta sua versão do Planejamento Estratégico como:

Planejamento é algo que fazemos antes de agir, isto é, tomada antecipada de decisão. É um processo de decidir o que fazer e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação. Planejamento é necessário quando a consecução do estado futuro que desejamos envolve um conjunto de decisões interdependentes, isto é, um sistema de decisão. A principal complexidade do planejamento, porém, advém mais do inter-relacionamento das decisões do que delas em si (Ackoff, 1982, p. 2-3 *apud* Sobreira Neto; Hourneaux Junior; Polo, 2006, p.152).

Para Motta (2004, *apud* Wosniak; Rezende, 2012, p.803), “a eficiência da reflexão e do Planejamento Estratégico depende mais da capacidade inovadora e criadora de novas possibilidades e visão do que da capacidade analítica ou intuitiva de perseguir caminhos já trilhados”. Isto é, o sucesso do planejamento

estratégico depende da sua capacidade de inovação e de superar barreiras quando elas forem impostas.

Logo conclui-se que o planejamento é uma tentativa de controlar um possível futuro pretendido nas organizações. Planejamento é uma importante ferramenta para ajudar as organizações a alcançarem os objetivos, planejar o mercado é se antecipar de possíveis imprevistos que ha de vir, manter-se precavido para possíveis perdas e atento a viáveis oportunidades futuras.

2.3 ANÁLISE SWOT

A matriz SWOT surgiu da necessidade do planejamento estratégico, relativamente à análise de cenários para vida das organizações, como uma ferramenta para mensuração das forças e fraquezas das entidades, devido à demanda das organizações na década de 60 os professores Kenneth Andrews e Roland Cristensen, da Harvard Business Scholl, criaram esta ferramenta de gestão estratégica e começaram a focar a compatibilização entre as "Forças" e "Fraquezas" de uma organização, sua competência distintiva, e as "Oportunidades" e "Ameaças". (Fagundes, 2010).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p.24):

A função da Matriz SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Este cruzamento permite a avaliação estratégica a partir da matriz SWOT concebendo o status de uma das importantes ferramentas utilizadas na gestão estratégica competitiva da atualidade.

Portanto, a análise SWOT estuda dentro de uma organização as quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Através da utilização destas quatro variáveis, é possível identificar a intensidade da manifestação destas forças, fraquezas, oportunidades, ameaças e sua atuação sobre a organização e qual o comportamento dos pontos fortes e fracos desta mesma organização e como estes estão alinhados aos fatores críticos de sucesso.

Também é permitido analisar a Matriz SWOT de duas maneiras, ambiente interno, onde encontramos e observamos ponto fortes e as fraquezas e a análise

do ambiente externo onde dispõe-se as ameaças e as oportunidades (Figura 2).

Figura 2-Análise SWOT



Fonte: Casarotto (2018).

Em relação à análise SWOT, Glaister e Falshaw (1999) pontuam que esta ferramenta estratégica considera a análise de aspectos internos simultaneamente à análise de fatores externos, que levam ao desenvolvimento de oportunidades de mercado ou ameaças.

Logo conclui-se que antes de desenvolver qualquer estratégia interna, as entidades devem prestar atenção para realizar uma avaliação precisa de seu ambiente operacional externo, incluindo seus clientes, fornecedores e outros concorrentes, bem como seus próprios pontos fortes e fracos, só então pode ser adotado as estratégias para serem ajustadas às reais necessidades do negócio, resultando no desenvolvimento de vantagens competitivas e no aumento do nível de competição.

2.4 ESTUDOS ANTERIORES

A análise é uma ferramenta e um assunto amplamente estudado, além de artigos científicos e livros da área, isso mostra que seu uso é em larga escala, necessário realizar um levantamento de estudos anteriores para conhecer os que já foram realizados na área sobre a aplicação da matriz SWOT.

Um estudo de Cristina Santos Amorim (2013) teve como tema a análise SWOT da indústria de laticínios da microrregião de São Felix do Xingu(PA) visando fazer a análise da indústria estudada e mostrou como resultado da

análise estratégica, a estreita capacidade das processadoras sem obter melhores resultados na inovação de produtos, processos produtivos e comercialização, devido aos fatores ambientais exercerem grande força sobre o setor, minimizando suas oportunidades de obter desempenho competitivo superior, além de pouco contribuir para um posicionamento estratégico dessas organizações.

Carvalho (2018) estudou as estratégias competitivas dos supermercados em Curuçá(PA) sendo analisado as estratégias gerenciais utilizadas pelos supermercados do município de Curuçá(PA) evidenciando que após os empreendimentos serem analisados no ambiente competitivo, poderão desenvolver estratégias precisas e competitivas a longo prazo a um mercado futuro por meio das informações levantadas, e assim ter autonomia e precisão no desenvolvimento da melhor estratégia a ser utilizar com o intuito de prevalecer no mercado e conquistar novos consumidores.

Zahaikevitch estudou em (2018) a Contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão e seu artigo teve como objetivo investigar qual é a percepção dos empresários das micro e pequenas empresas acerca da utilização da informação contábil no processo de decisão, o *resultado da pesquisa mostrou que os gestores evidenciaram a importância da contabilidade*, como fator determinante considerando assim, que a contabilidade gerencial pode oferecer vantagens através da utilização de *esta*, como uma ferramenta contábil que ajuda a acelerar o processo de tomada de decisão, através de informações precisas, para que a informação contábil seja usada no processo da administração.

Pontes estudou em 2019, Análise SWOT: uma contribuição para a gestão de uma microempresa familiar revendedora do ramo alimentício do agreste paraibano e teve como objetivo realizar um diagnóstico organizacional baseado na análise SWOT de uma empresa familiar e apresentou a na sua conclusão os pontos fortes e fraquezas da entidade analisada.

Os estudos semelhantes são relevantes, pois funcionam como apoios para esta pesquisa. Verificar outras pesquisas auxiliam na elaboração do presente trabalho, pois esses estudos apresentam como os trabalhos foram realizados e quais as suas contribuições finais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo do trabalho foi evidenciado em quatro tópicos, onde serão apresentados os procedimentos utilizados para a realização desta pesquisa, em cada etapa do desenvolvimento da pesquisa estão descritos os participantes e procedimentos que serão utilizados para a realização do estudo de caso.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é descritiva quanto ao seu objetivo, pois, na concepção de Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Esta pesquisa descreve a rede de supermercados e identifica mediante a matriz SWOT, os pontos fortes e fracos, suas oportunidades, e estratégia utilizada para buscar melhorias para o negócio em questão.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa é caracterizada como bibliográfica e estudo de caso. Caracteriza-se como bibliográfica, pois segundo Gil (2002) ela é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

É definida também como estudo de caso, Martins (2008) o conceitua como sendo sustentado por uma plataforma teórica, que reúne o maior número possível de informações, em função das questões e proposições orientadoras do estudo, por meio de diferentes técnicas de levantamento de informações, dados e evidências e trata-se de uma pesquisa participante, onde o autor é um colaborador do setor contábil na área administrativa da rede de supermercados a ser analisada.

A abordagem do problema de pesquisa ela é designada como qualitativa, pois segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa implica em uma abordagem interpretativa do mundo, o que implica que os pesquisadores estudem os elementos em seus contextos naturais, buscando compreender as especificações com base nos significados atribuídos pelas pessoas.

3.2 DESCRIÇÃO DO CASO

A rede de supermercados em análise pode ser classificada como supermercado convencional, de gestão familiar, que possui 12 lojas localizadas em diferentes bairros, desde bairros considerados populares a bairros nobres.

As lojas de bairros populares são as mais antigas e está centrada na oferta de preços populares, dependendo da proximidade da feira local a parte de hortifrúti é menor em consequência dos preços praticados nas feiras livres.

As lojas dos bairros nobres têm um *design* diferenciado, produtos mais selecionados e com mais facilidade para o consumo, como o exemplo de frutas já cortadas e descascadas para o uso, cartelas de vinho diferenciadas e alguns aparelhos mais modernos, como o self-checkout, que permite a passagem das compras sem um funcionário no caixa

As lojas também têm uma padaria própria, onde há a produção de pães, salgados, doces e bolos a serem comercializados, as lojas em bairros mais nobres tem um cardápio mais gourmet na padaria, com alimentos mais selecionados e voltados a uma boa aparência e as lojas mais populares não tem a produtos gourmet.

Foram analisados artigos com o tema de estudo e levando em consideração as peculiaridades da rede de supermercado e a observação participante, foram discutidas as áreas que seriam pesquisadas no âmbito interno e externo. Quanto ao primeiro ficam estabelecidos; Recursos Humanos (RH), Operacional, Financeiro e Clientes. Classificando o que fatores seriam considerados forças e quais com fraquezas quanto ao externo: Sociedade, Concorrência e Governamental, Identificando as oportunidades e ameaças.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

No processo de coleta de dados foram utilizadas entrevistas individuais que para GIL (1999) é uma forma de interação social onde uma parte busca coletar dados e a outra é a fonte da informação. O instrumento de coleta foi um roteiro semiestruturado, contendo perguntas variadas por setores. Para fins de validação deste roteiro foi realizado um pré-teste com outros gestores do *Pricing*

e do setor de compras, teve a duração foi de 7 minutos e 8 minutos respectivamente, para adequar as perguntas a serem realizadas.

No estudo foi realizado observação *in loco* para analisar os cenários, as estratégias e processos decisórios com membros do setor administrativo.

Os entrevistados foram os gestores dos setores da Presidência, Contabilidade, RH (Recursos Humanos), Compras, *Princing* e Marketing.

Quadro 1 – Duração das entrevistas

Setor	Duração da entrevista
Presidência	Doze minutos
Contabilidade	Sete minutos
Marketing	Cinco minutos
Recursos Humanos	Dezessete minutos
Compras	Oito minutos
Pricing	Dez minutos

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

As entrevistas do quadro 1 foram transcritas e selecionadas as principais falas das respostas, as perguntas realizadas sempre no sentido de um fio condutor que direcione para uma análise diagnóstica e assim estabelecer uma relação de causa e efeito das decisões e estratégias no âmbito interno e externo para realizar a análise SWOT (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças).

3.4 MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS

O processo de análise de dados das entrevistas foi mediante análise temática, possibilitando um fornecimento de uma descrição mais detalhada e diferenciada sobre um tema específico, que para Braun e Clarke (2006, p. 3) “através da sua liberdade teórica, a análise temática fornece uma ferramenta de pesquisa flexível e útil, que pode potencialmente fornecer um conjunto rico e detalhado, ainda que complexo de dados”.

Essa análise se deu pelos setores mencionados no Quadro 1, sendo classificados em ambiente interno onde se encontram forças e fraquezas e ambiente externo, as oportunidades e ameaças.

Para a divisão das categorias na elaboração da entrevista foi feito uma

classificação das perguntas, onde foi separado no ambiente externo as áreas:

- Sociedade, para saber do setor os aspectos sócias que impactam nas descisões por setor.
- Governamental para analisar o aspecto políticos e seus impactos.
- Concorrência, onde foi analisado a repercussão do mercado.

Foi feito também uma divisão para saber as questões no ambiente interno, dividindo-as nas áreas:

- Gestão de Recursos Humanos (RH), onde foi analisado os colaboradores das lojas.
- Operacional para entender o funcionamento da rede em cada setor.
- Cliente onde o objetivo é entender a importância do cliente para entidade e sua interação
- Financeiro para distinguir a origem, administração e planejamento de seus recursos.
- Estratégica, para compreender as melhores praticas e o que o setor tem.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esse capítulo da pesquisa tem por objetivo apresentar os resultados obtidos através da aplicação de entrevista semiestruturada com os gestores dos setores da presidência, contabilidade, Recursos Humanos, Compras, Pricing e Marketing.

O instrumento de coleta foi composto por uma entrevista específica para cada setor, objeto de estudo desta pesquisa. Foram direcionadas por setor e devido à especificidade de cada um foram realizadas perguntas diferenciadas. Impossibilitando um parâmetro de um setor para o outro.

4.1 QUADROS DAS ENTREVISTAS SINTETIZADAS

A seguir apresenta-se seis quadros, com suas divisões explicadas anteriormente na seção 3.4 com finalidade de pesquisar os setores: presidência, contabilidade, RH, compras, *pricing* e marketing, foram aplicadas as entrevistas com o gestor dos setores acima descritos e as respostas foram sintetizadas nos quadros divididos em ambiente externo e interno.

4.1.1 Setor da Presidência

É o setor responsável pelas tomadas de decisões diretas do andamento do negócio, foi realizada uma entrevista com treze perguntas abertas com o Presidente, cujas respostas estão sintetizadas no quadro 2 a seguir.

Quadro 2– Entrevista da presidência

(continua)

Ambiente Externo		
Área	Perguntas	Respostas Sintéticas
Sociedade	Como o é definido as mudanças de unidades por diferentes bairros?	Tenta atender as demandas específicas por bairro
	Como é o planejamento das campanhas em diferentes datas do ano?	É realizada uma reunião geralmente, dois meses antes de cada época comemorativa para alinhar os objetivos de cada campanha com os líderes dos setores.
Governamental	De que maneira se dá a adaptação das mudanças da legislação que impactam diretamente o negócio?	Geralmente essas mudanças legislativas (mudanças de alíquotas) são vistas com os setores terceirizados, a contabilidade e o setor jurídico passam as orientações a serem seguidas.

(conclusão)		
Concorrência	Como é lidar com a concorrência? (novos e antigos concorrentes)	Vista de perto, e serve como parâmetro para comparação, mas não impactam muito na hora de tomada de decisão, baseando a decisão na preferência de clientes e custos operacionais
	De que maneira é feita a definição de abertura de novas unidades?	É feito um estudo de mercado, com a finalidade de evidenciar qual seria o melhor local para ser instalada uma nova unidade, levando em consideração a quantidade de potenciais clientes e a concorrência.
Ambiente Interno		
Área	Perguntas	Respostas Sintéticas
Gestão de RH	Há uma sincronia das equipes para épocas específicas?	Sim, na hora da reunião previa das datas comemorativas, há uma reunião com os gestores para alinhamento de um objetivo traçado.
	Qual o sentido do plano de carreira para os colaboradores?	Uma maneira de deixar os colaboradores motivados para dar sempre o seu melhor.
Operacional	Como considera que estão as suas instalações?	Considero adequada, pois estamos sempre reformando as lojas para uma melhor experiência do cliente. De acordo com os padrões definidos
	Como funciona o processo de transformação do produto?	Definida com os gerentes, de acordo com a necessidade da loja específica.
	exemplifique - indústria de pão?	Não tem relação com a rede, foi só uma oportunidade de mercado
Clientes	Como é feito e qual a importância do monitoramento da preferência dos clientes?	Através de feedbacks ouvidos pelas gerencias e repassados para presidência, é de grande importância para ter a noção do caminho que está sendo percorrido.
Financeiro	A concorrência tem afetado seu negócio financeiramente? Quanto essa concorrência impacta nas diretrizes estratégia?	Não tem afetado de maneira significativa. Não tem impacto relevante nas estratégias.
Estratégica	Quais as melhores práticas do setor?	Busca sempre manter a qualidade de produtos e preço baixo.
	O que o setor percebe como dificuldade?	Lidar com problemas imprevisíveis que surgem ao decorrer da operação.

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

No âmbito externo, manter uma visão estratégica, pois segundo Mintzberg (2004) o pensamento estratégico destaca-se por ser intuitivo, inovador, criativo e incentivador de todos os níveis da organização, ao passo que o planejamento estratégico envolve, estabelece e formaliza os sistemas e procedimentos focados nas tomadas de decisão tanto para novas unidades como para as atuais em termos de observar as características específicas das lojas.

Percebe-se no ambiente Interno que não sente grande impacto da concorrência, tomando as decisões baseando-se na preferência de clientes e custos operacionais

Nota-se que o setor busca sempre fazer reuniões estratégicas para definir o caminho a ser seguido pela entidade, seja em datas comemorativas ou festas típicas, como a do São João onde é o mês de comidas típicas e decorações específicas para as lojas, empenha-se em estar sempre atento ao feedback do cliente, mantendo uma proximidade com o consumidor final.

4.1.2 Setor de Contabilidade

No setor da contabilidade foi realizado uma entrevista com seis perguntas abertas, que foram obtidas as seguintes respostas:

Quadro 3– Entrevista da Contabilidade

Ambiente Externo		
Área	Perguntas	Respostas Sintéticas
Governamental	Qual a estratégia para mudanças de alíquotas e legislação?	É feito uma análise no real impacto da mudança de alíquota, feito simulações e é traçado um caminho para a melhor forma de lidar com a situação.
Ambiente Interno		
Área	Perguntas	Respostas Sintéticas
Operacional	Quais são as demonstrações apresentadas para alinhamento do objetivo com a diretoria para tomada de decisão?	O balancete é elaborado de forma mensal para as reuniões de alinhamento que acontecem com a mesma frequência e a DRE quando há algum pedido específico para acompanhar o resultado de campanhas.
Financeiro	Há utilização de um fluxo de caixa? Como é organizado?	Não há um fluxo de caixa de responsabilidade do setor
	Como é o tratamento de mensuração das campanhas de marketing?	Após as campanhas, é apresentado a variação do faturamento, o faturamento antes e depois da campanha, e a DRE. Para a verificar se houve lucro ou prejuízo.
Estratégica	Quais as melhores práticas do setor?	A análise mensal das contas no balancete e na DRE
	O que o setor percebe como dificuldade?	A falta de alinhamento dos setores na prática.

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Ao analisar o quadro 3 a contabilidade apresentou ser o setor da entidade onde são produzidos os relatórios gerenciais para tomadas de decisão, sendo verificado mensalmente com balancetes e DRE, para tentar corrigir, caso necessário, se alguma decisão tomada ou estratégia adotada não está seguindo conforme previsto.

No Ambiente externo o setor fiscal faz uma análise no real impacto da mudança de alíquota, fazendo simulações comparando como era antes da mudança e como fica após a mudança, e é traçado um caminho, baseado no resultado das simulações para a melhor forma de lidar com a situação.

A maneira na qual é feita a contabilidade da entidade, de forma a ser atualizada mensalmente para reuniões mensais, traz um benefício para a presidência de estar sempre atualizado a sua verdadeira situação.

No ambiente Interno a não elaboração do fluxo de caixa é visto como uma fraqueza, pois segundo Lana (2000), um dos principais fatores do insucesso das empresas é falta de qualquer tipo de planejamento financeiro e principalmente a não utilização do fluxo de caixa. Dado que esta demonstração consiste em ter a previsão de entradas e saídas de recursos da empresa possibilita um melhor controle gerencial e observar com antecedência as oscilações no recebimento de vendas viabiliza uma possível provisão de perda esperadas.

4.1.3 Setor de Recursos Humanos

No setor dos Recursos Humanos, foi realizado uma entrevista com as seguintes 10 perguntas.

Quadro 4 – Entrevista do Recursos Humanos

(continua)

Ambiente Externo		
Área	Perguntas	Respostas Sintéticas
Sociedade	O que é preciso para se tornar um colaborador?	Ter prazer e vontade de trabalhar, ser proativo e ter boas relações.
Governamental	Mudanças governamentais impactam na contratação? Se sim quais, se não por quê?	Atualmente não tem atrapalhado tanto, visto que estamos sempre abrindo novas lojas.

Concorrência	Qual o diferencial do setor?	Tentamos deixar os colaboradores sempre motivados, através de ações, como por exemplo a antecipação de 13º salário, para eles darem sempre o seu melhor.
Ambiente Interno		
Área	Perguntas	Respostas Sintéticas
Gestão de RH	Como é definido o plano de carreira para os colaboradores?	Busca-se sempre dar as oportunidades para os trabalhadores da empresa, geralmente as vagas no setor administrativos são para os colaboradores que já tem uma história na loja.
Operacional	Há algum controle específico de rotatividade de colaboradores?	Geralmente as lojas novas tem uma demanda maior, então há uma realocação de colaboradores para essa loja.
	Há algum setor com mais rotatividade?	Os operadores de caixa têm mais rotatividade.
Clientes	A demanda impacta na contratação ou transferência?	Sim, as lojas com grande fluxo de clientes solicitam mais colaboradores e isso é visto através de solicitações dos gerentes.
Financeiro	Há um controle de pedidos de demissão por justa causa ou não, e qual acontece com mais frequência?	Há um acompanhamento com relatórios mensais por loja e observa-se que há mais pedidos de demissão do que demissões.
Estratégica	Quais as melhores práticas do setor?	Deixar os colaboradores sempre motivados através de brindes e bonificações como, a antecipação do 13º salário
	O que o setor percebe como dificuldade?	Manter estabilidade no quadro de colaboradores.

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

No ambiente externo, dentre os critérios de contratação não está presente a qualificação profissional, o desenvolvimento de pessoas requer um processo de gestão de pessoal que identifique as habilidades e deficiências individuais, identifique quem precisa de treinamento e avalie os resultados dos programas de treinamento da organização. (CHIAVENATO, 2010).

No ambiente interno, o Recursos Humanos da entidade, pode-se levar em consideração seu cuidado no bem-estar com seus colaboradores, onde suas estratégias é a evolução do colaborador interno, buscar talentos dentro da própria entidade e em último caso buscar no mercado.

Durante a entrevista com a gestora responsável do setor, o número de colaboradores era de aproximadamente Mil e trezentos colaboradores, visto isso

o setor afirma ter dificuldades em manter os colaboradores nos cargos de serviços gerais, onde à sua maior rotatividade.

4.1.4 Setor de compras

No setor de compras, a entrevista foi realizada com 10 perguntas, onde ficaram registradas as seguintes respostas.

Quadro 5– Entrevista do Setor de compras

Ambiente Externo		
Área	Perguntas	Respostas Sintéticas
Sociedade	Há compras específicas para atender demandas diferenciadas por unidades? (exemplo)	Sim, nas lojas da praia procuramos mais facilidades para os consumidores, exemplo de produtos já prontos para consumo, e frutas já cortadas.
Governamental	Como o setor reage diante de situações como alterações de governo para comprar específicas de produtos?	É visto com alguns setores o aumento do custo para comprar a quantidade do produto
Concorrência	Qual a estratégia de compra que o setor utiliza?	Busca-se sempre compra com os melhores preços com os fornecedores.
	Como o setor reage diante de situações como alterações de concorrência para comprar específicas de produtos?	A concorrência é monitorada para saber se realmente os fornecedores vendem com os melhores preços.
Ambiente Interno		
Área	Perguntas	Respostas Sintéticas
Gestão de RH	Há rotatividade dos compradores?	Não muito, geralmente há mudanças de compras por compradores para avaliação de desempenho.
Operacional	Como funciona o controle para compra de novo produto ou reabastecer o estoque?	Visto com os gerentes as demandas das lojas para abastecer os estoques.
Clientes	O setor monitora a preferência dos clientes para determinadas compras?	Sim, é feito através de feedbacks de clientes para gerentes e é passado para o setor.
Financeiro	Há algum limite para compra?	Não há limite, porem o comprador tem que ter uma noção do estoque, para não estocar um produto desnecessariamente.
Estratégica	Quais as melhores práticas do setor?	Saber lidar muito bem com as pessoas para fazer as melhores compras.
Estratégica	O que o setor percebe como dificuldade?	As mudanças legislativas do governo e alguns impedimentos do governo para novas fábricas, exemplo da fábrica de açúcar que o governo impede de outras fabricas se alocarem no estado.

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Ao analisar o quadro 5, o ambiente externo, é o setor que parece monitorar mais a concorrência no quesito preço, segue as diretrizes da presidência de produtos diferenciados por lojas.

Kotler e Keller (2006) afirma que a concorrência não se limita ao mesmo setor, mas envolve uma abordagem mais ampla, abrangendo empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes no mercado. Portanto, é crucial identificar tanto os concorrentes óbvios quanto os potenciais, sejam eles evidentes ou menos evidentes

O setor de compras que trabalha diretamente com o estoque das lojas, com a responsabilidade de não deixar um produto em falta de estoque e estar sempre atento ao mercado para comprar com o melhor custo e melhor benefício sem diminuir a qualidade dos produtos.

Na área de compras o gestor tem o cuidado de realizar as compras específicas por unidades, atendendo a realidade social da área onde a mesma está atuando.

No ambiente interno é notório a importância e o cuidado com o cliente, ouvindo sempre seus feedbacks que são repassados para os gerentes, que por sua vez fazem relatórios mensais para que os demais setores tomem conhecimento de suas preferências.

4.1.5 Setor de Pricing

Setor de *Pricing* foi realizado uma entrevista com oito perguntas, sendo elas.

Quadro 6– Entrevista do Setor de Pricing

(continua)

Ambiente Externo		
Área	Perguntas	Respostas Sintéticas
Sociedade	São praticados preços diferentes por unidades e épocas?	Sim, preços mais acessíveis por bairros mais perto de feiras e comunidades, em épocas do ano alguns produtos variam devido à alta demanda.
Governamental	Como o setor trata as diretrizes governamentais para precificação?	Acompanhamos juntamente com o setor de compras as variações, se o governo influenciar na compra, conseqüentemente varia no preço.
Concorrência	Como o setor enfrenta a concorrência para precificação?	Serve muito de parâmetro, tanto para ver se está comprando no melhor preço, quanto para ver se está vendendo muito fora da média do produto.

Ambiente Interno		
(conclusão)		
Área	Perguntas	Respostas Sintéticas
Operacional	De qual maneira é feito a precificação?	Por meio dos relatórios do setor de compras e análises de mercado.
Clientes	Há opinião do cliente influencia na precificação?	Não muito, o que mais influência é o mercado.
Financeiro	Há uma margem de lucro mínima para os produtos?	Não há nenhuma margem de lucro mínimo.
Estratégica	Quais as melhores práticas do setor?	Fazer análise do mercado e de precificação.
	O que o setor percebe como dificuldade?	Falta de uma rotina em conjunto dos setores.

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Ao analisar o quadro 6, conclui-se no ambiente externo que o setor busca sempre estar atento a concorrência nos preços e nas inovações trazidas para a área de atuação.

Segundo Kotler (2000), uma tendência é uma direção ou uma sequência de eventos que tem determinado impulso e direção, acompanhá-las pode melhorar seu desempenho como entidade.

O setor analisado tem o controle e o mapeamento do mercado, realizam o monitoramento dos preços de seus concorrentes através de aplicativos e pesquisas *in loco* dos colaboradores. Assim “O parâmetro do mercado norteia boa parte da precificação dos produtos”, afirmou o gestor responsável do *Pricing*, o departamento trabalha em conjunto com o de compras em maior frequência em comparação aos demais setores.

No ambiente interno a falta de uma rotina em conjunto com os demais setores é um ponto a ser melhorado, uma vez que os setores não se comunicam como deveria para realizar as atividades da entidade.

4.1.6 Setor de Marketing

No setor de marketing foi realizada uma entrevista com o gestor do setor, foram nove perguntas cujas respostas foram sintetizadas a seguir:

Quadro 7– entrevista do Setor de Marketing

Ambiente Externo		
Área	Perguntas	Respostas Sintéticas
Sociedade	Como o setor lida com a preferência do cliente (unidades e datas comemorativas)?	Serve de termômetro para campanhas e divulgação de promoções, obtendo-as através das caixinhas de sugestões e opiniões que ficam nas lojas.
Governamental	A definição para as campanhas e de outras ações sofre alguma influência governamental?	Não, a decisão é totalmente da presidência.
Concorrência	Quais estratégias o marketing utiliza para atrair os clientes?	Mídias digitais são as principais estratégias de divulgações.
Ambiente Interno		
Área	Perguntas	Respostas Sintéticas
Operacional	Qual o fluxo de realização das campanhas?	Mensalmente tem ações do marketing, umas maiores e outras menores.
Clientes	Como o setor faz o mapeamento das preferências dos clientes geral e por unidade?	Através de feedbacks dos gerentes.
	Como o setor faz para monitorar os clientes e fazer promoções específicas por unidades?	Através de feedbacks dos gerentes.
Financeiro	Há algum teto de gastos para campanhas de marketing?	Há um bom senso da gerência do setor, não há limite de gastos, porem tem que saber que a campanha não pode dar prejuízo.
Estratégica	Quais as melhores práticas do setor?	As elaborações de campanhas para atrair os clientes.
	O que o setor percebe como dificuldade?	Burocracias governamentais.

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Após a verificação da entrevista no quadro 7, chega-se à conclusão que no ambiente externo a presidência acredita que não há vinculação governamental em suas tomadas de decisões, porém a presidência toma decisões pautadas nas influências governamentais a partir de relatórios gerencias que são apresentados a ela.

O setor de marketing é responsável por atrair o cliente com suas campanhas publicitarias, seu maior investimento é em campanhas com mídias digitais. Campanhas de verão no início do ano, as campanhas juninas no meio do ano e as campanhas de fim de ano são os seus três maiores investimentos

para atrair clientes. Além das campanhas de maior investimento também tem as campanhas com baixo investimento, onde o objetivo é sempre movimentar os clientes com ofertas e preços baixos.

Rocha (2001, p. 35), afirma que O feedback é fundamental para avaliar comportamentos, atitudes, desempenho e relações entre pessoas, promovendo o crescimento pessoal e profissional ao corrigir e redirecionar atitudes e comportamentos.

No ambiente interno a captação das opiniões dos clientes se dá através dos relatórios mensais dos gerentes das lojas e também das caixinhas de sugestões deixadas em cada unidades, servindo de termômetro para o sucesso ou não das campanhas.

4.2 ANALISE SWOT

4.2.1 Ambiente externo

Foi desenvolvido um quadro para o ambiente externo, coma a finalidade de evidenciar as Oportunidades e ameaças, com base nos quadros 2 a 7 da seção anterior com informações por setores foi construído quadro sintético para a análise SWOT.

Quadro 8– Oportunidades

Categorias	Oportunidades
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> • Clareza da sociedade em que atua • Percepção da preferência dos clientes • Conhecimento por segmentos, características dos produtos consumidos e dos preços
Concorrência	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento dos concorrentes em tempo real de preços e produtos • Análise do mercado
Governamental	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe de planejamento tributário e legislação tributaria

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Esta análise do quadro 8 identifica quanto ao item sociedade o conhecimento dos clientes de acordo com seu padrão ou poder aquisitivo possibilita atendimentos diferenciados com produtos e preços que atendam às

necessidades nos bairros que estão localizadas as lojas, fazendo com que os clientes não se desloquem a procura de preços mais acessíveis ou produtos melhores para sua realidade.

Na área da concorrência, por monitorar os seus concorrentes de perto, pelo setor de compras e *pricing*, surge a oportunidade de lançarem promoções com os melhores preços do mercado por determinadas localidades, vinculando diretamente com a análise de clientes por unidades para assim fazem a escolha de preços e dos produtos a serem comprados.

No aspecto governamental, as oportunidades surgem por meio das equipes tributárias no setor da contabilidade, onde seu papel é analisar os tributos e seus impactos nos produtos, evidenciando o resultado da mudança na margem de lucratividade e no resultado da operação, subsidiando a tomada de decisão.

4.2.1.1 Ameaças

Quadro 9 – Ameaças

Categorias	Ameaça
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento baseado em fatos passados • Novas tendências do mercado • Mudanças de preferências futuras dos clientes
Concorrência	<ul style="list-style-type: none"> • Expansão do mercado varejista • Novos concorrentes
Governamental	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança constante de alíquota • Impedimento de abertura de novas indústrias

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

O quadro 9 evidencia no item sociedade que pelo fato da entidade fato de a entidade basear seu conhecimento somente nas campanhas anteriores para realizar novas campanhas ou promoções que pode provocar que só olhando para o passado não perceba uma nova tendência se formando e uma mudança das preferências dos clientes.

As informações levantadas na pesquisa evidenciam a grande expansão do setor do comércio varejista, logo, as entidades concorrentes vêm demonstrando interesse na fatia de mercado, por isso são monitorados de perto, para que não se tornem uma grande ameaça, tanto em inovações com novos

produtos como também na captação de clientes, trazendo novidades, qualidades variadas de produtos ou até preços mais baixos.

Outra identificada no âmbito governamental consiste nas constantes mudanças de alíquotas, fazendo com que essas alterações sejam constantemente analisadas, impactando na decisão de compra e venda de produtos e/ou na manutenção desse produto, ou sua substituição, verificando a real importância de vender determinado produto a cada mudança de alíquota.

Uma nova ameaça é o impedimento do governo de abertura de novas indústrias, na entrevista realizada com o gestor do setor de compras, o mesmo indicou que gostaria de ter novos fornecedores de açúcar, porém o governo não concede a liberação de novas usinas de açúcar no estado, limitando assim a concorrência.

4.2.2 Ambiente Interno

Analisando os dados colhidos através da entrevista, notam-se alguns pontos a serem levados em consideração para análise do ambiente interno, com isso foram elaborados os quadros 10 e 11 para a análise SWOT, dividida em Forças e Fraquezas.

4.2.2.1 Forças

Quadro 10 – Forças

Categorias	Forças
Recursos Humanos (RH)	<ul style="list-style-type: none"> • Possui plano de carreira. • Perspectiva de crescimento. • Busca motivação nos colaboradores
Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Modernização constante nas estruturas • Qualidades em seus equipamentos.
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Análise mensal de DRE e Balancete
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Proximidade com os clientes através de feedbacks e caixinha de sugestões • Diversificação das lojas em diferentes localidades para atender os clientes em diferentes classes sociais.

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Na análise dos pontos fortes, listados no quadro 10, temos o planejamento de carreira, segundo Oliveira (2013), refere-se a um conjunto de ações pensadas e estruturadas que evidenciam a evolução de cada indivíduo, de maneira

interativa com as necessidades das empresas, dos indivíduos e das comunidades onde elas atuam. Neste sentido, o plano de carreira e a antecipação do décimo terceiro salário que a empresa emprega busca motivá-los a continuarem na empresa, como também, para tentar fidelizar o colaborador e não o deixar ir para a concorrência. Embora seja uma colocação da RH, observa-se que em certa medida não dá certo, nos cargos de alta rotatividade, como é o exemplo dos operadores de caixa.

A presidência tem uma preocupação com as instalações das lojas e buscam sempre as reformas para modernizar e facilitar as atividades, logo pode-se levar em consideração o bom estado da infraestrutura rede como um ponto forte.

São elas, o alinhamento mensal com reuniões e apresentações de relatórios contábeis, como o balancete, sendo o mais comum, para a verificação de resultados específicos determinados pela presidência.

Outro ponto forte da rede é o acompanhamento dos clientes, realizado através de *feedbacks* dos clientes para os gerentes. Segundo Rocha (2001, p.35), o feedback é de fundamental importância, pois permite a verificação dos comportamentos, atitudes, desempenho e relação entre as pessoas.

Assim, são elaborados relatórios mensais da satisfação dos clientes, sendo um colaborador responsável pelo levantamento sobre a satisfação dos clientes por setores. No instrumento de coleta é utilizada a escala Likert para mensurar o nível de satisfação/insatisfação de um a cinco, um é totalmente insatisfeito e cinco totalmente satisfeito. Caso, o cliente esteja insatisfeito é solicitado que informe o que lhe incomoda e uma sugestão de melhoria.

4.2.2.2 Fraquezas

Apresentam-se as fraquezas da entidade nas áreas de Recursos Humanos, Operacional, Financeiro e clientes com os seguintes resultados.

Quadro 11 – Fraquezas

(continua)

Categorias	Fraquezas
Recursos Humanos (RH)	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de qualificação profissional • Realocação de colaboradores sem uma definição com tempo abio.

(conclusão)	
Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Maioria dos investimentos apenas em mídias digitais • Falta de estratégias que tentam prever o futuro do mercado.
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Não há fluxo de caixa.

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

No quadro 11, quanto ao RH, um ponto para ser melhorado na rede consiste em não ter um setor específico para prever algumas situações, como por exemplo a rede só realoca os colaboradores quando há uma demanda instantânea, não é realizada uma previsão de mercado.

Por optar pelo plano de carreira e fidelizar os colaboradores, por vezes eles, que vão para cargos de gerência de loja não tem nenhuma graduação profissional acadêmica, com isso a carência de profissionais graduados acaba sendo comum. Uma sugestão para melhoria, seria a implementação de cursos de qualificação para o aprimoramento profissional

Parte dos investimentos da rede, se dá na parte de marketing digital, limitando públicos que não tem acesso a mídias digitais, a diversificação de propaganda e publicidades para atingir novos públicos para aumentar sua cartela de clientes é algo a ser levado em consideração.

A falta de um Fluxo de caixa para a entidade é algo a ser levado em consideração, pois para Zdanowicz (2004) o fluxo de caixa, sendo um dos instrumentos mais eficientes do planejamento e controle financeiro, pode ser elaborado de segundo as necessidades específicas de cada empresa e isso permite que ela visualize os ingressos de recursos e possíveis desembolsos futuros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos do trabalho foram alcançados evidenciando a potencialidade que a análise SWOT tem para a rede de supermercados. Como resultado da pesquisa apresenta-se no ambiente externo a oportunidade de crescimento do setor no qual a rede tende a expandir sua marca. Entre as ameaças, indentificam-se seus concorrentes, visto que o mercado está em crescimento e a falta de parâmetros futuros para tomadas de decisões porque estão pautadas no passado.

A análise SWOT também evidenciou no ambiente interno, as forças da rede, que com suas lojas espalhadas por localidades específicas para atender demandas de seus clientes considerando suas características, indica ter conhecimento do mercado.

Nas fraquezas, aponta-se a necessidade de promover a qualificação profissional para atender as exigências mercadológicas, visto que atualmente se baseia no tempo de empresa para a evolução dos cargos.

Outra fraqueza apontada consiste na falta de um fluxo de caixa, tornando a rede vulnerável para possíveis tendências futuras do setor. Outro ponto para levar em consideração é o investimento centrado em apenas nas mídias digitais e seus influenciadores, perdendo e deixando um pouco de lado alguns públicos que fazem pouco uso de tecnologias.

O trabalho se torna relevante para comunidade acadêmica por contribuir com o conhecimento do funcionamento de uma rede de supermercados, possibilitando compreender a atuação no mercado varejista e o potencial da gestão estratégia a partir da análise SWOT.

Portanto, pode-se concluir que a pesquisa realizada demonstra que a análise SWOT pode ser uma ferramenta de apoio para gestão da rede de supermercados, evidenciando pontos fracos e ameaças que a entidade deve analisar e assim, auxiliar na formulação de decisões estratégicas.

Entre as sugestões de melhoria para a rede estudada, estão a implementação de cursos periódicos de capacitação profissional, a elaboração de um fluxo de caixa para controle de futuros ganhos e antecipar possíveis reduções de recursos, a integração dos setores e o estudo das novas tendências

de mercado para que suas campanhas não se baseiem apenas em fatos passados.

Estudos posteriores demandam continuar acontecendo para acompanhamento das oscilações no setor de varejo, preferencias dos clientes e o surgimento ou alteração de estratégias para enfrentar novos desafios.

Como sugestão para trabalhos futuros, indica-se a realização de análise SWOT em uma rede atacadista de supermercados, comparando as forças e fraquezas e as oportunidades e ameaças com a rede varejista.

REFERENCIAS

- ANGELONI, M. T. A informação e o conhecimento na gestão estratégica das organizações. In: ANGELONI, M. T.; MUSSI, C. C. (Org.). **Estratégias, formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas**. cap. 5, p. 103-121. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ABRAS. **Um setor forte na economia brasileira**. Disponível em: <https://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/dados-gerais>. Acesso em 07 nov. 2023.
- AMORIM, C. S; SILVA, F. C; AMIN, M. M. Análise Swot da indústria de laticínios da microrregião de são Félix do Xingu (PA). **Rev. Agro. Amb.**, v.8, n.1, p. 9-29, jan./abr. 2015.
- BOECHAT, M. N. **Planejamento estratégico: aplicação nas micro e pequenas empresas**. 2008. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação.
- CARVALHO, A. P.S; SILVA, E. K.; RIBEIRO, J. S. Estratégias competitivas dos supermercados de Curuçá- PA. 2018. **Cadernos de gestão e empreendimentos**. v.6, n. 8, 2018.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2. p. 77-101. 2006
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**, 7 reimpr – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COELHO JUNIOR, F. A. **Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional**. Psico-USF, Itabitiba, v. 8, n. 1, p. 81- 89.
- CREPALDI, S.A. Contabilidade **Gerencial: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, p. 15-41, 2006.
- GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário de Negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2007
- Glaister, K. W. & Falshaw, J. R. Strategic planning: Still going strong? **Long Range Planning**. v.32, p. 107-116, 1999.
- G1. **Wal-Mart planeja mais 28 lojas no brasil**. (1999). Disponível em: https://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,AA1287789-9356,00-

WALMART+PLANEJA+MAIS+LOJAS+NO+BRASIL.html.Acesso em: 20.nov. 2022.

HOFRICHTER, M. **Análise swot**: quando usar e como fazer. Porto Alegre: Revolução eBook, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. comercio. **Pesquisa mensal de comercio**: IBGE, 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9227-pesquisa-mensal-de-comercio.html>. Acesso em: 07 nov. 2023

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA E APLICADA. **Contas Nacionais**: conceitos. Rio de Janeiro: IPEA, [2019?]. Disponível em: www.ipeadata.gov.br/doc/Contas%20Nacionais-Conceitos.doc. Acesso em: 20 jun. 2023

KOTLER, P; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KUAZAQUI, E. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

LANA, M. As razões da mortalidade das pequenas empresas. **Jornal Gazeta Mercantil**, São Paulo, 18/02/2000.

LIRA, A.C.Q; CAVALCANTI, V.Y.S; GOMES, M.L.B. Planejamento: da racionalidade hierárquica a dimensão intuitiva e democrática. **Revista principia**: divulgação científica e tecnológica do IFPB. João Pessoa, v. 59, n.4, p. 1487-1503, dez, 2022.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARION, J. C.; RIBEIRO, O. M. **Introdução à contabilidade gerencial**. São Paulo: Saraiva, 2018.

MARION, J. C.: **Análise das Demonstrações Contábeis**– Contabilidade 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009

MARION, J. C. **Contabilidade básica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, R. F.; TURRIONI, J. B. Análise de SWOT e Balanced Scorecard: uma Abordagem Sistemática e Holística para Formulação da Estratégia. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 22., 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENEGEP, 2002.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. X

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico**: conceito, metodologia, prática. 24. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE, 2012.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. Gestão e Estratégia. São Paulo: Atlas, 2007.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PONTES, K.D Souza, **Análise SWOT**: uma contribuição para a gestão de uma microempresa familiar revendedora do ramo alimentício. Pesquisa - Universidade Federal da Paraíba, Paraíba, 2019.

ROCHA, E. P. **Feedback 360°**: Uma ferramenta para o desenvolvimento pessoal e profissional. Campinas, SP: Editora Alínea.

SANT'ANNA, R. O. **Contabilidade Gerencial**. [Apostila digital]. Disponível em: Acesso em: 25 jul. 2015.

SANTOS, L. L. Planejamento estratégico nas microempresas de vestuário de João Pessoa – PB. 2016. Monografia (Graduação em administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. 2016. **Caderno de Gestão e Empreendedorismo**. CGE * v .6 * n.2 * Mai-ago. 2018p. 84-103.

SECRETARIA DO ESTADO DA FAZENDA-PB. **vendas do comércio paraibano expandem 27,1% em agosto e lideram crescimento no país, revela IBGE**. disponível em:<https://www.sefaz.pb.gov.br/announcements/12552-vendas-do-comercio-paraibano-expandem-27-1-em-agosto-e-lideram-crescimento-no-pais>. Acesso em: 21 nov. 2022

SEFAZPB. **comércio da paraíba atingiu r\$ 34,541 bilhões em faturamento e emprega 121mil pessoas, revela IBGE**. Disponível em:<https://www.sefaz.pb.gov.br/links-uteis/3200-comercio-da-paraiba-atingiu-r-34-541-bilhoes-em-faturamento-e-emprega-121mil-pessoas-revela-ibge#:~:text=O%20com%C3%A9rcio%20varejo%20concentra%2074,mil%20pe ssoas%20ocupadas%20no%20Estado>. Acesso em: 21 nov. 2022.

WOSNIAK, F. L.; REZENDE, D. A. **Gestão de estratégias**: uma proposta de modelo para os governos locais. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 46, n. 3, June 2012. Disponível em: Acesso em: 01 dez. 2022. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122012000300009>.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento financeiro.
10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Roteiro entrevista com presidência:

1. Como o é definido as mudanças de unidades por diferentes bairros?
2. Como é o planejamento das campanhas em diferentes datas do ano?
3. De que maneira se dá a adaptação das mudanças da legislação que impactam diretamente o negócio?
4. Como é lidar com a concorrência? (novos e antigos concorrentes)
5. Há uma sincronia das equipes para épocas específicas?
6. Qual o sentido do plano de carreira para os colaboradores?
7. Como considera que estão as suas instalações?
8. Como funciona o processo de transformação do produto?
9. Como é feito e qual a importância do monitoramento da preferência dos clientes?
10. A concorrência tem afetado seu negócio financeiramente? Quanto essa concorrência impacta nas diretrizes estratégia?
11. Quais as melhores práticas do setor?
12. O que o setor percebe como dificuldade?

Roteiro entrevista com contabilidade:

1. Qual a estratégia para mudanças de alíquotas e legislação?
2. Quais são as demonstrações apresentadas para alinhamento do objetivo com a diretoria para tomada de decisão?
3. Há utilização de um fluxo de caixa? Como é organizado?
4. Como é o tratamento de mensuração das campanhas de marketing?
5. Quais as melhores práticas do setor?
6. O que o setor percebe como dificuldade?

Roteiro entrevista com recursos humanos:

1. O que é preciso para se tornar um colaborador?
2. Mudanças governamentais impactam na contratação? Se sim quais, se não por quê?
3. Qual o diferencial do setor?
4. Como é definido o plano de carreira para os colaboradores?
5. Há algum controle específico de rotatividade de colaboradores?
6. Há algum setor com mais rotatividade?
7. A demanda impacta na contratação ou transferência?
8. Há um controle de pedidos de demissão por justa causa ou não, e qual acontece com mais frequência?
9. Quais as melhores práticas do setor?
10. O que o setor percebe como dificuldade?

Roteiro entrevista com compras:

1. Há compras específicas para atender demandas diferenciadas por unidades? (exemplo)
2. Como o setor reage diante de situações como alterações de governo para comprar específicas de produtos?

3. Qual a estratégia de compra que o setor utiliza?
4. Como o setor reage diante de situações como alterações de concorrência para comprar específicas de produtos?
5. Há rotatividade dos compradores?
6. Como funciona o controle para compra de novo produto ou reabastecer o estoque?
7. O setor monitora a preferência dos clientes para determinadas compras?
8. Há algum limite para compra?
9. Quais as melhores práticas do setor?
10. O que o setor percebe como dificuldade?

Roteiro entrevista com pricing:

1. São praticados preços diferentes por unidades e épocas?
2. Como o setor trata as diretrizes governamentais para precificação?
3. Como o setor enfrenta a concorrência para precificação?
4. De qual maneira é feita a precificação?
5. Há opinião do cliente influencia na precificação?
6. Há uma margem de lucro mínima para os produtos?
7. Quais as melhores práticas do setor?
8. O que o setor percebe como dificuldade?

Roteiro entrevista com marketing:

1. Como o setor lida com a preferência do cliente (unidades e datas comemorativas)?
2. A definição para as campanhas e de outras ações sofre alguma influência governamental?
3. Quais estratégias o marketing utiliza para atrair os clientes?
4. Qual o fluxo de realização das campanhas?
5. Como o setor faz o mapeamento das preferências dos clientes geral e por unidade?
6. Como o setor faz para monitorar os clientes e fazer promoções específicas por unidades?
7. Há algum teto de gastos para campanhas de marketing?
8. Quais as melhores práticas do setor?
9. O que o setor percebe como dificuldade?