

FACULDADE DA ASSOCIAÇÃO BRASILIENSE DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Elisandro Mangoni

A UTILIZAÇÃO DA MATRIZ SWOT COMO FERRAMENTA DE
ESTRATÉGIA: o caso de um mercado

Marau

2016

Elisandro Mangoni

A UTILIZAÇÃO DA MATRIZ SWOT COMO FERRAMENTA DE
ESTRATÉGIA: o caso de um mercado

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Faculdade da
Associação Brasiliense de Educação, como
requisito final para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração, sob a orientação do
Prof. José Pretto da Silva

Marau

2016

M277u Mangoni, Elisandro

A utilização da matriz SWOT como ferramenta de estratégia: o caso de um mercado. / Elisandro Mangoni. FABE, 2016.

50 f.; 30 cm.

Orientador: Prof. José Pretto da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) — Faculdade da Associação Brasileira de Educação, 2016.

Bibliografia: f. 47 - 48.

1. Planejamento estratégico – Matriz SWOT. I. Título.

CDD – 658.4012

Elisandro Mangoni

A UTILIZAÇÃO DA MATRIZ SWOT COMO FERRAMENTA DE
ESTRATÉGICA: o caso de um mercado

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Administração
da Faculdade da Associação Brasileira
de Educação, como requisito final para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Banca Examinadora

Prof. José Pretto da Silva

Prof. - FABE

Prof. - FABE

Dedicatória

Dedico a todos que fizeram e fazem parte desta minha caminhada, em especial a minha família, que desde o início incentivou a busca do conhecimento e do aprendizado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela minha existência;

Aos meus pais, pela educação e criação;

A toda minha família, pelo apoio que sempre me deram;

A empresa que permitiu a realização deste estudo, e, pelo apoio nos levantamentos dos dados;

Aos clientes que participaram nas respostas dos questionários;

Ao meu orientador José Pretto da Silva, pelos conselhos e ensinamentos utilizados para realização deste trabalho;

Aos professores da FABE pelos conhecimentos repassados e horizontes ampliados;

Enfim, a todos que participaram de forma direta e indireta dessa conquista.

Obrigado!

RESUMO

Este estudo teve por objetivo mostrar a importância das estratégias organizacionais e também a realização de uma análise dos ambientes onde a empresa está inserida. Para tanto foi realizado um levantamento de dados com os gestores e colaboradores da empresa, e posteriormente uma pesquisa com os clientes do Mercado Portal do Sol, com intuito de conhecer o ambiente interno e externo da organização. Foi utilizada a ferramenta de gestão e tomada de decisão estratégica a matriz SWOT, onde foram conhecidos os pontos fortes e fracos do ambiente interno e também as oportunidades e ameaças que a empresa possui no ambiente externo. Em relação à metodologia utilizada à pesquisa caracterizou-se como por ser de natureza qualitativa, de nível exploratório, e teve como participantes os 3 gestores, 2 funcionários, e 14 clientes da empresa. Após a aplicação da pesquisa apresentam-se os resultados obtidos com a mesma, sendo que de um modo geral o atendimento é um grande diferencial do mercado e foi muito elogiado pelos clientes, seguido de uma boa qualidade dos produtos oferecidos. Alguns clientes estão completamente satisfeitos com o que o mercado oferece, porém outros mencionaram que faltam mais itens na padaria como, por exemplo, o pão integral próprio. Outro ponto importante no mercado é a facilidade e a comodidade que o estabelecimento oferece para seus clientes, aceitando todos os tipos de cartão. Alguns clientes também mostraram insatisfação com a divulgação do mercado e das ofertas, onde o marketing é um ponto que precisa ser melhorado rapidamente, pois os gestores também perceberam essa deficiência. O marketing quando feito corretamente pode trazer vários benefícios para a empresa, pois os clientes ficam sabendo das ofertas e se deslocam de outras áreas para aproveitar os descontos. Os dados coletados na pesquisa serão de grande valia para os gestores da empresa, para alcançar os objetivos propostos, e, também oferecer produtos e serviços de qualidade para os clientes.

Palavras chaves: Matriz SWOT. Plano Estratégico. Mercado.

ABSTRACT

This study's goal was to show the importance of organizational strategies and to conduct an analysis of the environments where the company operates. Therefore, a data survey was performed with company's managers and employees and, then, a survey with the customers of Portal do Sol Supermarket in order to know the internal and external environment of the company. The SWOT analysis management and decision making tool was used, where it was possible to know the strengths and weaknesses of the internal market as well as the threats and opportunities the company has on the external environment. Regarding to the methodology used, the research was one of a qualitative nature of an exploratory level and its participants were the 3 managers, 2 employees and 14 customers of the company. After applying the research, the results obtained with it were presented and, in general, customer service is a great advantage of the supermarket and it was highly praised by the customers, followed by the good quality of the products offered. Some clients are completely satisfied with what the market offers, however, others mentioned that there is a lack of more products on the bakery such as its own whole grain bread, for instance. Another important point in the supermarket is the ease and convenience that it offers to the customers, accepting all kinds of cards. Some customers also showed dissatisfaction with the advertisement of the supermarket and its offers, where the marketing is one point that needs to be improved quickly, because managers themselves have also realized this deficiency. Marketing, when correctly done, can bring several benefits for the company as customers become aware of the offers and move from other areas to take advantage of discounts. The data collected on the research will be of great value to the company managers in order to reach the proposed goals and also to offer good quality products and services to its customers.

Keywords: SWOT Analysis. Strategic Planning. Supermarket.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1– Importantes considerações para análise de fatores internos e externos.	31
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças da empresa.	36
Quadro 2 Clientes – Análise da resposta 1.....	40
Quadro 3 Clientes – Análise da resposta 2.....	41
Quadro 4 Clientes – Análise da resposta 3.....	42
Quadro 5 - Comparativo entre as respostas dos gestores/colaboradores e clientes.....	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Geral	14
1.2.2 Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
2.1 O ADMINISTRADOR NO PROCESSO EMPREENDEDOR	16
2.2 INOVAÇÃO	17
2.3 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	19
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	19
2.5 MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICOS	20
2.5.1 Modelo de Fischmann e Almeida	21
2.5.2 Modelo de Certo e Peter	21
2.5.3 Modelo de Oliveira	22
2.6 ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA	24
2.7 VISÃO GERAL DA EMPRESA	25
2.7.1 Visão	25
2.7.2 Missão	25
2.7.3 Objetivos versus Metas	26
2.7.4 Valores	27
2.8 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DA ESTRATÉGIA	27
2.9 ANÁLISE ESTRATÉGICA	27
2.10 ANÁLISE SWOT	28
2.10.1 Ambiente externo	29
2.10.1.1 Oportunidades e ameaças	30
2.10.2 Ambiente interno	30
2.10.2.1 Pontos fortes e pontos fracos	31
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	33
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	33
3.1.1 Natureza	33
3.1.2 Nível	33

3.1.3 Estratégia	34
3.2 VARIÁVEIS ENVOLVIDAS NO ESTUDO	34
3.3 PARTICIPANTES	34
3.4 PROCESSO DE COLETA	34
3.5 PROCESSO DE ANÁLISE	35
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
5.1 SUGESTÃO PARA A EMPRESA.....	46
5. 2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	47

1 INTRODUÇÃO

Atualmente o ramo varejista do Brasil é uma das atividades que mais crescem, lucram e geram empregos, é composto tanto pelas grandes redes de supermercados como também pelos pequenos varejistas independentes. Formados em sua maioria por pequenos empreendimentos familiares com poucos recursos financeiros e com gestão pouco profissional, mas com uma boa perspectiva de crescimento. Por isso a concorrência das empresas desse setor é cada vez mais acirrada, e os empresários devem estar sempre atualizados para não perderem mercado.

As organizações que procuram um diferencial em relação aos demais utilizam ferramentas de gestão, dentre tantas o planejamento estratégico visa preparar as organizações para o mercado competitivo, com estratégias a curto e longo prazo, levando em conta os objetivos da organização. De acordo com Tavares, (2005, p. 70) “o planejamento estratégico corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais”.

Com toda essa concorrência enfrentada atualmente e com a alta exigência imposta pelos clientes, tem feito os gestores realizarem um grande esforço para planejar um caminho rumo ao crescimento no mercado. Uma das alternativas para isso é avaliar o ambiente interno do negócio e o ambiente externo. Só assim as empresas conseguem dar uma atenção melhor as suas estratégias e com isso as vantagens acabam contribuindo nos resultados obtidos pela empresa.

Uma boa ferramenta disponível é a análise SWOT, aonde as oportunidades e as ameaças são os resultados da análise ambiental externa. Já as forças e fraquezas correspondem a análise do ambiente interno. Com isso um confronto dessas variáveis proporciona identificar o potencial ofensivo e defensivo da empresa.

A empresa aonde será feita a análise está no mercado a apenas dois anos e meio, ela possui três sócios proprietários, mas apenas dois dos mesmos trabalham na empresa, assim todos os setores da empresa são acompanhados de perto por algum dos proprietários, e assim como todas as outras empresas a perspectiva de crescimento é grande.

Desse modo este trabalho tem por objetivo identificar por meio da ferramenta SWOT as fraquezas, dificuldades, ameaças e oportunidades do Mercado Portal do Sol, localizada no município de Marau/RS no bairro Portal do Sol, com a utilização da Matriz SWOT, chegando ao entendimento das possíveis alternativas de acordo com a

capacidade da empresa, que poderão facilitar a sua permanência e seu fortalecimento no mercado. Essas posições são o resultado do cruzamento das forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças já que estas atuarão nas suas dificuldades de forma a potencializar seus pontos favoráveis perante ao ambiente em que se encontra.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

O atual cenário enfrentado pela maioria das empresas requer cuidados e uma maior atenção em cada passo dado. Na empresa onde será feita a pesquisa não é diferente, está localizada na cidade de Marau no norte do estado do RS, a cidade gira em torno de algumas grandes empresas, mas principalmente de pequenos empreendimentos, a maioria deles familiares. A implantação de uma ferramenta de estratégia poderá desenvolver vários benefícios na empresa que hoje nem são notados pelos administradores da organização. A análise SWOT é uma ferramenta de grande valia que possibilita uma visão diferenciada do negócio, ampliando a capacidade da empresa e dando um norte com totais condições de crescimento no mercado. Essa análise nunca foi implantada no Mercado Portal do Sol, mas o momento é propício devido aos desafios que o mercado apresenta. Com a implantação dessa ferramenta a perspectiva é de poder dar um norte para o mercado e assim desenvolver a capacidade de resolver problemas que ocorrem diariamente. Frente a esse problema pergunta-se: Quais são os pontos fortes e pontos fracos, as oportunidades e ameaças de um supermercado localizado no bairro Portal do Sol, na cidade de Marau-RS?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Realizar uma análise do ambiente interno da empresa Mercado Portal do Sol, para conhecer os pontos fortes e ponto fracos, utilizando a matriz SWOT;

1.2.2 Específicos

- a) Identificar os pontos fortes e fracos as ameaças e as oportunidades da organização;
- b) Elaborar cruzamentos das variáveis da análise SWOT;
- c) Apresentar sugestões de melhoria caso seja identificado.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo justifica-se pela alta concorrência enfrentada no ramo de supermercado atualmente, tornando-se assim uma preocupação para as empresas que não buscarem um diferencial no mercado. A administração estratégica é um grande passo para as organizações estarem preparadas para as mudanças que ocorrem rapidamente e assim conseguirem vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

A ferramenta que será utilizada a análise SWOT é uma boa opção para avaliar e indicar possíveis falhas estratégicas que prejudicam o andamento do mercado, e também identificar as qualidades da empresa seja internamente ou externamente. Com isso é possível elaborar estratégias que vão supervisionar as ameaças e aproveitar os pontos fortes da empresa para se destacar ainda mais em relação a concorrência.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo serão exibidas as teorias relacionadas ao tema do estudo, dando início com a importância do Administrador no Processo Empreendedor, Inovação nos Processos de Gestão, e passando pelas ferramentas de gestão utilizadas pelos administradores, no caso deste estudo a estratégia organizacional com a aplicação da análise SWOT no mercado Portal do Sol.

2.1 O ADMINISTRADOR NO PROCESSO EMPREENDEDOR

Maximiano (2011, p. 17) afirma que “administrar é o processo de tomar decisões sobre o uso de recursos para permitir a realização de objetivos”. Tomar decisões é a essência do trabalho do administrador, pois quando se administra se toma decisões e vice-versa. As decisões são escolhas que se tem como resultado do julgamento de alternativas, que surgem do decorrer de problemas e oportunidades.

Na opinião de Maximiano (2011, p. 17), as decisões se caracterizam como:

- a) Futuro e objetivos: as decisões relacionadas com o futuro da empresa são decisões de planejamento, o alcance das decisões de planejamento vão desde o futuro imediato até o longo prazo e exigem a visão de empreendedor;
- b) Administração de recursos: está relacionada com tarefas de planejamento e organização das atividades pessoais e demais recursos, estas decisões envolvem a divisão de responsabilidades entre os membros da equipe, organização de uma rede de fornecedores ou o atendimento ao cliente, além da execução e controle de atividades planejadas. As decisões mais importantes sobre a utilização de recursos envolvem a definição de políticas e procedimentos, para resolver problemas de forma programada, funcionam como decisões automáticas e se aplicam sem a necessidade de consultas;
- c) Resolução de problemas: os problemas são situações que causam desconforto, frustração e prejuízo, o dia a dia de qualquer empreendedor ou administrador é regido por vários problemas. Deve entender e diagnosticar os problemas, identificando relações de causa e efeito, pensar de forma criativa para gerar alternativas e de forma crítica para fazer avaliações e escolhas corretas.

Nesse sentido, entende-se que o empreendedor administrar seu negócio de maneira promissora a sua atividade profissional, e busca acompanhar as tendências que o mercado demanda como uma forma essencial de sucesso.

Conforme colocações de Dornelas (2008, p. 15), o trabalho dos administradores é semelhante ao dos empreendedores, os mesmos compartilham três características, que são: demandam restrições e alternativas onde as demandas especificam o que precisa ser feito; as restrições são os fatores internos e externos da organização que limitam as responsabilidades do trabalho administrativo e; as alternativas que identificam as opções na qual os responsáveis precisam determinar referente ao que e como fazer.

2.2 INOVAÇÃO

A Inovação de produtos, serviços e processos tornou-se uma necessidade imediata para as empresas e empreendedores que desejam explorar novos nichos potenciais de mercado.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), por meio do Manual de Oslo (2004, p. 55) define inovação como:

Inovação é a implantação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativo melhorado, ou a implantação de um novo processo ligado a mudanças na execução das atividades da empresa, ou o desenvolvimento de um novo método de marketing. Ou, ainda, a implantação de um novo método organizacional no ambiente de trabalho e nas relações externas.

De acordo com o SEBRAE¹ (2014), o conceito de inovação está associado à capacidade de diferenciação. “Inovar é um investimento em novas ideias e estratégias que irão agregar valor aos negócios”. A inovação tem a capacidade de agregar valor aos produtos e serviços de uma organização, diferenciando-a, mesmo que seja por tempo determinado, do ambiente competitivo existente entre as empresas (BAUTZER, 2009, p. 4). Para o referido autor, é através da acirrada concorrência e exigência contínua do consumidor que as empresas precisam inovar seus produtos, bens e serviços. Já para Drucker (2003, p. 25) “a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o

¹ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

meio pelo qual eles exploram a mudança como oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente”.

Nota-se pela análise dos conceitos que cada autor aborda sobre a inovação que a mesma está diretamente relacionada e impactada num processo de mudança. O processo de inovação requer entendimento não só nos conceitos práticos e teóricos, mas também nos conhecimentos da área de *marketing* e gestão empresarial. Nesse sentido, de acordo com o Manual de Oslo (2005, p. 57) a inovação é dividida em quatro áreas principais: produtos, processos, marketing e organização:

- a) **Inovação em produtos:** o termo produto abrange tanto bens como serviços. Inovar nesse segmento é introduzir no mercado produtos novos ou significativamente melhorados cujas características, possam ser diferentes dos que já existem. De acordo com o manual (2005, p. 58): “O desenvolvimento de um novo uso para um produto com apenas algumas pequenas modificações para suas especificações técnicas é uma inovação de produto”, isso pode ocorrer por meio de mudanças em materiais, componentes e outras características existentes nos bens e serviços.
- b) **Inovação em processos:** é a adoção de um método de produção e distribuição novo ou significativamente melhorado para a criação e a provisão de serviços. Incluído métodos de entrega dos produtos.
- c) **Inovação de *marketing*:** é a implementação de um novo método de marketing capaz de trazer mudanças significativas na concepção dos produtos, embalagens, em seu posicionamento no mercado, em sua promoção ou também na fixação de preços. As inovações de *marketing* são voltadas para melhor atender as necessidades do consumidor. Podem incluir pesquisa preliminar de mercado, testes de mercado e propaganda de lançamento;
- d) **Inovação organizacional:** a inovação organizacional inclui a introdução de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, tanto internamente como externamente. A inovação organizacional ocorre somente quando houver mudanças mensuráveis nos resultados, como o aumento da produtividade ou das vendas.

Dessa forma, percebe-se pela análise dessas categorias de inovação que os requisitos mínimos para que um bem ou serviço seja inovador, é necessário que todos os processos envolvidos na sua criação sejam novos ou significativamente melhorados pela organização.

Diante do exposto a seguir serão abordadas as ferramentas estratégicas de gestão utilizadas para conhecer o ambiente organizacional e para que os gestores possam inovar em **Gestão, Produtos, Serviços e Processos**.

2.3 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Os administradores das organizações estão buscando formas de conseguir cada vez mais sucesso dentro da empresa. As estratégias podem ser vistas de três formas diferentes para facilitar sua aplicação: a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); controle estratégico (modificar ou a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados). (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007, p. 24).

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma ferramenta de extrema importância para qualquer organização que almeja um crescimento no mercado, e com isso o número de empresas que estão buscando uma forma de se diferenciar vem tendo um crescimento significativo, devido as exigências impostas pelo mercado e pelos clientes, onde essas técnicas facilitam as empresas a almejem o crescimento desejado.

Segundo (OLIVEIRA, 2007, p. 17) o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa visando e otimizando grau de interação com os fatores externos ou não controláveis e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento estratégico é normalmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto a formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidas para a sua consecução levando em conta as condições externas e internas da empresa e sua evolução esperada, também considerando as premissas básicas que a empresa como um todo deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

Andion e Fava (2002, p. 27) consideram o planejamento estratégico como um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da

liderança, assim como o controle das atividades. O objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os munície de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma proativa, antecipando-se as mudanças que ocorrem no mercado em que atuam.

A estratégia é a ação ou o caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. É importante procurar substabelecer estratégias e alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades. (OLIVEIRA, 2007, p. 53).

O papel da estratégia, nessa busca, é primeiro o de focalizar a atenção em áreas definidas pela estratégia e, em segundo lugar, o de excluir as possibilidades não identificadas que sejam incompatíveis com a estratégia. Menciona (CONTREAS, 2002, p.27). Define-se assim, administração estratégica como um processo ou uma série de etapas que formam um sistema estratégico, no qual os administradores devem ser criativos e flexíveis ao operar, já que necessita de constante adaptação devido às circunstâncias organizacionais com que se defrontam.

A relevância da análise é o relacionamento do processo de administração estratégica com as funções do negócio, como: marketing, produção ou operação, recursos humanos e finanças, todos esses setores não podem serem subestimadas pela alta administração da organização. (CERTO, p. 13, 2005).

2.5 MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICOS

A implantação do planejamento estratégico é dividida em etapas com a importância de facilitar o entendimento e o acompanhamento do processo. As atividades realizadas sequencialmente não são algo difícil de entender, porém varia muito entre os autores e as organizações, ou seja, a sequência inclui tanto o processo de realizar o plano como sua implementação e assim colocar em prática. (FISCHMANN E ALMEIDA, 1991, p. 34.)

2.5.1 Modelo de Fischmann e Almeida

A sequência do planejamento inicia quando a avaliação da estratégica vigente da organização, aonde reflete rapidamente no caminho em que a organização vem seguindo, e qual é sua função, fornecendo o desempenho dos produtos e a definição do campo de atuação. Esse processo é de extrema importância para as organizações que estão aplicando o planejamento estratégico pela primeira vez. (FISCHMANN E ALMEIDA, 1991)

2.5.2 Modelo de Certo e Peter

Certo e Peter (1993), citam cinco etapas básicas do processo de administração estratégica: execução de uma análise do ambiente, estabelecimento de uma diretriz organizacional, formulação de uma estratégia organizacional, implementação da estratégia organizacional e exercício do controle estratégico.

Etapa 1: análise do ambiente:

O processo de administração estratégica inicia com a análise do ambiente, ou seja, monitorar o processo e o ambiente organizacional para poder identificar os riscos e as oportunidades da organização. Com isso o ambiente organizacional encerra todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que podem influenciar o progresso obtido através da realização de objetivos da organização.

Etapa 2: estabelecer a diretriz organizacional

A segunda etapa do processo de administração estratégica é estabelecer a diretriz organizacional, ou seja, determinar a meta da organização para alcançar. Há dois indicadores principais de direção para os quais uma organização é direcionada: a missão e os objetivos organizacionais. A missão organizacional é a finalidade de uma organização ou a razão pela qual ela existe. Os objetivos são as metas que as organizações têm.

Etapa 3: formulação da estratégia

Nessa etapa do processo da administração estratégica a principal função é a formulação da estratégia, ou seja, a definição de estratégia se dá como um curso de ação

com função de garantir que a organização obtenha todos os resultados definidos. A formulação da estratégia é então projetar e selecionar estratégias que possibilitem realizar os objetivos da organização com a função central de saber lidar com a concorrência.

Etapa 4: implementando a estratégia organizacional

A quarta etapa do processo de administração estratégica é a implementação da estratégia organizacional, com a função de colocar em ação as estratégias desenvolvidas, onde surgiram de etapas anteriores ao processo de administração estratégica. Sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional.

Etapa 5: controle estratégico

O controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.

Para realizar com êxito essa tarefa, os administradores devem compreender o processo de controle estratégico e os papéis das auditorias estratégicas, além disso, os administradores devem compreender os meandros dos sistemas de informações da administração e a forma como tais sistemas podem complementar o processo.

2.5.3 Modelo de Oliveira

Oliveira (2012, p. 43), cita quatro fases de planejamento estratégico, sendo elas: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e controle e avaliação.

- Fase 1: diagnóstico estratégico

Nesta fase, também denominada auditoria de posição, deve-se determinar “como se está”. Essa fase é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da

empresa. A fase do diagnóstico estratégico pode ser dividida em cinco etapas básicas apresentadas a seguir:

- a) Identificação da visão;
- b) Identificação dos valores;
- c) Análise externa;
- d) Análise interna; e
- e) Análise dos concorrentes.
 - Fase 2: missão da empresa

Neste ponto deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico.

- a) Estabelecimento da missão da empresa;
- b) Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais;
- c) Estruturação e debate de cenários;
- d) Estabelecimento da postura estratégica; e
- e) Estabelecimento das macroestratégias e micropolíticas.
 - Fase 3: instrumentos prescritivos e quantitativos

Nesta fase, as questões básicas são o estabelecimento “de onde se quer chegar” e de “como chegar na situação que se deseja”, ou seja os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico proporcionam a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão, podendo ser realizada através das seguintes etapas:

- a) Estabelecimento de objetivos, desafios e metas;
- b) Estabelecimento de estratégias e políticas; e
- c) Estabelecimento dos projetos e planos de ação.
 - Fase 4: Controle e avaliação

Nesta fase, verifica-se “como a empresa está indo” para a situação desejada. O controle pode ser definido, em termos mais simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estabelecidos. Essa função envolve processos de:

- a) Estabelecimento e análise de indicadores de desempenho;

- b) Avaliação de desempenho dos profissionais;
- c) Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas, projetos e planos de ação estabelecidos;
- d) Análise dos desvios dos objetivos, desafios metas e projetos estabelecidos;
- e) Tomada de ações corretivas provocadas pelas análises efetuadas;
- f) Acompanhamento para avaliar a eficiência e a eficácia da ação de natureza corretiva; e
- g) Adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

2.6 ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA

Segundo Certo e Peter (1993) a administração Estratégica é considerada um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente.

Administração estratégica é um termo mais amplo que abrange não somente a administração dos estágios já identificados, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno. Desse modo, a administração estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar as tarefas a seguir:

1. Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
2. Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
3. Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
4. Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
5. Implementar as estratégias;
6. Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007, p. 24).

A administração estratégica tem de se preocupar em capacitar a organização para que seja possível mudar a atitude das pessoas de decisão. A mudança de atitude deve-se iniciar na cúpula, e é necessário criar um espírito crítico nas pessoas, procurando novas soluções estratégicas, administrativas ou operacionais, mas sempre voltadas para melhor adaptação ao ambiente, ou seja, procurando uma postura empreendedora. (FISCHMANN E ALMEIDA, 1991, p. 25).

2.7 VISÃO GERAL DA EMPRESA

A visão geral da empresa constitui uma oportunidade de fazer observações importantes sobre a natureza de seu negócio. Na visão geral, você procura discutir seus setores, seus clientes os produtos e serviços oferecidos ou planeja ofertar a um curto ou longo prazo. Embora deva tentar incluir a história e as principais atividades de sua empresa na visão geral. Para desenvolver esse tipo de visão geral da empresa, deve-se utilizar como base vários documentos de planejamento importantes, como: visão, missão, metas e objetivos e valores. (TIFFANY E PETERSON, 1998, p. 15).

2.7.1 Visão

Visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em futuro próximo ou distante. (OLIVEIRA, 2012, p. 43)

27.2 Missão

Para Oliverira (2012, p. 109), missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende” com seus produtos ou serviços. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar.

Missão organizacional é o principal motivo ou razão pela qual uma organização existe. Em geral, a missão organizacional de uma empresa contém informações tais como os tipos de produtos ou serviços que a organização produz, quem são seus clientes e que valores importantes possui. Para desenvolver uma missão organizacional de forma apropriada, a administração deverá analisar e considerar as informações geradas durante o processo de análise do ambiente. (CERTO E PETER, 1993, p. 76).

A missão traduz valores e crenças da empresa, demonstrando aonde a empresa almeja chegar considerando as tradições e filosofias administrativas da empresa.

O estabelecimento da missão tem como ponto de partida a análise e a interpretação de algumas questões como:

- a) Qual a razão de ser da empresa?
- b) Qual a natureza do negócio da empresa?
- c) O que a empresa vende e pretende vender ao mercado? É agilidade? É conhecimento? É diferenciação? É inovação?
- d) Quais os fatores de influência nestas vendas?
- e) Qual o diferencial de conhecimento necessário para estas vendas?
- f) Qual o diferencial competitivo da empresa?
- g) Qual a região de atuação da empresa?
- h) Qual a imagem que o mercado tem da empresa?
- i) Quais as necessidades sociais que pretende atender?

2.7.3 Objetivos versus Metas

Para Certo e Peter (1993, p. 81), um objetivo organizacional é uma meta para a qual a organização direciona seus esforços.

A empresa precisa fornecer orientação sobre como chegar na meta desejada. Com isso é preciso que essa meta seja acompanhada de uma série de objetivos, declarações operacionais que especificam exatamente o que precisa ser feito para alcançar a meta.

Definir metas e objetivos constitui uma política de segurança importante para a empresa estar ciente de todos os passos que dará ao longo de sua trajetória, aonde a

oportunidade de planejar um curso de ação bem-sucedido e acompanhar o progresso da empresa facilita e colabora para o desenvolver da empresa.

2.7.4 Valores

Os valores da empresa devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa, sendo que algumas empresas utilizam esses valores para sustentar o seu código de ética. E, se estes valores forem efetivamente verdadeiros, servem, também, de sustentação de vantagem competitiva da empresa. (OLIVEIRA, 2012, p. 67).

2.8 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DA ESTRATÉGIA

Segundo Tiffany e Peterson (1998, p. 28), eficácia é fazer o que deve ser feito para produzir o efeito desejado, enquanto eficiência quer dizer fazer as coisas corretamente. Portanto, eficácia tem muito a ver com escolher as metas certas e eficiência diz respeito a forma como a empresa está utilizando recursos para atingir suas metas.

Para Certo e Peter (1993, p. 29), os administradores devem compreender que o desenvolvimento de um sistema de administração estratégica efetivo e eficiente em qualquer organização pode ser uma tarefa demorada e difícil, que exige apoio, concentração de esforços e muita paciência.

2.9 ANÁLISE ESTRATÉGICA

A análise do ambiente é o processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades enfrentadas pela empresa, que possam influenciar a capacidade da empresa de atingir suas metas. O ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que possam

afetar seu processo para atingir as metas. Ter ciência do ambiente organizacional é vital para o sucesso da organização. (CERTO E PETER, 1993 p. 38).

Oliveira (2012, p. 26), define ambiente como um conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema. De maneira mais simples, pode-se definir ambiente de um sistema como conjunto de fatores e elementos que não pertencem ao sistema, mas:

- Qualquer alteração no sistema pode mudar ou alterar os fatores externos ou não controláveis; e
- Qualquer alteração nos fatores externos pode mudar ou alterar o sistema.

2.10 ANÁLISE SWOT

Para ULRICH (2002, p. 212) menciona que a análise SWOT é uma das técnicas mais utilizadas em investigação social, quer seja na elaboração de diagnóstico, em análise organizacional ou elaboração de planos. No entanto a sua utilização, nem sempre se traduz em contributos efetivos para os processos, sendo que, muitas vezes ela surge como um ritual ou uma tentativa desprovida de conteúdo real, de sermos mais científicos ou técnico nos processos de planeamento ou avaliação. Na realidade, devido a sua aparente simplicidade, essa técnica emergiu como uma das preferidas por técnicos de todas as áreas.

Segundo (OLIVEIRA, 2007, p.39) a elaboração inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e a adoção de estimativas de risco para as alternativas estabelecidas. Antes de escolher entre essas alternativas, o executivo deve identificar e avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e sua capacidade real e potencial de tirar vantagens das oportunidades percebidas no ambiente, bem como de enfrentar as ameaças. O executivo deve considerar, também, a explicitação dos objetivos e das metas a serem alcançados pela empresa, incluindo as maneiras de desenvolver as estratégias e ações necessárias à concretização do processo, respeitando determinadas políticas ou orientações de atuação.

O autor define a análise SWOT da seguinte forma:

- a) 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).
- b) Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
- c) Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
- d) 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.

2.10.1 Ambiente externo

Com o passar do tempo a maioria das empresas encara ambientes externos cada vez mais turbulentos, complexos e globalizados aonde dificultam o caminho que a empresa necessita percorrer para ter cada vez mais estabilidade no mercado. Para enfrentar esse problema de falta de informações e geralmente incompletas sobre o setor e para aumentar o grau de compreensão do ambiente geral, é adotado um processo denominado análise do ambiente externo. O processo, que deve ser conduzido de forma contínua, compreende basicamente em quatro atividades: investigação minuciosa dos dados, monitoramento, previsão e avaliação. Aqueles que realizarem a análise do ambiente externo devem estar cientes de que a compleição dessa análise é uma atividade complexa, porém muito significativa. (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2005, p. 52)

Oliveira (2012, p. 77), cita aspectos a serem considerados em uma análise externa:

- a) os processos de integração;
- b) a tecnologia;
- c) o governo;
- d) sistemas financeiros;

- e) sindicatos;
- f) comunidade (mão-de-obra, valores sociais, infraestrutura, entre outros);
- g) clientes;
- h) mercado como um todo;
- i) setor semelhante ao da empresa;
- j) fornecedores;
- l) concorrentes.

2.10.1.1 Oportunidades e ameaças

Oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las. (OLIVEIRA, 2012, p. 68).

Segundo Aaker (2001, p.30), uma oportunidade é uma tendência ou ocorrência que pode conduzir a uma significativa mudança ascendente nos padrões de venda e de lucro – contanto que se apresente uma resposta estratégica adequada.

Ameaças são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma. (OLIVEIRA, 2012, p. 69).

Segundo Aaker (2001, p. 31), uma ameaça é uma tendência ou ocorrência que, na ausência de uma contrapartida estratégica, resultará em um período de retração das vendas atuais e dos padrões de lucro. Por exemplo, a preocupação dos clientes com calorias e colesterol representa uma ameaça à indústria de laticínios.

2.10.2 Ambiente interno

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as qualidades e deficiências da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa determinados, principalmente, diante da atual posição de seus produtos ou serviços versus segmentos de mercados. (OLIVEIRA, 2012, p. 82).

Oliveira (2012 p. 83) indica que numa análise interna é considerado importante:

- a) funções administrativas (funções de marketing, de finanças, de produção, de recursos humanos;
- b) aspectos organizacionais (estrutura organizacional, principais políticas, capacitação e habilidades da alta administração, entre tantos);
- c) abrangência dos processos (a empresa como um todo, as áreas funcionais, e assim por diante);
- d) níveis de controle e avaliação (eficiência, eficácia e efetividade);
- e) critérios de avaliação (base histórica da empresa, opiniões pessoais ou de consultores, análise de literatura ou financeira);
- f) obtenção das informações (observação, conversas, questionário, entre outros).

2.10.2.1 Pontos fortes e pontos fracos

Pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente, onde estão as variáveis externas e não controláveis. (OLIVEIRA, 2012, p. 68).

Os pontos fracos da empresa correspondem à falta de habilidades ou a uma deficiência de capacidades e recursos em relação à concorrência que pode impedir de desenvolver estratégias e planos ou alcançar as metas. (TIFFANY E PETERSON, 1998, p. 145). Para um melhor entendimento de análise interna e análise externa da organização, Certo e Peter (1993 p. 116) apresentam na figura 1, importantes considerações para análise dos fatores internos e externos.

Figura 1– Importantes considerações para análise de fatores internos e externos.

ANÁLISE EXTERNA	
Oportunidades	Riscos
<ul style="list-style-type: none"> • Entrar em novos mercados ou segmentos? • Aumentar a linha de produtos? • Diversidade de produtos relacionados? • Incluir produtos complementares? • Integração vertical? • Crescente pressão competitiva? • Capacidade de mudar para melhor o grupo estratégico? • Convivência com empresas rivais? • Crescimento de mercado mais rápido? • Outros? 	<ul style="list-style-type: none"> • Provável entrada de novos concorrentes? • Aumento das vendas de produtos substitutos? • Crescimento mais lento do mercado? • Política governamental restritiva? • Vulnerabilidade à recessão e aos ciclos do negócio? • Crescente poder de barganha dos clientes ou fornecedores? • Mudanças de necessidades e gostos dos compradores? • Mudança demográfica relevante? Outros?
ANÁLISE INTERNA	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Uma fonte de competência distintiva? • Recursos financeiros adequados? • Boa habilidade competitiva? • Atitude positiva dos compradores? • Líder reconhecido no mercado? • Estratégias de áreas funcionais? • Economias de escala em crescimento? • Isolado da forte pressão de concorrentes? • Dono da tecnologia? • Vantagens de custo? • Vantagens competitivas? • Capacidade de inovação de produtos? • Administração competente? • Outros? 	<ul style="list-style-type: none"> • Direção estratégica pouco clara? • Posição competitiva desvantajosa? • Instalações obsoletas? • Lucratividade baixa em virtude de ...? • Falta de talento e profundidade administrativa? • Falta de experiência ou competências-chave bem concebidas? • Controles ruins na implementação da estratégia? • Contaminação por problemas operacionais internos? • Vulnerável a pressões da concorrência? • Atraso em relação a pesquisa e desenvolvimento? • Linha muito limitada de produtos? • Imagem fraca no mercado? • Desvantagens competitivas? • Experiência de marketing abaixo da média? • Incapaz de financiar as mudanças necessárias na estratégia? Outros?

Fonte: Certo e Peter (1993, p. 116).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo tem por objetivo descrever a metodologia a ser utilizada para a realização da pesquisa, com o intuito de agregar maior conhecimento sobre o problema de estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O método é o caminho a ser seguido a fim de que as metas sejam atingidas, vindo a trazer benefícios para a organização diz Bianchi, Alvarenga e Bianchi (2011). Ao usar um método busca-se seguir um caminho já planejado, que está ordenado e que levará a uma meta trazendo benefícios para a organização.

3.1.1 Natureza

Quanto à natureza da pesquisa, caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa com aspectos quantitativos, sendo que para Roesch (2005), as pesquisas qualitativas são adequadas para a avaliação formativa, quando se trata de aprimorar a efetividade de um programa ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, selecionando metas de um programa e construir uma intervenção.

A pesquisa qualitativa proporciona uma visão diferenciada e uma melhor compreensão do problema. Ela procura explorar com poucas ideias preconcebidas sobre o resultado dessa investigação. É adequada ao enfrentamento de uma situação adversa ou de incerteza, como quando os resultados conclusivos são diferentes das expectativas. A pesquisa qualitativa é baseada em amostras pequenas e não representativas, e, os dados não são analisados de forma estatística (MALHOTRA, 2006, p. 113).

3.1.2 Nível

Quanto ao nível da pesquisa, a mesma se caracteriza pelo uso da pesquisa exploratória.

A pesquisa exploratória na visão de Hair Junior et al. (2005, p. 84), é empregada quando não se tem muito conhecimento na área ou não existem muitas informações sobre o assunto. Desta maneira, o principal objetivo não é testar hipóteses criadas, mas sim, desenvolver um projeto que possa proporcionar descobertas.

3.1.3 Estratégia

Em relação ao procedimento técnico, considera-se um estudo de caso, aonde que para Yin (2010), o método do estudo de caso fará com que todos os investigadores detenham características holísticas, ou seja, ter uma visão do todo e também características significativas dos eventos da vida real, como os ciclos individuais e o comportamento dos pequenos grupos.

3.2 VARIÁVEIS ENVOLVIDAS NO ESTUDO

Todas as pesquisas necessitam apresentar dados, observações documentadas ou resultados da medição correspondentes às variações dos dados. No presente trabalho as variáveis de estudo utilizadas serão descritas a seguir:

- a) aspectos em relação ao produto;
- c) aspectos em relação aos clientes;
- d) aspectos profissionais;
- e) aspectos em relações aos concorrentes.

3.3 PARTICIPANTES

A população desse estudo consiste especificamente nos três gestores da empresa, dois funcionários e 14 clientes escolhidos aleatoriamente para não caracterizar uma amostra intencional, onde as informações que forem repassadas por essa população que está diretamente ligada a empresa.

3.4 PROCESSO DE COLETA

Nesta pesquisa foram criadas planilhas de coleta de dados, entrevistas e matriz de tomada de decisão, proporcionando uma implementação da ferramenta de análise estratégia SWOT.

O instrumento e a coleta de dados são o formulário onde constam perguntas e as escalas que serão apresentadas aos entrevistados e os itens que serão observados, tornando-se assim mais fácil seu entendimento (Acevedo e Nohara 2004),

3.5 PROCESSO DE ANÁLISE

Analisar os dados é dar uma explicação para eles, ou seja, decompor os mesmos e demonstrar suas relações entre os fenômenos estudados, vindo a buscar sua interpretação, explicação e detalhar suas relações. O principal objetivo de analisar os dados é demonstrar para o pesquisador como estabelecer as conclusões dos dados já apurados, logo em seguida os mesmos serão organizados nas planilhas e nas matrizes da análise SWOT aonde será utilizado os métodos para poder interpretar e analisar.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os dados coletados com a pesquisa e também a sua respectiva análise. Lembrando que o estudo buscou desenvolver uma ferramenta para análise do ambiente interno e externo em um Supermercado localizado no bairro Portal do Sol, na cidade de Marau-RS. De acordo com os objetivos que foram estabelecidos para o presente estudo, os dados foram descritos e analisados de acordo com as fases da Matriz SWOT e apresentados para complementar os resultados obtidos nas referidas fases. No que diz respeito à identificação das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da empresa em estudo, de acordo com a discussão realizada com gestores, funcionários e clientes, sendo que as mesmas estão relacionadas de acordo com a proposta do presente estudo.

O quadro 1 apresenta as alternativas em relação aos produtos e serviços prestados pela organização em estudo, na visão de gestores e colaboradores.

Quadro 1 – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças da empresa.

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
FORÇAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
Qualidade nos produtos oferecidos;	Clientes satisfeitos com os produtos encontrados;
Atendimento pelos proprietários;	Relacionamento com o cliente;
Aceita todos os tipos de cartão;	Comodidade e facilidade para pagamentos
Padaria própria.	Trazer clientes diariamente no mercado.
FRAQUEZAS (-)	AMEAÇAS (-)
Não oferece grande variedade de produtos na padaria;	Perde clientes para a concorrência.
Falta de espaço para pôr mais variedades de produtos no mercado;	Alguns clientes procuram estabelecimentos maiores e com mais variedades e marcas;
Pouco espaço de estoque para garantir um melhor preço;	Poucas ofertas;
Marketing	Dificuldades de trazer novos clientes.

Fonte: elaborado pelo Autor (2016)

As forças são as vantagens que a empresa possui em relação aos seus concorrentes, mas não somente em produtos e serviços oferecidos, mas sim tudo o que está envolvido ao redor da empresa, já as fraquezas são as desvantagens, ou seja, os problemas existentes dentro da organização que precisa ser identificado e solucionado o mais rápido possível.

As oportunidades são tudo o que influencia de forma positiva na empresa, ou seja, onde a empresa almeja chegar, como a empresa pode alcançar seus objetivos, são parâmetros importantíssimos para o alcance das metas, já as ameaças são os problemas fora da empresa e que preocupam a organização, onde muitas vezes deve ser tratado com muito cuidado pois pode afetar diretamente o futuro da empresa.

Forças x Oportunidades

Qualidade nos produtos oferecidos x clientes satisfeitos com os produtos encontrados: a padaria oferece um pão de ótima qualidade feito diariamente, oferece também produtos sempre dentro da validade e com ótima aparência, aonde os clientes saem satisfeitos com os produtos encontrados.

Atendimento pelos proprietários x relacionamento com o cliente: o atendimento é um diferencial gigantesco para os clientes voltarem ou não na empresa, e quando ele é feito pelos proprietários se cria um relacionamento de amizade e respeito com o cliente.

Aceita todos os tipos de cartão x comodidade e facilidade para pagamentos: Hoje em dia os clientes buscam estabelecimentos que ofereçam várias formas de pagamento e aceitar todos os cartões acaba atraindo os clientes justamente por essa facilidade e comodidade que o mercado oferece.

Padaria própria x trazer clientes diariamente no mercado: Na empresa em que foi feito o estudo a padaria é um diferencial muito grande na questão de trazer clientes diariamente no mercado, aonde o pão quente motiva os clientes a se deslocarem até o estabelecimento todos os dias.

A análise baseada nas interações entre as fraquezas x ameaças podem tornar-se obstáculos para o desenvolvimento da empresa, conforme apresentado a seguir:

Fraquezas x Ameaças

Não oferece grande variedade de produtos na padaria x perde clientes para a concorrência: Por ser um mercado pequeno a padaria não consegue oferecer muitos produtos, isso faz com que os clientes acabem procurando outros estabelecimentos que tem esse serviço completo e a consequência disso é que os clientes pegam tudo o que falta nesse estabelecimento completo.

Falta de espaço para pôr mais variedades de produtos no mercado x alguns clientes procuram estabelecimentos maiores e com mais variedades e marcas: O mercado estudado é de porte pequeno e não consegue oferecer uma grande variedade de marcas e produtos, com isso os clientes não encontram determinadas marcas e isso acarreta na perda desses clientes que acabam procurando estabelecimentos maiores.

Pouco espaço de estoque para garantir um melhor preço x poucas ofertas: Outro grande problema é a falta de espaço para estoque, com isso dificulta a compra em uma escala maior para conseguir um melhor preço e assim inviabiliza as promoções que o mercado deveria ofertar para trazer clientes novos.

Marketing x dificuldades de trazer novos clientes: O mercado não tem propagandas em rádios e jornais, com isso surge uma grande dificuldade em trazer clientes de outros lugares, muitas vezes o estabelecimento não é lembrado justamente por não ter esse marketing importante que faria uma grande diferença e seria mais conhecido e mais lembrado pelos clientes.

A análise a seguir está baseada nas interações entre as Forças, que é aquilo que a empresa desempenha bem, mas que não forem regularmente acompanhadas e planejadas pode tornar-se uma ameaça para a organização. Os resultados gerados pelas interações são apresentados a seguir.

Forças x Ameaças

Qualidade nos produtos oferecidos x perda de clientes para a concorrência: Para não correr o risco de perder os clientes para a concorrência é necessário que a empresa continue oferecendo produtos de qualidade, sempre buscando a parceria com os fornecedores.

Atendimento pelos proprietários x Clientes procuram empresas maiores com mais variedades de produtos: Apesar do atendimento ser na maioria das vezes realizado pelos proprietários e familiares, os clientes buscam novidades em produtos nas empresas de grande porte, e a empresa deve considerar o incremento de novidades para manter os clientes.

Aceita todos os tipos de cartão x Poucas Ofertas: O fato da empresa aceitar todos os cartões de crédito facilita para os clientes, mas não é garantia de venda, pois apesar das facilidades de pagamento os clientes estão mais informados e procuram empresas que tenham maior variedade de ofertas.

Padaria Própria x Dificuldade de trazer novos clientes: A padaria própria é um diferencial entre dos clientes do bairro que conhecem a empresa, mas, pela pouca divulgação na mídia e redes sociais acaba dificultando a entrada de novos clientes da cidade e principalmente dos bairros vizinhos.

A análise a seguir está baseada nas interações entre os Pontos Fracos X Oportunidades, sabe-se que os pontos fracos são aquelas atividades que a empresa tem conhecimento, mas não consegue atuar bem, mas uma vez trabalhados os mesmos podem tornar-se em oportunidades para a empresa, conforme apresentado a seguir.

Fraquezas x Oportunidades

Não oferece grande variedade de produtos na padaria x clientes satisfeitos com os produtos encontrados: Apesar de não oferecer uma grande gama de produtos na padaria, os clientes mostram-se satisfeitos com os produtos encontrados, gerando uma oportunidade de realizar um treinamento com os funcionários da padaria para aprender e

desenvolver novos produtos e colocar uma variedade maior a disposição das pessoas que fazem suas compras na empresa;

Falta de espaço para pôr mais variedades de produtos no mercado x relacionamento com o cliente: A falta de espaço físico dificulta a exposição e a diversificação dos produtos por parte da empresa, mas como o atendimento é familiar e tem um bom relacionamento com os clientes, torna-se uma oportunidade da empresa melhorar seu espaço físico e manter e ampliar sua carteira de clientes;

Pouco espaço de estoque para garantir um melhor preço x comodidade e facilidade para pagamentos: Apesar do pouco espaço para estocar mercadorias e fazer promoções para atrair clientes, a empresa oferece diversas oportunidades para que os clientes façam seus pagamentos, salientando também que é preciso planejar uma melhoria do espaço físico.

Marketing x trazer clientes diariamente no mercado: Apesar do marketing ser deficiente por parte da empresa estudada, a utilização de um canal de comunicação com os clientes trará vantagens para a empresa, como a criação de uma fanpage ou panfletos para divulgar as promoções.

Os cruzamentos feitos nas variáveis da análise SWOT mostra claramente que a empresa tem um potencial enorme de crescimento, mas precisa de alguns ajustes para seguir e facilitar seu caminho. Um exemplo bem claro é focar mais em promoções, com isso atrairá clientes novos e vai agradar os que frequentam diariamente o mercado, pois vão sair contente em encontrar produtos na promoção e com um preço mais acessível.

A falta de espaço para estoque é mais uma situação que afeta o desenvolvimento do mercado. O pouco espaço implica negativamente pois não se tem a possibilidade de comprar em grande quantidade, com isso algumas promoções ficam inviáveis, pois falta esse espaço para estocar o produto em oferta. A solução poderia ser alugar algum espaço perto do mercado para se ter a condição de estocar em maior quantidade, basta ter os custos reais e analisar até que ponto isso seria vantajoso para o mercado.

O quadro 2 a seguir apresenta a opinião dos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos pela organização em estudo, bem como também as suas sugestões para a melhoria da empresa.

Quadro 2 Clientes – Análise da resposta 1

1) Em relação aos produtos oferecidos o que você destacaria como ponto positivo e ponto negativo, descreva.
Pontos Positivos
<ul style="list-style-type: none">• Grande variedade de produtos e bem expostos, pão fresco todos os dias.• Grande variedade de mercadorias e pão feito todos os dias.• Mercado bem localizado e pão de ótima qualidade.• Produtos sempre dentro da validade e pão fresco todos os dias.• Tudo em ordem.• Bastante variedades de produtos bem destacáveis e com fácil acesso.• Pão feito diariamente.• O pão feito diariamente é de ótima qualidade.• Pão fresco todos os dias.• Produtos de ótima qualidade e dentro da validade.• Facilidade para pagamentos pois aceita todos os cartões.• Pão fresquinho todos os dias, refrigerantes gelados, carne de boa qualidade e mercadorias de qualidade.• Os produtos são de ótima qualidade e pão fresco todos os dias.• Tem uma grande variedade de produtos e sempre dentro da validade.• Percebo que tem mercadoria diversificada, pão feito diariamente, na parte de carnes tem várias opções e o mercado está localizado bem no centro do bairro.
Pontos Negativos
<ul style="list-style-type: none">• Falta de carne descongelada durante a semana.• Nem um problema.• Devem ser avaliadas a data de validade de alguns produtos e melhorar a qualidade do pão.• Mais promoções.• Poucas ofertas.• O mercado deveria ser mais divulgado.• Mais variedades de marcas.• Mais variedade e mais promoções.• Poucas opções de produtos.• Aumentar o espaço para frutas e verduras.• No final de semana poderia ter mais cortes de carne de gado.

Fonte: elaborado pelo autor (2016)

Entre as diversas respostas dos clientes um ponto muito importante mencionado pelos mesmos é o pão feito diariamente no mercado. Esse produto é um dos carros chefes da empresa, pois sua qualidade é percebida pelos clientes e conseqüentemente acaba atraindo pessoas diferentes que vem em busca do pão e acabam levando outros itens, agregando mais valor no mercado.

Por outro lado, existem algumas falhas mencionadas pelos clientes e muitas vezes não são percebidas pelos gestores e acaba prejudicando o crescimento da empresa como

por exemplo a falta de algumas marcas no mercado. Alguns clientes consomem certas marcas e não mudam. Em alguns casos essas marcas não são encontradas no estabelecimento por falta de espaço, porém basta os gestores buscar uma solução para agradar o maior número de clientes possíveis, como por exemplo, colocar mais gondolas para conseguir expor mais produtos e mais marcas. O quadro 3 apresenta a opinião dos clientes sobre o atendimento dos proprietários e funcionários.

Quadro 3 Clientes – Análise da resposta 2

2) Como você avalia o atendimento de proprietários e funcionários do mercado, e quais suas sugestões para melhorar?
Pontos Positivos
<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento nota 10, não tem o que melhorar. • Não tem o que melhorar, são pessoas educadas, atenciosas e muito pacienciosas, tanto funcionários como proprietários. • Muito bom, tanto funcionários como proprietários. • O atendimento é ótimo, só continuar assim. • Acho que não tem o que melhorar, são pessoas educadas e prontas para lhe receber. • O atendimento está ótimo. • O atendimento é de perfeita qualidade, não tem o que melhorar. • O atendimento é muito bom, deve continuar nesse patamar. • O atendimento é de ótima qualidade. • O atendimento é exemplar, sem nada a melhorar • O atendimento é bom e estão sempre dispostos a atender o cliente. • Muito bom, valorizam os clientes. • O atendimento é de ótima qualidade tanto de funcionários quanto de proprietários; • O atendimento é muito bom todos são muito atenciosos com os clientes e deve continuar assim, pois é muito importante e faz toda a diferença.
Sugestões de Melhoria
<ul style="list-style-type: none"> • Mais agilidade ao passar os produtos no caixa; • Poderia ser melhor se tivesse uma pessoa atendendo somente no açougue.

Fonte: elaborado pelo autor (2016)

Com base nas respostas dos clientes ficaram nítidos alguns pontos fortes que a empresa possui, como o bom atendimento feito pelos funcionários e proprietários. O atendimento é um dos principais motivos para fazer os clientes retornarem na empresa, e essas informações quando buscada nos próprios clientes só confirma a maturidade do estabelecimento em relação ao atendimento. E finalizando as respostas dos clientes, o quadro 4 apresenta as sugestões feitas pelos mesmos.

Quadro 4 Clientes – Análise da resposta 3

<p>3) Para você quais produtos ou serviços são oferecidos pelos concorrentes e não são encontrados no Mercado Portal do Sol, descreva.</p>
<ul style="list-style-type: none">• Carne fresca durante a semana e mais promoções.• Mais variedades de frutas e mais promoções.• Mais Promoções.• Pão integral feito na padaria.• Tem todos os produtos que procuro só nem sempre a marca que desejo.• Uma boa fruteira.• Mais ofertas e mais produtos na padaria.• Mais cortes de carne no açougue.• Mais marcas de produtos.• Acredito que deveria ter mais variedades de frutas e mais marcas de produtos.• Falta mais variedades de produtos integrais e bolachas salgadas.• Refrigerantes da marca Pepsi e mais variedades e marcas de produtos.• Mais tipos de carnes e mais frutas.• Não perde em nada para a concorrência.• No meu ponto de vista o mercado está bem estruturado desde o atendimento até as mercadorias oferecidas, talvez seria importante investir um pouco em algumas promoções aleatoriamente e em determinados produtos, vai se tornar mais atrativo.

Fonte: elaborado pelo autor (2016)

E finalizando as análises em relação à opinião dos clientes sobre os produtos que não são encontrados no mercado em estudo, sendo que as poucas ofertas foi outro fator determinante nas respostas dos clientes, porém algumas providências que foram tomadas são de extrema importância para corrigir esse problema e fazer os clientes a comparecerem no mercado e saírem satisfeitos com as promoções encontradas. Muitas vezes os clientes que vem em busca de promoções acabam levando outros itens que não estão com preço mais baixo, e assim voltam mais seguido em busca de outros descontos. Além disso, o mercado só tem a ganhar, pois cada vez mais os clientes se fidelizam com a empresa e impulsionam outras pessoas a ir no estabelecimento em busca de bons preços.

E para finalizar as análises sobre os produtos e serviços oferecidos pelo mercado, o quadro 5 abaixo apresenta um comparativo entre as respostas dos gestores e funcionários em relação as respostas dos clientes.

Quadro 5 - Comparativo entre as respostas dos gestores/colaboradores e clientes.

Gestores/Colaboradores	Clientes
Forças e Oportunidades	Ponto positivo
Qualidade nos produtos oferecidos / Clientes satisfeitos com os produtos encontrados.	Tem uma grande variedade de produtos e sempre dentro da validade.
Atendimento pelos proprietários / Relacionamento com o cliente.	O atendimento é de perfeita qualidade, não tem o que melhorar.
Aceita todos os tipos de cartão / Comodidade e facilidade para pagamento.	Facilidade para pagamentos pois aceita todos os cartões.
Padaria própria / Trazer clientes diariamente no mercado.	Pão fresquinho todos os dias, refrigerantes gelados, carne de boa qualidade e mercadorias de qualidade.
Fraquezas e Ameaças	Ponto negativo
Não oferece grande variedade de produtos na padaria / Perde clientes para a concorrência.	Pão integral feito na padaria.
Falta de espaço para pôr mais variedades de produtos no mercado / Alguns clientes procuram estabelecimentos maiores e com mais variedades e marcas;	Acredito que deveria ter mais variedades de frutas e mais marcas de produtos.
Pouco espaço de estoque para garantir um melhor preço / Poucas ofertas.	Mais variedade e mais promoções.
Marketing / Dificuldades de trazer novos clientes.	O mercado deveria ser mais divulgado.

Fonte: elaborado pelo autor (2016)

No quadro comparativo acima, nota-se que as respostas dos clientes são bem parecidas com o que os gestores pensam e avaliaram da empresa. Em um modo geral o atendimento é um grande diferencial do mercado e foi muito elogiado pelos clientes, seguido de uma boa qualidade dos produtos oferecidos. Alguns clientes estão

completamente contentes com o que o mercado oferece, porém outros mencionaram que falta mais itens na padaria como por exemplo o pão integral próprio.

Outro ponto importante no mercado é a facilidade e a comodidade que o estabelecimento oferece para seus clientes, aceitando todos os tipos de cartão. Os clientes notam todo esse esforço dos gestores e desfrutam dessas regalias usando seguidamente, e assim não tem a preocupação de se deslocar até o banco e sacar o dinheiro.

Alguns clientes também mostraram insatisfação com a divulgação do mercado e das ofertas, onde o marketing é um ponto que precisa ser melhorado rapidamente, pois os gestores também perceberam essa deficiência. O marketing quando feito corretamente pode trazer vários benefícios para a empresa, pois os clientes ficam sabendo das ofertas e se deslocam de outras áreas para aproveitar os descontos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o fim do estudo nota-se que a visão dos gestores é de extrema importância para o futuro da empresa, com isso alguns pontos devem permanecer pois está sendo um diferencial da empresa no mercado, como a qualidade nos produtos oferecidos que é de extrema importância para que os clientes levem esses produtos e voltem a procurar novamente.

O bom atendimento é mais um fator que faz toda a diferença, pois os clientes se sentem bem quando se deslocam até o mercado e deverá permanecer por muito tempo. Isso somado com a qualidade do produto oferecido faz com que o estabelecimento seja excepcional e consiga atender todos os tipos de clientes.

Por outro lado, alguns pontos devem ser melhorados porque estão dificultando o crescimento da empresa tais como: não oferece grande variedade de produtos na padaria, falta de espaço para pôr mais variedades de produtos no mercado, pouco espaço de estoque para garantir um melhor preço, marketing.

As análises feitas pelos clientes favoreceram os gestores a identificar os problemas que o mercado enfrenta e com isso buscar as soluções cabíveis para que esses problemas não venham a prejudicar cada vez mais o andamento da organização.

Levando em consideração todos os itens mencionados acima é possível destacar que a empresa possui grande potencial de crescimento, pois a mesma atua em um

mercado que está cada vez mais promissor, devido o elevado crescimento populacional que esta ocorrendo na cidade e no bairro onde a mesma está localizada, com a construção de diversas moradias.

Para finalizar, conclui-se que a pesquisa atingiu seus objetivos desejados, pois com as respostas dos clientes junto com a análise dos gestores vieram à tona problemas de fácil resolução, mas que afetam diretamente no desenvolver do mercado. Com isso é muito importante que mais estudos sejam realizados com a intenção de beneficiar ainda mais a organização.

5.1 SUGESTÃO PARA A EMPRESA

Depois de finalizada a apresentação e a descrição dos dados sugerem-se alguns pontos de extrema importância para os gestores do Mercado Portal do Sol avaliarem conforme traçado no estudo.

- 1) Buscar implementar as melhorias que foram solicitadas no estudo para minimizar os riscos, como por exemplo: ofertas diariamente, aumentar o número de gôndolas para inserir mais marcas no mercado, mais produtos na padaria e divulgar mais o estabelecimento.
- 2) Que os gestores da empresa busquem ideias para trazer novos clientes e assim continuar crescendo. Uma forma de fazer isso é analisar passo a passo todas as alternativas mencionadas no estudo, como por exemplo: avaliar possível locação de outro espaço próximo para estoque, e assim conseguir um melhor preço e mais ofertas.
- 3) Avaliar todas as variáveis levantadas no estudo para poder imediatamente fazer as correções necessárias em curto prazo, e as mais complexas analisar calmamente para saber quais seriam as alternativas corretas para a correção desses problemas, tais como: Não oferece grande variedade de produtos na padaria, falta de espaço para pôr mais variedades de produtos no mercado, pouco espaço de estoque para garantir um melhor preço e Marketing;
- 4) Na implementação do planejamento organizacional utilizar os dados levantados junto aos proprietários e principalmente com os clientes;

- 5) Realizar pesquisas de satisfação junto à comunidade, com clientes e não clientes para saber das necessidades dos mesmos;
- 6) Utilizar mais os meios de comunicação, principalmente as redes sociais para divulgar os produtos e principalmente as ofertas que a empresa disponibiliza diariamente ou semanalmente.
- 7) Analisar a possibilidade do aumento do espaço físico da empresa, principalmente um local para estoque de produtos, o que acarretaria em mais promoções e ganho de clientes.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Partindo-se para o encerramento deste estudo, deve-se considerar que, apesar do objetivo principal ter sido atingido, algumas limitações foram determinantes para o desenvolvimento do mesmo. Sendo as seguintes:

- 1) Primeiramente e com maior ênfase nos gestores que responderam as questões sobre a empresa, pelo pouco conhecimento sobre o assunto pesquisado e também a falta de uma gestão estratégica definida pela organização;
- 2) A entrevista limitou-se a perguntas diretas e reuniões entre a direção e funcionários, não existindo documentos ou registros na empresa que comprovem;
- 3) Os clientes por sua vez, mesmo com sua boa vontade, apresentam limitações nas suas respostas, analisando primeiro o relacionamento com os proprietários, e deixando em segundo plano as variáveis relativas à empresa;
- 4) A empresa não possui uma estratégia definida e nem implantada, sendo que a empresa surgiu devido ao aumento populacional do bairro, e hoje traça suas estratégias de acordo com a necessidade de recursos necessários para permanecer no mercado, não tendo planejamento de investimentos futuros em novos equipamentos ou ampliação física.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ACEVEDO, Cláudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDION, Maria Carolina, FAVA, Rubens, **Gestão empresarial / Fae School**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.

BIANCHI, Anna Cecilia de Moraes; ALVARENGA, Marina; BIANCHI, Roberto. **Manual de orientação: estágio supervisionado**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BAUTZER, Deise. **Inovação: repensando as organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. –2 ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil 2005.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CONTREAS, Hernan E. Alday, **Gestão empresarial / Fae School**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.

DORNELAS, José Carlo Assis. **Transformando ideias em negócio**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2008.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e Princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HAIR, Joseph F.; GOUVÊA, Maria Aparecida. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HITT, Michael; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2005.

MANUAL DE OLSO. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3ª ed. Brasília: OECD/FINEP, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação**. 4. Porto Alegre Bookman 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2. ed. São Paulo: Pearson Pretince Hall, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinheiro Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SEBRAE. **Quero inovar meu negócio**. Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br/index.php/quero-inovar-meu-negocio>>. Acesso em 27 out. 2016.

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

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento estratégico**. 11.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

ULRICH, Schiefer et alli. MAPA - **Manual de Planejamento e Avaliação de Projetos** 1. ed Cascais: Principia, 2002.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE

Matriz swot

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
FORÇAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
FRAQUEZAS (-)	AMEAÇAS (-)

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

QUESTIONÁRIO - CLIENTES

Prezado (a) Cliente (a),

O presente questionário faz parte do trabalho de conclusão do Curso de Bacharel em Administração da Faculdade da Associação Brasileira de Educação – FABE, onde o objetivo é conhecer a sua percepção em relação aos produtos e serviços oferecidos pelo Mercado Portal do Sol de Marau. É importante salientar, em nenhum momento suas respostas serão identificadas, por isso seja o mais sincero possível.

- 1) Em relação aos produtos oferecidos o que você destacaria como ponto positivo e negativo, descreva:
- 2) Como você avalia o atendimento de proprietários e funcionários do mercado, e quais suas sugestões para melhorar?

- 3) Para você quais produtos ou serviços são oferecidos pelos concorrentes e não são encontrados no Mercado Portal do Sol, descreva: