

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

MARIANA DA COSTA SOARES

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SUPERMERCADO RAMBOR

Porto Alegre

2018

MARIANA DA COSTA SOARES

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SUPERMERCADO RAMBOR

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Marisa Ignez Rhoden

Porto Alegre

2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meus pais pela dedicação que tiveram para que eu chegasse aqui, o amor, o apoio e toda a base que me proporcionaram.

Agradeço aos meus avós, tias, tios, primas, primos, irmã, irmãos e minha madrasta por todo o carinho, vibrações positivas, palavras de apoio.

Agradeço ao meu namorado por toda a compreensão, amor e apoio que foi dado. Agradeço aos meus amigos e colegas que suportaram comigo as adversidades. Agradeço aos meus gatinhos por me fazerem companhia.

RESUMO

O presente trabalho mostra as etapas do desenvolvimento do planejamento estratégico no Supermercado Rambor. Tem como objetivo desenvolver o planejamento estratégico na empresa para que ela saiba onde se encontra estrategicamente. Os métodos utilizados foram quanto aos objetivos a pesquisa exploratória; quanto aos procedimentos o estudo de caso e pesquisa participante e quanto à abordagem a pesquisa qualitativa em entrevista com o sócio majoritário. Foi utilizado o modelo de Luce e Rossi (2002) com três momentos e a partir deles foram desenvolvidos missão, visão e valores da empresa, análise externa com as Forças Macroambientais de Kotler e Armstrong (1998), análise e matriz SWOT e a ferramenta 5W2H. Como complemento foi desenvolvido o Canvas e análise de competitividade com as Cinco Forças de Porter (1998). Conclui-se com esse estudo que a empresa estudada possui condições de se manter competitiva ao manter uma estratégia a longo prazo e se possuir conhecimento de quem ela é.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico; Competitividade; Análise interna e externa.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – O modelo de Planejamento Estratégico.....	13
Figura 2 - Organograma do Supermercado Rambor.....	22
Figura 3 - Pirâmide Etária.....	25
Figura 4 - Matriz SWOT do Supermercado Rambor.....	29
Figura 5 - Business Model Canvas do Rambor.....	32

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – 5W2H	17
Tabela 2 – Cronograma.....	21
Tabela 3 - Missão, Visão e Valores.....	23
Tabela 4 - Taxa de desemprego.....	25
Tabela 5 - Ferramenta 5W2H para redes sociais e site.....	30

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	7
1.1 JUSTIFICATIVA.....	8
1.2 OBJETIVOS GERAIS.....	8
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
2.REVISÃO TEÓRICA.....	9
2.1 SOBREVIVÊNCIA DE EMPRESAS.....	9
2.2 VAREJO.....	10
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	11
2.3.1 Momento Filosófico.....	13
2.3.2 Momento Analítico.....	14
2.3.2.1 Forças do Macroambiente.....	14
2.3.2.2 Análise SWOT.....	15
2.3.3 Momento das decisões e ações.....	16
2.4 BUSINESS MODEL CANVAS.....	17
2.5 CINCO FORÇAS.....	18
3.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	20
3.1 CRONOGRAMA.....	21
4.PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	22
4.1 EMPRESA.....	22
4.2 MOMENTO FILOSÓFICO.....	23
4.3 MOMENTO ANALÍTICO.....	24
4.3.1 Forças do Macroambiente.....	24
4.3.2 Análise SWOT.....	25
4.3.2.1 Matriz SWOT.....	29
4.4 MOMENTO DAS DECISÕES E AÇÕES.....	29
4.5 CANVAS.....	31
4.6 AS CINCO FORÇAS DE PORTER.....	32
5.CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
REFERÊNCIAS.....	36
APÊNDICE.....	39

1. INTRODUÇÃO

Neste trabalho foi desenvolvido um planejamento estratégico do Supermercado Rambor. Segundo Chiavenato e Sapiro (2004, p.34), em um ambiente muito competitivo como é a realidade no segmento de supermercado, onde há muita concorrência, é importante se destacar, ter um diferencial para se manter no mercado. Motta (2009) salienta que a concorrência gera a necessidade de uma diferenciação, além de autoconhecimento e posicionamento de mercado. O empreendedor precisa estar atento às mudanças do ambiente para desenvolver uma estratégia adequada e assim, manter-se competitivo.

Essas mudanças ambientais podem prejudicar o negócio, pois as organizações dependem do ambiente externo e, segundo os autores Sertek, Guindani e Martins (2007), devem interagir com ele. Se por acaso não o fizerem, o cliente poderá ir para o concorrente.

A análise do ambiente interno e externo é essencial para que a organização permaneça competitiva. No processo de desenvolvimento do planejamento estratégico isso é possível. Segundo Oliveira (1991 *apud* PRICE, 2009 p.8), o planejamento estratégico tem o propósito de desenvolver processos, técnicas e atitudes administrativas que tornem viável fazer uma avaliação sobre as possíveis implicações de decisões de forma mais rápida, coerente, eficiente e eficaz. Sendo assim, o planejamento pode diminuir a incerteza que há no processo decisório.

O supermercado Rambor atua há 14 anos neste ramo com 23 colaboradores e dois sócios. A possibilidade de abrir um supermercado começou quando o empresário era funcionário de uma multinacional, na qual cansado de seu ambiente instável, mutável e nômade, ou seja, com diversas transferências entre filiais, resolveu em comum acordo com o seu irmão, o qual por coincidência buscava os mesmos ideais e partilhavam do mesmo desejo de um empreendimento rentável e de lugar fixo. Com isso resolveram abrir um supermercado.

A empresa foi fundada no ano de 2004, primeiramente com a abertura de um minimercado, que por sua vez gerou fundos necessários para garantir a compra do próprio local, não dependendo mais de aluguel de ponto comercial, para assim, solidificar a base do investimento no qual em pouco mais de seu primeiro ano já

obteve sua expansão na sede. Atualmente o estabelecimento passou por três novas expansões. Além disso, a empresa passou por dificuldades financeiras em 2013 e vem se recuperando desde então.

1.1 JUSTIFICATIVA

Como a empresa esqueceu sua identidade, este planejamento estratégico é importante para que ela conheça suas forças e fraquezas antes de se arriscar. Além disso, o PE (Planejamento Estratégico) servirá para saber onde a empresa se encontra e onde ela quer chegar. Este trabalho visa desenvolver o planejamento estratégico da empresa para que ela tenha conhecimento de quem ela é e de como se encontra estrategicamente através das informações que serão obtidas neste estudo. Com os resultados obtidos a empresa saberá se direcionar para não ficar sem rumo e acabar tomando decisões não estratégicas.

1.2 OBJETIVOS GERAIS

Este trabalho tem como objetivo geral desenvolver um plano estratégico para o Supermercado Rambor visando mantê-lo competitivo, alinhando suas atividades à estratégia da empresa.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir missão, visão e valores do Supermercado Rambor;
- Mapear o negócio com a utilização do Canvas;
- Analisar a empresa com ferramentas como forças do macroambiente, cinco forças de Porter e SWOT;
- Propor um plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H.

2. REVISÃO TEÓRICA

Na Revisão Teórica sobre o Planejamento Estratégico será apresentado o modelo de Luce e Rossi, primeiramente, com os três momentos: filosófico, analítico e das decisões e ações. Posteriormente, como complemento à essa abordagem será apresentado teorias como a do Canvas e Cinco Forças de Porter

2.1 SOBREVIVÊNCIA DE EMPRESAS

Conforme uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2014), as maiores causas de fechamento de empresas são a falta de planejamento prévio, a má gestão e o próprio comportamento do empreendedor.

Ao abrir o negócio, informações consideradas importantes não foram levantadas pelos empreendedores, como número de clientes, hábitos de consumo, não sabiam qual o capital de giro necessário para abrir a empresa. Além disso, não sabiam sobre os seus concorrentes. A maioria deles não planejaram itens básicos para o início da empresa, 21% dos empreendedores não identificaram nem o público-alvo do seu negócio. Isso prejudica muito a sobrevivência da empresa, visto que o planejamento permite que haja um melhor conhecimento do mercado antes de abrir e isso melhora as chances de obter sucesso.

Segundo a pesquisa, a empresa que frequentemente costuma aperfeiçoar suas atividades, estar atualizada, inovar em processos e procedimentos e investir em capacitação sobrevive mais ao mercado. É importante, também, atualizar o plano de negócio, estar atento para as estratégias dos concorrentes. Além disso, a pesquisa mostrou que a estratégia de diferenciação é muito importante para as empresas.

De acordo com Veit (2009), a maioria das empresas fecham antes de completarem dois anos. Isso acontece devido a falta de planejamento das mesmas, visto que as empresas ficam rodeadas de problemas que com o planejamento poderiam ser previstos.

2.2 VAREJO

Conforme Casas e Garcia (2005), a definição de varejo pode ser destacado como:

[...] condição básica de sua prática a comercialização de produtos ou serviços a consumidores finais, não importando a natureza da organização que o exerce e tampouco o local em que está sendo praticado. (CASAS; GARCIA, 2005, p.23 *apud* PEREIRA, 2009, p.2)

De acordo com Pereira (2009), o varejo tem a função de intermediar o produto entre o fabricante ou atacadista e o consumidor final. Sendo assim, o varejista faz a compra desse produto através do fabricante ou então do atacadista e realiza a venda para o consumidor final.

A diferença entre o atacadista e o varejista, segundo o autor, é que o primeiro realiza a venda dos seus produtos para instituições que irão revendê-los, enquanto o varejo realiza a venda para o consumidor final. Embora o atacadista também possa vender ao consumidor final ele não é considerado varejista, pois essa não é sua fonte de receita principal. Como a indústria mantém certa distância do consumidor final, o varejo possui a vantagem de estar mais próximo, possibilitando identificar tendências e mudanças no perfil do consumidor.

Segundo Crocco et al. (2006) citado por Pereira (2009), o varejo pode ser dividido em: com lojas e sem lojas. O varejo com lojas têm como exemplo as lojas especializadas, em cadeia, supermercados, hipermercados, armazéns, entre outros. O varejo sem lojas refere-se a mala-direta, telemarketing, marketing online, venda direta entre outros.

Conforme uma pesquisa realizada pelo Departamento de Pesquisa e Estudos Econômicos -DEPEC- (2017), o varejo pode ser dividido em:

- Hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo;
- Veículos;
- Combustíveis e lubrificantes;
- Construção;
- Eletrônicos e móveis;
- Tecidos, vestuários e calçados;

- Livros, jornais, revistas e papelarias;
- Artigos farmacêuticos, médicos e perfumaria/cosméticos;
- Equipamentos de escritório e informática;
- Artigos de uso pessoal e doméstico.

Em relação à sazonalidade, a pesquisa (DEPEC, 2007) mostra que as datas comemorativas que possuem maiores demandas são: em maio, quando acontece o dia das mães; em junho com o dia dos namorados; em agosto com o dia dos pais; em outubro com o dia das crianças; em novembro, mês que acontece a Black Friday e em dezembro com o Natal e o Ano Novo. Em janeiro e julho, meses em que os consumidores entram em férias, a região metropolitana tende a diminuir as suas atividades enquanto que em regiões consideradas turísticas aumenta.

A pesquisa (DEPEC, 2007) demonstra, também, os fatores de risco no varejo. São eles:

- Impactos na economia: como o varejo tem uma proximidade com o consumidor final, tende a ser um dos primeiros a sentir impactos como no nível de renda e de emprego do consumidor, os juros e condições e prazos de financiamento;
- Concorrência muito grande e baixo poder de barganha com fornecedores;
- Inadimplência por parte do consumidor;
- Setores informais: devido a impostos altos e encargos trabalhistas algumas empresas são induzidas a sonegar seus impostos.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Como anteriormente mencionado, o planejamento é muito importante para prever possíveis problemas numa organização. Sendo assim, é de suma importância a empresa ter o hábito de planejar, refletindo sobre o ambiente em que está inserida, assim como seu posicionamento e as ações a serem tomadas (VEIT, 2009).

Rebouças (2001 *apud* VEIT, 2009, p.15), afirma que pode classificar o planejamento em três tipos considerando o nível hierárquico: estratégico, tático e

operacional. O estratégico é relacionado com os objetivos de longo prazo e formas de realizá-los, atingindo toda a organização, estabelecendo o rumo da mesma. O tático está relacionado com os objetivos de curto prazo, atinge uma parte da empresa e visa o uso eficiente dos recursos para atingir os resultados. O planejamento operacional formaliza o processo de desenvolvimento e implanta o que foi estabelecido.

Segundo uma conceituação de Cobra (1991, p.16 *apud* VEIT, 2009, p.15), “planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam.”

No que se refere ao processo de planejamento estratégico, Luce e Rossi (2002 *apud* VEIT, 2009, p. 17), afirmam que há três momentos sequenciais. O primeiro é o momento filosófico, nele a organização define o seu negócio, alinha os valores com a missão e uma visão estratégica no longo prazo. O segundo momento é o analítico, nele são avaliados o ambiente interno e externo da organização, além de sustentar as decisões estratégicas. O terceiro momento é o de decisões e ações estratégicas dentro da organização. Os autores desenvolveram esse modelo de planejamento estratégico com base numa metáfora de funil. Na parte maior está a definição do negócio e conforme o plano estratégico vai sendo estruturado o foco se torna a parte menor do funil, o que vai resultar nas ações do planejamento (LUCE; ROSSI, 2002 *apud* PRICE, 2009). Abaixo, na Figura 1, será possível visualizar o modelo de Luce e Rossi (2002):

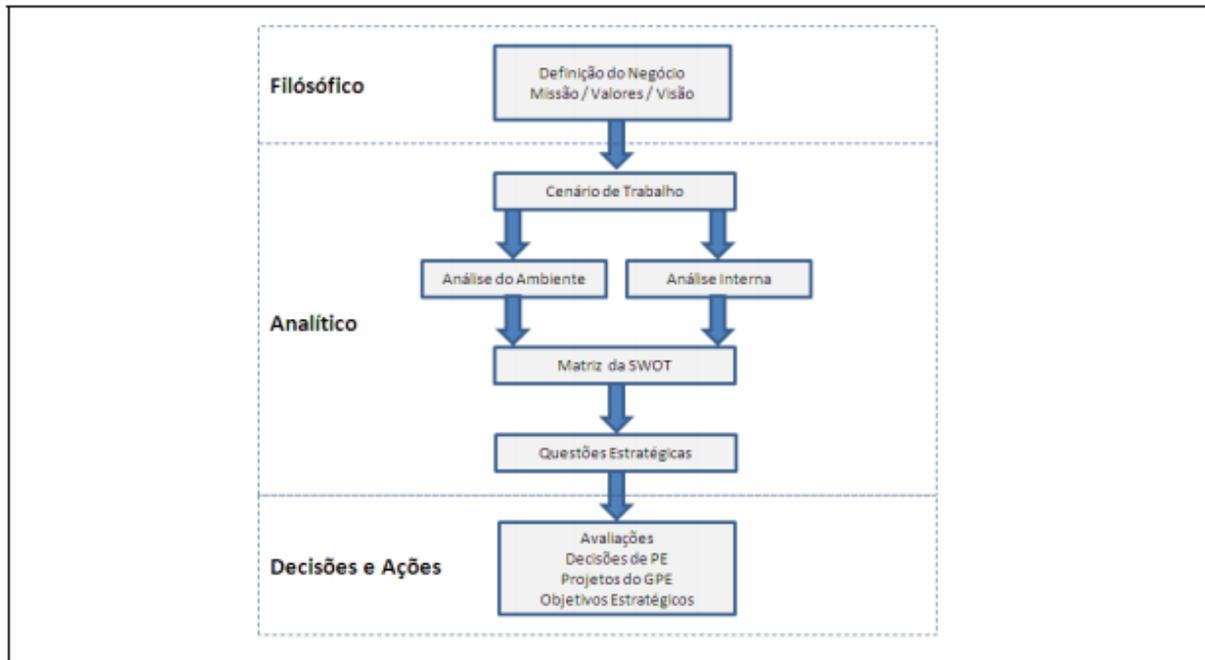


Figura 1. O modelo de Planejamento Estratégico
 Fonte: Luce e Rossi (2002 *apud* PRICE, 2009)

2.3.1 Momento Filosófico

Conforme Jacobi (2006, *apud* PRICE, 2009 p.10), é nesta etapa que há o questionamento acerca da razão da empresa existir. É quando se define o negócio da mesma. Segundo Luce e Rossi (2002, *apud* PRICE, 2009, p.10), existe duas maneiras de entender a definição do negócio de uma empresa. A primeira é através da ótica de mercados que são atendidos ou servidos e a segunda é através de uma perspectiva direcionada nos produtos e serviços que são ofertados.

Conforme Price (2009), a definição de missão de uma organização consiste na razão da empresa existir, que ela possa auxiliar as pessoas para que seus esforços sigam em uma direção convergente. Assim, a organização não persegue propósitos que sejam conflitantes, sendo base de alocação de recursos, além de estabelecer áreas de responsabilidade por tarefas. O autor afirma que a ideia é que a missão transmita “uma imagem tangível e concreta da organização” (PRICE, 2009, p.11).

Price (2009, p.11) afirma que os valores representam:

[...] as preferências, pontos de vista, deveres, inclinações, que orientam as atividades e operações de uma organização. Estes valores são orientados para o processo decisório e para o comportamento da organização no cumprimento de sua missão.

O autor afirma, também, que missão e valores devem estar juntos, pois os valores isolados não fazem sentido. Portanto, o que não for mostrado na missão deve estar presente nos valores (LUCE; ROSSI, 2002, *apud* PRICE, 2009, p.11).

Finalizando o momento filosófico, Price (2009), define que a visão são resultados que devem ser utilizados como forma de motivação, direção ou imagem que a empresa se baseará ao longo dos anos, arcando com um compromisso definitivo.

2.3.2 Momento Analítico

Segundo Luce e Rossi (2002 *apud* VEIT, 2009), a segunda etapa do planejamento estratégico é quando ocorre a elaboração das perspectivas de longo prazo, avaliando os fatores externos e internos que podem interferir no negócio.

Conforme Johnston (2009 *apud* PRICE, 2009), as organizações estão inseridas em um contexto. Então o ambiente precisa ser conhecidos para que seja possível avaliar além das oportunidades, os *feedbacks* da concorrência e as reações dos clientes à mudanças que podem vir a ocorrer.

2.3.2.1 Forças do macroambiente

A análise do ambiente externo é de suma importância para que a empresa esteja preparada para as mudanças que podem vir a ocorrer. Para acompanhar as mudanças que ocorrem há seis elementos principais que exercem influência sobre a organização (VEIT, 2009). Kotler e Armstrong (1998 *apud* VEIT, 2009) chamam esses elementos de forças do macroambiente. Os autores classificam essas forças de:

- **Demográfico:** É o que se diz respeito a população humana em dados como o tamanho, a localização, a densidade, a idade, o sexo, a raça, a ocupação, entre outros. Essa força serve de base para a segmentação de mercado, além de projetar impactos no nível de demanda;
- **Econômico:** Indicadores como o PIB, taxa de juros, entre outros. Esta força consiste em fatores que afetam o poder de compra e os hábitos de consumo do cliente;

- Natural: Inclui o uso de recursos naturais e a consequência disso. Nessa força é analisada a poluição, sustentabilidade, escassez de matéria-prima, entre outros;
- Tecnológico: Ferramentas que não dependem das condições da empresa para serem utilizados;
- Político: Uma intervenção do governo pode influenciar direta ou indiretamente numa organização;
- Cultural: É muito importante conhecer a cultura dos consumidores, pois para penetrar em um mercado não pode ferir a cultura, as crenças e o estilo de vida das pessoas.

Com a análise destas forças é possível verificar quais as ameaças e as oportunidades, podendo utilizar essas informações a favor da empresa. Com isso, a mesma poderá fazer decisões estratégicas.

2.3.2.2 Analise SWOT

Segundo Fernandes et al. (2011), a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) é de muita importância em um planejamento estratégico. Devido a essa ferramenta analisar os pontos fortes, fracos, as oportunidades e as ameaças, assim, a empresa conhece a sua situação de mercado e o que é preciso fazer para sobreviver nesse mercado.

A Análise SWOT também é utilizada para identificar os pontos fortes e fracos de uma organização, assim como as oportunidades e ameaças das quais a mesma está exposta. Essa ferramenta é geralmente aplicada durante o planejamento estratégico, promovendo uma análise do cenário interno e externo, com o objetivo de compilar tudo em uma matriz e assim facilitar a visualização das características que fazem parte da sigla. Sabe-se que a técnica foi fundamentada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, e tinha por objetivo auxiliar e aprimorar o planejamento estratégico empresarial. (PORTAL ADMINISTRAÇÃO, 2014).

Oliveira (2007, p.37 *apud* FERNANDES et al, 2011, p.7) define a análise SWOT:

1.Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa - variável controlável - que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).

2.Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa - variável controlável - que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

3.Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.

4.Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

Conforme Fernandes et al., (2011), o ambiente interno a empresa consegue controlar. No momento em que se encontra um ponto forte ele deve ser estimulado até chegar ao ponto mais alto. Já o ponto fraco quando encontrado deve-se interagir e minimizar os seus efeitos.

O ambiente externo, segundo os autores, não é controlável pela empresa. Assim, ela deve ficar sempre monitorando para saber-se utilizar das oportunidades e evitar que as ameaças se criem e se sobreponham.

2.3.3 Momento das Decisões e Ações

Conforme Rhoden (2000 *apud* Price, 2009) esta etapa é a mais concreta do planejamento estratégico, pois é o período em que são definidas as ações estratégicas e as decisões que sustentarão a estratégia.

Neste estudo será feita a utilização da ferramenta 5W2H que, segundo Polacinski (2012 *apud* SILVA et al 2013), é utilizada como um plano de ação para atividades que foram definidas anteriormente e que precisam ser desenvolvidas com uma compreensão melhor. O autor afirma que o principal objetivo desta ferramenta é responder as sete questões e organizá-las, surgindo um plano de ação de fácil compreensão e visualização. Para o *site* Sobre Administração, o 5W2H é:

Esta ferramenta é extremamente útil para as empresas, uma vez que elimina por completo qualquer dúvida que possa surgir sobre um processo ou sua atividade. Em um meio ágil e competitivo como é o ambiente corporativo, a ausência de dúvidas agiliza e muito as atividades a serem desenvolvidas por colaboradores de setores ou áreas diferentes. afinal, um erro na transmissão de informações pode acarretar diversos prejuízos à sua empresa. (SOBRE ADMINISTRAÇÃO, 2009).

As sete questões estão na Tabela 1:

W	What?	O que?	Que ação deverá ser feita?
W	Who?	Quem?	Quem irá executar ou participar dessa ação?
W	Where?	Onde?	Onde será realizada a ação?
W	When?	Quando?	Quando será realizada a ação?
W	Why?	Por quê?	Por quê ela deverá ser realizada?
H	How?	Como?	Como será realizada?
H	HowMuch	Quanto custa?	Quanto custará para realizar essa ação?

Tabela 1 - 5W2H

2.4 BUSINESS MODEL CANVAS

A ferramenta de gerenciamento estratégico *Business ModelCanvas*, também conhecido como Quadro de Modelo de Negócio. Foi proposta por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur em 2011 e “serve para planejar e visualizar as principais funções de um negócio e suas relações”. (SEBRAE, 2015). São nove tópicos que deverão ser preenchidos:

1. Parcerias chaves: são quem ajudam a empresa;
2. Atividades correntes: cita o que é feito na empresa;
3. Recursos chaves: são o que se tem na empresa;
4. Proposta de valor: é como a organização contribui;
5. Relação com o cliente: é como a organização interage com o cliente;
6. Canais: como os clientes conhecem a organização
7. Segmento de mercado: refere-se a quem a organização atinge;
8. Estruturas de Custos: refere-se ao que a organização paga;
9. Receitas: refere-se ao que a organização recebe.

Conforme o SEBRAE (2015), esses componentes cobrem as principais áreas de um negócio: infraestrutura, oferta, clientes e viabilidade financeira.

No grupo da infraestrutura estão os componentes: recursos principais, parcerias principais e atividades-chave. Os recursos principais são os necessários em uma empresa para criar valor para o cliente, este componente é referente ao que é necessário para manter o negócio. As parcerias principais são as alianças

que são feitas através de terceirizadas ou recursos que são vindos de fora da empresa. As atividades-chave são as atividades realizadas dentro da empresa.

Dentro do grupo da oferta o único componente é a proposta de valor. Nesse componente, o objetivo é resolver o problema do cliente juntamente com a intenção de satisfazê-lo. É a razão de o cliente escolher uma empresa ao invés da outra, são os benefícios que uma empresa oferece aos seus clientes.

No grupo dos clientes estão os componentes: segmento de clientes, canais e relacionamento com o cliente. No segmento de clientes é quem a empresa busca servir, ela deve escolher qual o segmento que ela vai atingir e qual não interessa a ela. No canal é a forma que a empresa se comunica com o seu cliente, através de meios de comunicação, distribuição e venda. No relacionamento com o cliente, é descrito quais os tipos de relação que a empresa possui com o seu segmento de clientes específicos.

Na viabilidade financeira, os componentes deste grupo são as fontes de receita e estruturas de custos. Fontes de receita significa o dinheiro que resulta de uma proposta de valor aceita pelo seu segmento de cliente. Em estrutura de custos são todos os custos necessários no negócio.

2.4 CINCO FORÇAS DE PORTER (1998)

De acordo com Veit (2009), em 1979, Michael Porter propôs um modelo de competição entre empresas que ficou conhecido como as Cinco Forças de Porter. Este modelo mostra a competição para além da concorrência, como também a barganha dos clientes e fornecedores e ameaças de substitutos e novos entrantes. Sobre essas forças a empresa deve formular sua estratégia e encontrar o posicionamento. Abaixo estão as forças do modelo de Porter (1998 *apud* ADMINISTRADORES, 2011):

- Ameaça de novos entrantes: Conforme Porter (1979 *apud* VEIT, 2009 p.22), “a seriedade da ameaça de entrada depende da expectativa dos entrantes em relação às barreiras existentes e à reação dos concorrentes”;
- Poder de barganha com os fornecedores: Nesta força é analisado o poder de negociação que existe entre a empresa e os fornecedores. Então é importante saber se a empresa depende de poucos fornecedores, se ela

depende de decisões sobre o preço, os prazos e níveis de qualidade. Sendo assim, a empresa precisa refletir sobre como encontrar fornecedores que sejam bons ao mesmo tempo que não precise depender de um exclusivamente;

- Poder de barganha com os clientes: Esta força competitiva está relacionada com o poder de decisão dos clientes sobre o produto ou serviço. Assim, os clientes têm esse poder quando os produtos ou serviços são padronizados, sem diferenciação e quando as margens de lucro forem pequenas;
- Ameaça de produtos substitutos: Essa força competitiva está relacionada com os produtos ou serviços que não são o mesmo da empresa, porém atendem a mesma necessidade;
- Rivalidade entre concorrentes: Esta força é a mais relevante entre as cinco. Isso acontece, pois analisa-se o concorrente que tem o mesmo produto/serviço que a empresa e atende a mesma necessidade. Nessa força é importante observar as atividades e a agressividade do concorrente.

Conforme Porter (1998 *apud* VEIT, 2009, p. 25):

[...] a chave do crescimento e da sobrevivência é a demarcação de uma posição que seja menos vulnerável ao ataque dos adversários, já estabelecidos ou novos, e com menor exposição ao desgaste decorrente da atuação dos compradores, fornecedores e produtos substitutos. A delimitação desta posição por vezes assume muitas formas - a solidificação de relacionamentos com clientes favoráveis, a diferenciação dos produtos em termos materiais ou psicológicos, através do marketing, a integração para frente ou para trás, e a conquista da liderança tecnológica.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos objetivos esse trabalho pode ser classificado como exploratório. Segundo o *site* Monografias Brasil Escola, a pesquisa exploratória “permite uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado” (MONOGRAFIAS BRASIL ESCOLA, 2012). É utilizada quando não é possível visualizar os procedimentos desenvolvidos, então, o pesquisador realiza uma investigação. Ela assume a forma de estudo de caso em consonância com referências bibliográficas e entrevistas com pessoas que tem prática com o tema pesquisado.

Quanto aos procedimentos de coleta pode ser classificado como estudo de caso que contará com entrevista e pesquisa participante. Segundo Gerhardt e Silveira (2009), este método é muito utilizado em ciências sociais. A pesquisa participante de acordo com as autoras é caracterizada pelo envolvimento do pesquisador com o objeto de estudo. Já o estudo de caso:

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33 *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.39).

Quanto à abordagem pode ser classificada como qualitativa. Conforme Gerhardt e Silveira (2009) a pesquisa qualitativa:

Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens. Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 32).

Para desenvolver o Planejamento Estratégico será utilizado o Modelo de Rossi e Luce (2002) com os seus momentos: filosófico, analítico e decisões e ações. Iniciando com o desenvolvimento de missão, visão e valores no momento

filosófico com base na entrevista e com a investigação da empresa. No analítico será feito a análise externa com as Forças macroambientais de Kotler e Armstrong (1998), análise SWOT e a Matriz SWOT. No último momento será desenvolvido um plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H. Complementando o modelo será feito um modelo de negócio através da ferramenta *Business Model Canvas* e uma análise de competitividade com as Cinco Forças de Porter.

3.1 CRONOGRAMA

Abaixo na Tabela 2, encontra-se o cronograma das atividades que foram realizadas a fim de obter as informações acerca da empresa escolhida para esse estudo.

ATIVIDADES A SEREM DESENVOLVIDAS	SEMANAS
Elaboração do roteiro de entrevista	Semana 1
Entrevista com o sócio	Semana 2
Visitas	Semanas 3, 4 e 5
Análise e elaboração das ferramentas	Semanas 6 e 7

Tabela 2 - Cronograma

Na primeira semana foi feita a elaboração do roteiro de entrevista para conseguir as informações necessárias. Na segunda semana teve a realização da entrevista em uma data agendada com o sócio majoritário do Supermercado Rambor. As visitas foram feitas nas três semanas seguintes para conseguir conhecimento necessário sobre as atividades da empresa para, posteriormente desenvolver as análises e elaboração das ferramentas que serão usadas nesse estudo. Essa parte será feita nas semanas seis e sete.

4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Neste tópico será apresentado os resultados obtidos com o estudo do Supermercado Rambor. Começando com a caracterização da empresa, seguindo com o modelo de PE de Rossi e Luce (2002): momento filosófico, momento analítico e momento das decisões e ações. Concluindo, então, com o Canvas e a análise das 5 forças de Porter.

4.1 EMPRESA

O Mercado e Açougue Jorucal LTDA -EPP ou Supermercado Rambor (nome fantasia), foi fundado em 16 de junho de 2014 na cidade de Alvorada - RS. Está localizado na Rua Fátima, 355 - Maria Regina. O ramo em que atuam os sócios Rudisnei Rambor Soares e Carlos Rambor Soares é o varejo de alimentos, higiene, bazar e entre outros. Os sócios consideram o ramo como supermercadista, com características de supermercado de bairro. Desde 2007 faz parte de uma rede de supermercados - Rede Grande Sul de Supermercados.

Atualmente o quadro de funcionários está em 23 funcionários, além, dos dois sócios. O sócio majoritário atua lidando diretamente com os fornecedores, lidando com as áreas de compras e financeira. O outro sócio atua diretamente com os funcionários, realizando as entrevistas e seleção dos funcionários. Ele atua como gerente da loja. Abaixo, na Figura 2, está o organograma dos funcionários:



Figura 2. Organograma do Supermercado Rambor
Fonte: Feito pela autora

Com consumidores de renda maioria baixa como as classes C, D e E, a maior parte das compras realizadas por mulheres (em torno de 70%) em idade

adulta. As compras realizadas são maioria diárias e semanais para consumo próprio dos clientes. Para os clientes realizarem suas compras o Supermercado tem cartão próprio para uso exclusivo na loja e como cartão de crédito com a bandeira Mastercard. Além disso, para os clientes mais antigos e funcionários há um convênio para realizarem as compras e efetuar o pagamento no final do mês.

Os fornecedores principais que o Supermercado Rambor são: Unilever, Ambev, Fensa, Nestlé, Bombril, Bunge, Oderich, Vinícola Aurora, Coty, BRF, JBS, Fontana, Fungini, Heinz, Josapar, M. Dias Branco, Metalúrgica Mor, Mili Papéis, Miolo, Química Amparo, SLC alimentos, Vinícola Perini, Vinícola Salton, entre outros.

Os principais concorrentes são: Super Santos, Supermercado 11 de abril, Big Bom Four, Asum e Oliveira. Sendo que o Super Santos faz parte, também da Rede Grande Sul.

4.2 MOMENTO FILOSÓFICO

Neste momento, como visto anteriormente, é que se define a razão do negócio existir. Conforme entrevista com o sócio majoritário da empresa, foi percebido que não havia missão, visão e valores definidos. Portanto, com base nas informações adquiridas através da entrevista a autora estabeleceu a missão, a visão e os valores do Supermercado Rambor, conforme a Tabela 3 abaixo:

Missão	“Somos do ramo supermercadista com características de supermercado de bairro, voltado a atender os clientes com excelência e desejando o crescimento dos colaboradores.”
Visão	“Buscamos crescer dentro da microrregião, aumentando o espaço de vendas, melhorando o mix de produtos e aperfeiçoando as atividades de

	atendimento e recrutamento até 2023.”
Valores	<ul style="list-style-type: none"> ● Credibilidade; ● Honestidade; ● Transparência; ● Excelência no atendimento; ● Desenvolvimento dos colaboradores; ● Lucro.

Tabela 3 - Missão, Visão e Valores.

Fonte: Feito pela autora com informações dadas pelo sócio da empresa.

4.3 MOMENTO ANALÍTICO

O momento analítico é quando ocorre as análises externas e internas que avaliam os fatores podem interferir na empresa, conforme já mencionado anteriormente.

4.3.1 Forças do Macroambiente

As Forças macroambientais de Kotler e Armstrong (1998), como visto anteriormente é de suma importância para ter conhecimento sobre o ambiente em que a empresa está inserida, além, de verificar as ameaças e as oportunidades que poderão ser utilizadas para benefício da empresa.

- Demográfico: O Supermercado Rambor encontra-se na cidade de Alvorada – RS, com área de 71,3 mil metros quadrados (m²), conforme dado retirado da Fundação de Economia e Estatística (FEE). Segundo o último censo do IBGE (2010) a população de Alvorada é 195.673 habitantes. A densidade demográfica do censo de 2010 é de 2.173,94 habitantes por quilômetro quadrado (hab/km²). Na Figura 3, abaixo, estão dados etários comparados com o sexo da população alvoradense. Na figura é possível verificar que a faixa etária que prevalece na cidade é de 10 a 14 anos tanto de homens quanto de mulheres.

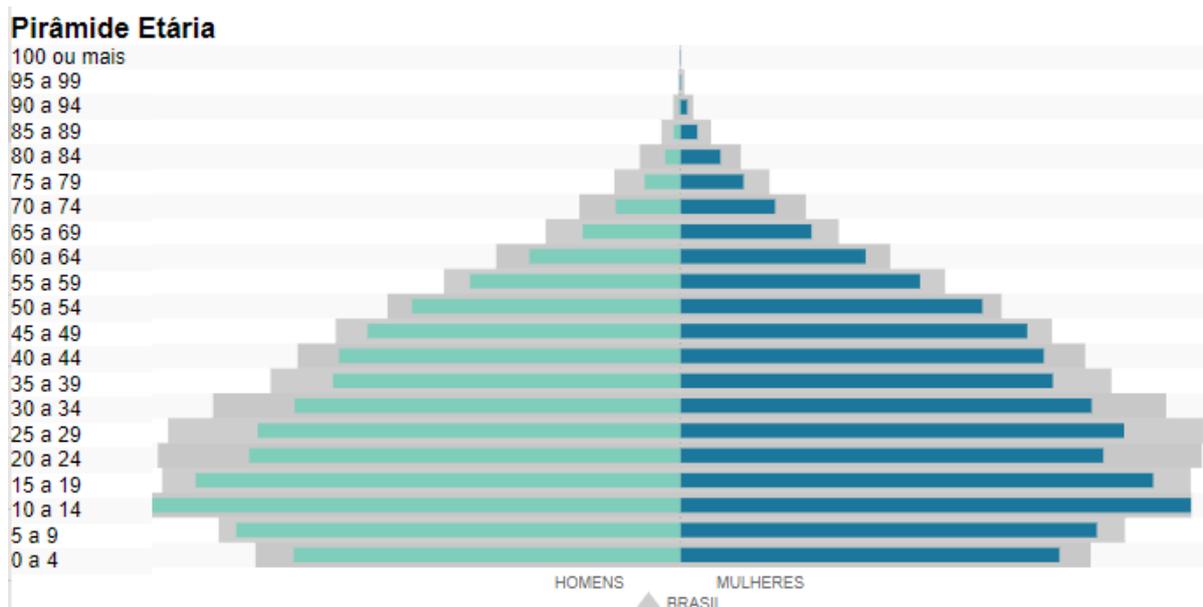


Figura 3. Pirâmide Etária
Fonte: IBGE

Segundo o IBGE, em 2015 a proporção de pessoas que tem uma ocupação em relação à população de modo geral é de 10,8%. O número de pessoas ocupadas nesse ano é 22.310 pessoas.

- Econômica: O PIB *per capita* no ano de 2015, segundo o IBGE é de R\$11.353,07, o menor do Rio Grande do Sul. O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) é de 0,699 em 2010, ocupando o 317º lugar no Rio Grande do Sul; Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), a taxa de desemprego teve uma redução após três aumentos, conforme a Figura 4:

Evolução da Taxa de Desocupação – Brasil						
Trimestral	2014	2015	2016	2017	2018	
1º nov-dez-jan	6,4	6,8	9,5	12,6	12,2	
2º dez-jan-fev	6,8	7,4	10,2	13,2	12,6	
3º jan-fev-mar	7,2	7,9	10,9	13,7	13,1	
4º fev-mar-abr	7,1	8,0	11,2	13,6	12,9	
5º mar-abr-mai	7,0	8,1	11,2	13,3		
6º abr-mai-jun	6,8	8,3	11,3	13,0		
7º mai-jun-jul	6,9	8,6	11,6	12,8		
8º jun-jul-ago	6,9	8,7	11,8	12,6		
9º jul-ago-set	6,8	8,9	11,8	12,4		
10º ago-set-out	6,6	8,9	11,8	12,2		
11º set-out-nov	6,5	9,0	11,9	12,0		
12º out-nov-dez	6,5	9,0	12,0	11,8		

Fonte : IBGE/PNAD

Tabela 4 - Taxa de desemprego
Fonte: ABRAS

- Natural: A população não descarta lixo corretamente o que acarreta em enchentes e poluição que gera consequências ao meio ambiente. As condições climáticas influenciam nas compras dos consumidores. Quando chove muito o fluxo de pessoas dentro do supermercado reduz. Quando ocorrem enchentes ou ventanias que interrompem o abastecimento de água a demanda por água mineral cresce muito.
- Tecnológica: Consumidores mais propensos ao uso de redes sociais, sendo assim as tecnologias melhoram o relacionamento da empresa com os clientes, além disso, o e-commerce já é utilizado por consumidores.
- Política: Leis importantes para o funcionamento de um supermercado como a lei do consumidor, leis trabalhistas, exigências da vigilância sanitária, tributação, entre outras.
- Cultural: Pessoas de renda baixa, que trabalham fora durante o dia, que compram produtos mais básicos como commodities. População maioria católica e alta criminalidade na cidade.

4.3.2 Análise SWOT

Em entrevista foram colhidas informações para a análise SWOT, além disso, com as visitas à empresa foi percebido pela autora situações que o sócio não abordou na entrevista.

Forças ou Pontos Fortes

- Poder de negociação da empresa com os fornecedores: Em uma visita ao local o sócio estava cotando o preço de custo do milho de pipoca, para fazer uma promoção devido à época de festa junina, e estava a R\$1,99, após barganhar com o fornecedor conseguiu o milho de pipoca a R\$1,39. Ele possui experiência na área, pois anteriormente trabalhou na área de vendas por muitos anos em uma multinacional;
- Preocupação com a higiene da loja: O local possui muita entrada de terra, visto que, está inserido em uma rua sem pavimentação; Além disso, as atendentes de padaria estão sempre de touca e luvas ao manusear os alimentos.

- Atendimento personalizado: Os clientes que mais frequentam e que já são mais conhecidos são tratados pelo nome, além disso, ao solicitarem algum corte especial aos açougueiros estes são orientados a atenderem a solicitação dos mesmos;
- Cartão próprio da empresa: O supermercado possui cartão próprio com o banco Tricard e com a possibilidade de utilizar a bandeira Mastercard. Possibilitando melhores condições de pagamento ao cliente;
- Preocupação com o mix de produtos: O Supermercado Rambor possui um mix de produtos bastante diversificado;
- Sistema operacional: O supermercado possui controle total de estoque, através do sistema operacional, além de diversos relatórios, possibilidade de fazer os pedidos aos fornecedores através do estoque, entre outros controles da empresa;

Fraquezas ou Pontos Fracos

- Falta de Recursos Humanos (RH) especializados: Não há uma área de RH na empresa, porém terceirizam juntamente com a área contábil. Ocorrem problemas como treinamento e recrutamento de pessoas qualificadas;
- Carga horária extensa: O supermercado abre em feriados, sábados e domingos. Isso acaba acarretando em turnover (rotatividade), principalmente nas operadoras de caixa. Devido a problemas externos com filhos, maridos ou conseguem um emprego com a carga horária menor.
- Espaço físico com poucas oportunidades para crescimento: Atualmente o espaço físico não comporta mais expansões.

Oportunidades

- Mudança de hábitos dos consumidores e novos consumidores: Atualmente os consumidores utilizam muito redes sociais através de smartphone. Este é um método que pode aumentar a divulgação de promoção de produtos, utilizando página do facebook como ferramenta. Além disso, essa ferramenta disponibiliza dados importantes sobre os consumidores que curtem a página e quantas postagens e quais atingem os usuários;

- Aumento de emprego na microrregião: Com o aumento de emprego aumenta o poder de compra dos clientes;

Ameaças

- Benefícios Tributários para grandes redes: Com os benefícios tributários de concorrentes de grande porte os supermercadistas da microrregião iriam ser prejudicados;
- Greves de Caminhoneiros e Petroleiros: No final de maio ocorreu a greve dos caminhoneiros reivindicando a baixa do preço do óleo Diesel. Com isso, foram barrados diversos caminhões com produtos, hortifrúti, combustível e entre outros. Consequentemente o abastecimento de produtos no Supermercado Rambor diminuiu, alguns fornecedores ficaram impossibilitados de comparecer para fazerem pedidos.

A possibilidade de ter um atendimento personalizado é importante com a mudança dos hábitos dos consumidores em relação às tecnologias, sendo assim seria interessante que a empresa tivesse uma página no *facebook* para divulgação das promoções, divulgação de vagas, além de criar um *site* do supermercado. Um mix diversificado atende desejos e necessidades de diversos tipos consumidores. O aumento de emprego na microrregião aumenta o poder de compra do consumidor aumentando a intenção de aquisição do cartão da loja, fidelizando o cliente e proporcionando uma maior receita.

O sistema operacional utilizado na empresa proporciona controle do estoque. Este controle ajuda em questões que fogem do controle da empresa como a greve dos caminhoneiros. Ajuda, pois utilizando o sistema para fazer os pedidos aos fornecedores o sócio sabe quais produtos estão abaixo do estoque de segurança e pode solicitar ao fornecedor. Mantendo esse estoque de segurança o impacto que a greve causa é em menor proporção, pois não ficará sem os produtos.

A criação de uma página no *facebook* ou de um *site* pode proporcionar na divulgação de vagas em aberto, diversificando a possibilidade de encontrar alguém que tenha o perfil desejado pela empresa, ou então que o candidato a vaga possa conhecer a empresa, sua missão, visão e valores.

4.3.2.1 Matriz SWOT

A matriz SWOT é importante para a visualização da análise feita anteriormente. Abaixo, na Figura 4, está a Matriz SWOT do Supermercado Rambor com as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças já analisadas.

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
I N T E R N O	<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poder de negociação com os fornecedores; • Higiene; • Possibilidade de atendimento personalizado; • Cartão próprio da empresa; • Preocupação com o mix; • Sistema operacional. 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de RH especializado; • Carga horária extensa; • Espaço físico com pouco crescimento.
E X T E R N O	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mudança de hábito dos consumidores; • Aumento de emprego na microrregião. 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Benefícios tributários para grandes redes; • Greves de caminhoneiros.

Figura 4. Matriz SWOT do Supermercado Rambor.
Fonte: Feito pela autora.

4.4 MOMENTO DAS DECISÕES E AÇÕES

Neste tópico será feito o plano de ação através da ferramenta 5W2H, para definir a ação que será feita através de informações e dados obtidos em tópicos anteriores.

Como visto anteriormente a missão que foi proposta com base no que o sócio relatou diz que objetivam atender com excelência e proporcionar crescimento aos colaboradores. Para atender àqueles que utilizam as redes e fazer divulgação de promoções, avisos, vagas, entre outros. O plano a ser implementado será uma

página no *facebook* e um *site* com a história da empresa, missão, visão, valores, entre outros. A Tabela 5 mostra a ferramenta 5W2H e suas sete perguntas:

W	What?	Divulgação de promoções, informações e oportunidades de trabalho na empresa.
W	Why?	Objetiva adquirir novos clientes é importante para o relacionamento com o cliente. Como é um Marketing Digital, o custo de investimento é menor do que o tradicional. As redes sociais são complementares ao <i>site</i> e serve para ter maior tráfego e engajamento.
W	Where?	<i>Facebook, site e Whatsapp</i>
W	When?	Alimentar com informações pelo menos cinco dias da semana. E sempre que houver promoções e vagas.
W	Who?	A auxiliar administrativo e/ou um dos sócios.
H	How?	Através de computadores, <i>tablets</i> e <i>smartphones</i> . Tirando fotos dos produtos e usando uma linguagem que atraia os clientes.
H	How much?	A página no <i>facebook</i> e o <i>Whatsapp</i> são gratuitos. Alguns <i>sites</i> são possíveis obter o domínio gratuito.

Tabela 5 - Ferramenta 5W2H para redes sociais e site.
Fonte: Feito pela autora.

O plano de ação proposto à empresa será a divulgação de promoções, informações e vagas de trabalho aos clientes através de três plataformas digitais que se complementarão. O Marketing Digital possui um custo menor do que o tradicional, além de melhorar o relacionamento da empresa com os clientes, atingindo os clientes mais jovens.

As três plataformas são: o *facebook*, um *site* próprio da empresa e um grupo do *Whatsapp*. A alimentação das plataformas acontecerá durante a semana, com divulgação de promoção e sempre que houver vagas de trabalho. No *facebook* as publicações na página terão fotos dos produtos que estarão em promoção, juntamente, com o preço. Na legenda deve constar a duração da promoção e um texto que atraia o cliente. O *site* deve constar um institucional da empresa contando a sua história, sua missão, sua visão e os seus valores. Além disso, constará um lugar onde os interessados a trabalhar no Rambor possam cadastrar seu currículo,

diminuindo a possibilidade de ser extraviado na empresa. No grupo do *Whatsapp* serão divulgadas as promoções, informações mais urgentes, além de facilitar o contato com os clientes que utilizam essa rede. As pessoas responsáveis por essas divulgações serão o sócio minoritário em conjunto com a auxiliar administrativo. Como o *facebook* e o *whatsapp* são gratuitos e há a possibilidade de domínio gratuito de alguns *sites* o custo é muito pequeno em comparação ao custo de um marketing tradicional.

4.5 CANVAS

O Business Model Canvas é um quadro de modelo de negócio, como foi visto anteriormente. Nele é esboçado o modelo de negócio existente ou não. No caso do Supermercado Rambor ele é existente.

- Segmento de Mercado: Mulheres em idade adulta que moram nos arredores do supermercado que possuem renda baixa e realizam compras diárias e semanais;
- Relação com o cliente: Possui cartão próprio e convênio para clientes mais antigos e funcionários;
- Canais: Realizam divulgação de promoções através de folhetos e carros de som ;
- Parceiros chave: A Tricard que é a parceria que o supermercado obtém através do cartão próprio. A Rede Grande Sul, pois consegue preços mais baixos realizando a compra através da rede;
- Atividades chave: Venda de produtos;
- Recursos chave: Infraestrutura, Pessoas e tecnologias;
- Proposta de Valor: Oferecer um mix variado de produtos, atender com excelência e proporcionar crescimento aos colaboradores;
- Receitas: Venda de produtos tanto em dinheiro, cartões e convênios.
- Custos: Custo de aluguel, luz, água, gás, folha de pagamento, custo de produtos, despesa com escritório e contabilidade e RH terceirizado e a quebra de produtos da padaria, açougue e hortifrutí.

Abaixo, na Figura 5 está uma ilustração do Canvas do Supermercado Rambor:

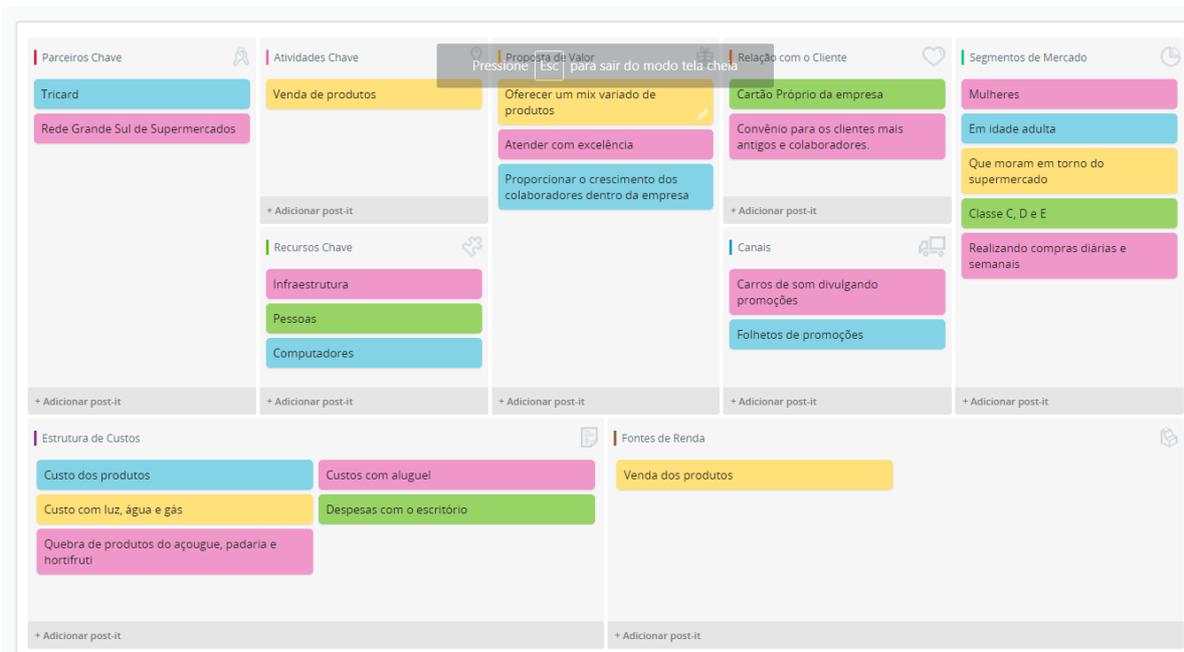


Figura 5. Business Model Canvas do Rambor.
Fonte: Feito pela autora.

4.6 AS 5 FORÇAS DE PORTER

Esse modelo de análise competitiva criado por Michael Porter, analisa 5 forças, como visto em tópicos anteriores. Essas forças não são mutáveis, diferentemente de variáveis como taxa de juros e mudanças tecnológicas. Abaixo está a análise das 5 forças de Porter da empresa.

- Rivalidade entre os concorrentes: a concorrência nesse setor é alta. A empresa possui no mesmo bairro ou arredores cinco concorrentes diretos. Conforme o sócio da empresa, o diferencial do Rambor em relação aos outros é o mix de produtos bastante variados, o preço geralmente menor e justo, qualidade dos produtos e negociação com os fornecedores. A relação dos sócios com os responsáveis pelos outros supermercados é bastante amigável. Um deles faz parte, também, da Rede Grande Sul.
- Poder de barganha dos fornecedores: o poder dos fornecedores é baixo, pois há muitos fornecedores nesse segmento, sendo facilmente substituído por outro que tenha melhores condições, melhor atendimento e melhores preços. Como já mencionado o sócio majoritário possui experiência com vendas e usa isso a seu favor. Sendo assim, os fornecedores têm que seguir o jeito

delede atender: hora marcada, pedidos atualizados, possibilidade de pagar produtos de trocas (produtos vencidos).

- Poder de barganha dos clientes: os clientes possuem poder de barganha alto, visto que há muitas empresas nesse ramo. Possuem condições facilitadas de pagamento através do cartão próprio e os mais antigos clientes, também, possuem a opção de fazerem suas compras através do convênio que possibilita o pagamento no final do mês.
- Ameaça de novos entrantes: é fácil entrar nesse ramo, porém exige um investimento alto para cobrir os custos no início. Além disso, o sócio relatou um caso em que uma rede grande queria se instalar nos arredores do Rambor e outros mercados de bairro e estes se uniram para impedir, visto que a rede possui benefícios tributários (fiscais) e poderia atuar com preços mais baixos que os comerciantes locais. A força dos comerciantes que se uniram foi tão forte que a rede perdeu os benefícios.
- Ameaça de produtos substitutos: há quase ao lado do Supermercado Rambor uma casa de carnes que no início, fez o faturamento do supermercado diminuir. Entretanto, praticavam aviltamento de preços e para conseguir esse preço às vezes ofertavam carnes ruins e misturadas. Aos poucos os clientes começaram a perceber e retornaram a comprar no Supermercado Rambor, pois conheciam a qualidade dos produtos do açougue.

A estratégia que o Supermercado Rambor utiliza em seu negócio é o de liderança de custos, pois os preços são baixos para aumentar a participação de mercado, pois ele consegue através de negociação com os fornecedores, baixas os custos. Assim não perde o lucro e não pratica preços abusivos ou não pratica concorrência desleal.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Trabalho de Conclusão de Curso teve como objetivo desenvolver um planejamento estratégico para que a empresa estudada recupere sua identidade e conheça suas forças e fraquezas, seu ambiente e sua competitividade. Para isso utilizou-se como referência ferramentas conhecidas na administração.

O modelo que foi utilizado como guia é o de Luce e Rossi (2002) que apresentam três momentos: filosófico, analítico e decisões e ações. Dentro de primeiro momento foi desenvolvida a missão, a visão e os valores da empresa através de entrevista com o sócio majoritário. No segundo momento foi realizada a análise externa baseando-se nas forças macroambientais de Kotler e Armstrong, com informações utilizadas durante a visita à empresa, também, foi realizada a análise SWOT.

No terceiro momento utilizou-se a ferramenta de plano de ação 5W2H para propor uma ação baseada em informações extraídas da análise SWOT. Como forma de complemento foi desenvolvido, também, o Canvas e As Cinco Forças de Porter, ferramentas de modelo de negócio e de análise de competitividade respectivamente.

Com isso, conclui-se que a empresa demonstrou conseguir sobreviver no mercado, pois possui diferencial. O estudo respondeu aos objetivos propostos e com ele o supermercado tem o conhecimento de quem é e como se encontra estrategicamente, além de possuir muitos pontos fortes, embora deva dar atenção às suas fraquezas para que não potencialize as ameaças e explorar as oportunidades.

Deve modernizar-se em questão de Marketing Digital com a utilização de redes sociais e *sites* para alcançar o consumidor que utiliza esse canal, pois além de necessitar de um menor investimento alcança um público maior. Isso foi proposto no plano de ação, se a empresa realizar essa implementação atingirá esse consumidor e melhorará o relacionamento com seus clientes.

A empresa é muito competitiva e possui um diferencial importante que é a negociação forte que possui com os fornecedores. Além disso, possui aliança com comerciantes locais para barrar grandes redes e boa relação com os concorrentes.

A empresa possui uma grande limitação no espaço físico, pois já não é mais possível realizar expansões. A empresa no passado já havia expandido o espaço físico com a compra do prédio que ficava ao lado do supermercado. A possibilidade de mexer no espaço será somente com mudanças no *layout* da empresa.

REFERÊNCIAS

ABRAS- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Economia e pesquisa**. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/>> Acesso em : 10 de junho de 2018.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DEPEC-BRADESCO. **Comércio Varejista**: Junho de 2017. Disponível em: <https://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_comercio_varejista.pdf> Acesso em: 05 de dezembro de 2017.

DUARTE, Vânia Maria do Nascimento. **Pesquisas**: exploratória, descritiva e explicativa. Monografias Brasil Escola. Disponível em: <<https://monografias.brasilecola.uol.com.br/regras-abnt/pesquisas-exploratoria-descritiva-explicativa.htm>> Acesso em: 12 de junho de 2018.

FERNANDES, Isac Gabriel Martins et al. **Planejamento estratégico: análise SWOT**. 10f. Administração, Faculdades Integradas de Três Lagoas, 2011.

FEE - FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. **Município**: Alvorada. Disponível em: <<https://www.fee.rs.gov.br/perfil-socioeconomico/municipios/detalhe/?municipio=Alvorada>> Acesso em: 10 de junho de 2018.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> Acesso em: 11 de junho de 2018.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Brasil em síntese**: Alvorada. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/alvorada/panorama>> Acesso em: 10 de junho de 2018.

LIMA, Daniel. **As Cinco Forças de Porter**. Administradores. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/as-cinco-forcas-de-porter/57341/>> Acesso em: 10 de dezembro de 2017.

MOTTA, Daniele Morais. **Planejamento estratégico**: o caso de um escritório de advocacia. 2009. 73f. Trabalho de conclusão de curso - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

OSTERWALDER, ALEXANDRE; PIGNEUR, Yves. **Inovação em Modelos de Negócio**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PEREIRA, Viviane da Silva Vieira. **Varejo virtual**: ferramentas para a permanência no mercado eletrônico. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiwupSxy_3XAhWDH5AKHViBCJsQFghMMAY&url=http%3A%2F%2Fwww.dcc.uem.br%2Fsemana2009%2Fanais2009%2Fanais_semana_do_contador_2010_16.doc&usq=AOvVaw0Ey_jLfrO115kV50Gz-Ph-> Acesso em: 05 de dezembro de 2017.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **Análise SWOT (Matriz)**: Conceito e aplicação. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 16 de outubro de 2017.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **Balanced Scorecard (BSC)**: Análise e aplicação. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html>>. Acesso em: 18 de outubro de 2017.

PRICE, Christian. **Implementação do planejamento estratégico**: estudo de caso consultório odontológico. 63f. Pós-graduação - Gestão empresarial, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

SEBRAE. **Causa Mortis**: o sucesso e o fracasso das empresas os primeiros 5 anos de vida. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf>. Acesso em: 05 de dezembro de 2017.

SEBRAE. **Quadro de modelo de negócios**: para criar, recriar e inovar. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/quadro-de-modelo-de-negocios-para-criar-recriar-e-inovar_a6df0cc7f4217410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 14 de outubro de 2017.

SEBRAE. **Planejamento estratégico aplicado aos pequenos negócios**. Disponível em: <<https://www.google.com.br/search?q=planejamento+estrat%C3%A9gico+de+uma+>>

[empresa&ie=utf-8&oe=utf-8&gws_rd=cr&dcr=0&ei=TXbnWYfalsL4wgSz47GYAg>](#).
Acesso em: 13 de outubro de 2017.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomás Sparano.
Administração e planejamento estratégico. Curitiba: Ibpex, 2007.

SILVA, Alisson et al. **Gestão da Qualidade**: aplicação da ferramenta 5W2H como plano de ação para projetos de abertura de uma empresa. In: SEMANA INTERNACIONAL DAS ENGENHARIAS DA FAHOR. 3., 2013. Horizontina. Disponível em:
<http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2013/gestao_de_qualidade.pdf> Acesso em: 15 de dezembro de 2017.

TREASY. **Mapas Estratégicos e a relação com o planejamento estratégico e o orçamento empresarial**. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/mapas-estrategicos-e-planejamento-empresarial>>. Acesso em: 16 de outubro de 2017.

VEIT, Guilherme. **Planejamento estratégico Veit Moda Masculina**. 67f. Trabalho de Conclusão de Curso - Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

APÊNDICE
ROTEIRO DE ENTREVISTA

Dados da empresa:

1. Nome e data de abertura da empresa?
2. Qual o número de funcionários?
3. Quais as atividades deles?
4. Quais os fornecedores e como é a relação com eles?
5. Quais as características dos clientes?
6. Quais os principais concorrentes?
7. Como é a relação com eles?
8. Como surgiu a ideia de abrir um supermercado?
9. Quais são/foram as dificuldades enfrentadas pela empresa?

Missão, visão e valores.

5. Qual é o negócio da empresa?
6. Onde a empresa quer estar futuramente?
7. Quais os valores que a empresa possui?
8. Qual a imagem que a empresa deverá se basear no longo prazo, arcando com um compromisso definitivo?

Análise SWOT.

9. Quais as forças ou pontos fortes da empresa?
10. Quais as fraquezas ou pontos fracos da empresa?
11. Quais fatores externos que podem ameaçar a empresa?
12. Quais fatores externos podem ser vistos como oportunidade?