



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

JULIO NOLETO DE QUEIROZ

**POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E RISCOS:  
identificação e análise do posicionamento estratégico e  
mensuração de riscos.**

Brasília – DF

2010

JULIO NOLETO DE QUEIROZ

**POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E RISCOS:  
identificação e análise do posicionamento estratégico e  
mensuração de riscos.**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Tutor Orientador: Prof. Gabriel de Araujo Spezia

Brasília – DF

2010

Queiroz, Julio Noletto.

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E RISCOS: identificação e análise do posicionamento estratégico e mensuração de riscos. / Julio Noletto de Queiroz. – Brasília, 2010.

58 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2010.

Orientador: Prof. Gabriel de Araujo Spezia, Departamento de Administração.

1. Planejamento Estratégico. 2. Vantagem competitiva. 3. Riscos estratégicos. I. Título.

**JULIO NOLETO DE QUEIROZ**

**POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E RISCOS:  
identificação e análise do posicionamento estratégico e  
mensuração de riscos.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
aluno

**Júlio Noleto de Queiroz**

Prof. Gabriel de Araujo Spezia  
Tutor-Orientador

Prof. Maria Teodora Fraldi  
Professora-Examinadora

Prof. Me. Marina Figueiredo Moreira  
Professora-Supervisora

Brasília, 4 de dezembro de 2010

Dedico este trabalho a Deus, minha iluminação, a minha mãe, minha guerreira, ao meu pai, aos meus filhos, minha inspiração, e aos meus irmãos e amigos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos os professores e membros da Universidade de Brasília, que me acompanharam nesses anos de graduação e me capacitaram para essa vitória.

## **RESUMO**

O objetivo deste trabalho foi identificar as estratégias da empresa possibilitando analisar seu posicionamento estratégico, permitindo identificar e mensurar os riscos provenientes desta postura. Para isso buscou-se analisar o posicionamento estratégico da empresa diante das forças competitivas de mercado, identificando e analisando as estratégias da empresa e também identificando e mensurando os riscos estratégicos. Neste trabalho foram analisados os conceitos e as aplicações de estratégia, planejamento estratégico, vantagem competitiva, riscos estratégicos, relacionando os mesmos ao ambiente de um supermercado compacto de Belo Horizonte. As informações desta pesquisa foram coletadas através de pesquisa bibliográfica e de entrevista aberta e estruturada com aplicação de questionário junto a uma sócia da loja. Os instrumentos de coleta de dados foram a entrevista aberta onde foram feitas 59 perguntas e o questionário para mensuração de riscos. Por fim, conclui-se que a identificação e mensuração de riscos baseada na identificação e análise de posicionamentos e estratégias pode fornecer parâmetros para as decisões estratégicas em organizações com processos de gestão pouco desenvolvidos.

Palavras-chave: 1. Planejamento estratégico. 2. Vantagem competitiva. 3. Riscos estratégicos.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 3.1 – Tipos de pesquisa de marketing.....	28
Figura 3.2 – Classificação das instituições varejistas.....	30
Figura 3.3 – Mapa da UDH Abadia/São Geraldo – Belo Horizonte .....	32



## LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 1.1 – Principais razões para o fechamento das empresas pergunta estimulada:.....	15
Tabela 1.2 – Principais razões para o fechamento das empresas respostas espontânea:.....	16
Tabela 1.3 – Fatores apontados para o sucesso empresarial respostas espontâneas: .....	16
Tabela 1.4 – Distribuição das empresas mineiras, por setor de atividade, segundo o porte: .....	17
Tabela 3.1 – Formatos das lojas de alimentação no Brasil: .....	30
Quadro 4.1 – Posicionamento competitivo do supermercado: .....	36
Quadro 4.2 – Estrutura do questionário de avaliação objetiva de riscos: .....	38
Tabela 4.3 – Questionário de avaliação objetiva de riscos: .....	43
Quadro 4.4 – Mensuração da probabilidade e do nível de impacto: .....	44

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AMIS - Associação Mineira de Supermercados

ERP - Enterprise Resource Planning

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

RMBH – Região Metropolitana de Belo Horizonte

UDH – Unidade de Desenvolvimento Humano

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Contextualização.....	13
1.2	Formulação do problema.....	18
1.3	Objetivo Geral .....	18
1.4	Objetivos Específicos .....	18
1.5	Justificativa .....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1	Estratégia Empresarial.....	19
2.2	Planejamento Estratégico .....	21
2.3	Vantagem Competitiva .....	22
2.4	Riscos Estratégicos.....	25
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	27
3.1	Metodologia de Pesquisa Aplicada.....	27
3.2	Caracterização do Setor.....	29
3.2.1	Comércio varejista.....	29
3.2.1	Varejo de alimentos de auto-serviço em Belo Horizonte.....	31
3.3	Participante do Estudo .....	32
3.3.1	Localização e público alvo.....	32
3.3.2	Características da loja.....	33
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	34
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	34
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	35
4.1	Organização dos dados .....	35
4.1.1	Organização das informações da entrevista.....	35
4.1.2	Organização dos dados do questionário .....	37
4.2	Análise e interpretação dos Dados.....	39
4.2.1	Análise da entrevista.....	39
4.2.2	Análise do questionário.....	43
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	45
	REFERÊNCIAS .....	48
	APÊNDICES.....	50
	Apêndice A – Formulário de Pesquisa - Entrevista .....	50
	Apêndice B – Formulário de Pesquisa - Questionário.....	58

# 1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional vem sofrendo intensas mudanças ao longo dos anos. Isso se deve dentre outros fatores à evolução das sociedades, à mudança de valores, às inovações tecnológicas e às transformações que o mundo tem passado ao longo das décadas.

Estes fatores geram um ambiente marcado pela competitividade, o que exige das empresas uma postura dinâmica. Neste contexto, a competitividade se torna essencial para o sucesso empresarial, sendo uma consequência da sua postura estratégica, que é a forma como a empresa se comporta perante o mercado. A postura estratégica visa, então, gerar vantagem competitiva.

A vantagem competitiva pode ser oriunda das diversas estratégias adotadas. Mas é certo que para conseguí-la é fundamental ter conhecimento dos condicionantes estratégicos. Desta forma, a empresa consegue adotar um posicionamento estratégico competitivo.

Os condicionantes estratégicos podem ser descritos como as forças provenientes do ambiente externo e do ambiente interno. Envolve diversos fatores que delimitam a atuação da empresa, pois é por meio do cruzamento dos condicionantes externos com os internos que torna possível estabelecer critérios para a formulação da estratégia.

Diversas variáveis externas e internas influenciam no ambiente empresarial. O conhecimento e as informações sobre estas variáveis são fundamentais para qualquer organização, capacitando-as para responder de forma mais efetiva às oportunidades e ameaças provenientes do mercado.

O conhecimento dentro de uma organização forma o capital intelectual que, segundo Parente (2000), seria a soma do conhecimento de todos em uma empresa. Não basta apenas ter uma excelente estrutura, é necessário buscar a melhoria contínua e o desenvolvimento de novas competências e soluções, o que pode ser proporcionado pelo capital intelectual.

Desta forma, o capital intelectual gera competências fundamentais dentro de uma empresa, assumindo grande importância como fator gerador de vantagem

competitiva. O desempenho organizacional reflete a sua capacidade em gerenciar adequadamente os seus condicionantes internos gerando competências que consigam se adaptar aos condicionantes provenientes das forças externas. Portanto, organizações competitivas devem possuir competências dinâmicas, capazes de se reciclarem tão rapidamente ou mais do que aquilo que lhes é exigido.

Cada posicionamento estratégico produz diferentes conseqüências e riscos. Ao ponderar todas as variáveis condicionantes, a estratégia empresarial pode minimizar os riscos provenientes das formulações estratégicas, visto que podem trazer sérios problemas para as empresas. Entretanto, a postura assumida nem sempre consegue estabelecer estratégias que ponderem os riscos.

Empresas de pequeno porte têm tendência em “comprar” estratégias de sucesso em seu ambiente empresarial, sem levar em consideração se sua estrutura está capacitada para desenvolver as competências exigidas.

Visto isso, tornou-se relevante um estudo que fizesse uma análise desse aspecto na realidade das empresas. Sendo assim, este estudo consistiu na identificação das estratégias da empresa possibilitando analisar seu posicionamento estratégico, permitindo identificar os riscos provenientes desta postura. A organização escolhida para o desenvolvimento dessa pesquisa foi um supermercado compacto de Belo Horizonte.

## **1.1 Contextualização**

O setor varejista tem grande importância no panorama empresarial brasileiro. Segundo dados do IBGE, o varejo movimenta um volume anual de vendas superior a R\$ 100 bilhões, promovidas por pequenas, médias e grandes lojas. Varejo pode ser entendido, conforme KOTLER (1993), como as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal, não importando quem, como e onde são vendidos; ou ainda, segundo PARENTE (2000), como as atividades que envolvem o processo de venda de produtos ou serviços para atender a necessidade pessoal de um consumidor final. Varejista pode ser definido, então, como qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, ou seja, na venda de produtos e serviços para o consumidor final.

Nas últimas décadas do século XX as grandes empresas varejistas globais (como Carrefour, Wal-Mart, Ahold, Casino) ampliaram sua participação no mercado brasileiro, trazendo novas técnicas de gestão, acirrando a concorrência no mercado e provocando rápido processo evolutivo e seleção natural da nova “espécie” varejista que conseguirá viver no século XXI (Parente, 2000). Nesse período grandes grupos brasileiros desapareceram (como a Mesbla e Mappin) por não dispor de conhecimento, competência gerencial e inteligência competitiva para evoluir na velocidade exigida pelo mercado.

A consolidação de grandes grupos varejistas no Brasil tem evoluindo intensamente nos últimos anos, principalmente no varejo de alimentos, o que gera uma concentração dos negócios em um pequeno número de empresas. Segundo Parente (2000) no varejo de alimentos, no ano de 1999, as cinco maiores redes varejistas do país concentravam 40% dos negócios do setor.

Segundo o censo da AC Nielsen de 1999, o volume anual de vendas deste segmento é de cerca de R\$ 55,5 bilhões, sendo considerado o setor de maior destaque do varejo. Ainda segundo a AC Nielsen, as lojas pequenas, com até quatro *check outs* representam 82,6% e somadas com as lojas com até nove *check outs* representam 98,4% dos estabelecimentos deste setor.

Estes números revelam que apesar dos pequenos estabelecimentos serem a grande maioria, há uma grande concentração das vendas nas mãos dos grandes grupos. Essa concentração aumenta o poder dos grandes varejistas, que detêm cada vez mais força e poder de barganha junto a fornecedores, permitindo que ofereçam seus produtos a preços extremamente competitivos.

Esta situação gera uma polarização entre os grandes varejistas que vendem maciçamente e os pequenos varejistas, que por não terem tanto poder de barganha, não conseguem preços tão competitivos, restando então especializar-se em certos segmentos de mercado onde conhecem bem seus consumidores.

Um setor deste porte atrai muitos investimentos e, como não poderia deixar de ser gera uma concorrência muito grande e um ritmo acelerado de modificações e inovações, fazendo com que as empresas que não consigam obter vantagem competitiva enfrentem sérias dificuldades para se manterem sustentáveis.

No Brasil verifica-se uma alta taxa de mortalidade de empresas, especialmente as pequenas e médias. Os principais fatores apontados como responsáveis são relacionados à falta de capacidade e das empresas. Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE (2005), no âmbito de Minas Gerais, cerca de 49,4% das empresas brasileiras encerram suas atividades antes de completarem dois anos de existência e 59,9% antes dos cinco anos. Ainda segundo a pesquisa, os problemas financeiros como falta de capital de giro, alta carga tributária, a concorrência muito forte e a existência de maus pagadores são apontados como a principal causa para o fechamento das empresas, quando a argüição é estimulada (Tabela 1).

Tabela 1.1  
Principais razões para o fechamento das empresas  
Pergunta estimulada

Principais Razões	Extintas
	(%)
Falta de capital de giro	45,8
Carga tributária elevada	41,7
Concorrência muito forte	33,3
Problemas financeiros	33,3
Maus pagadores	20,8
Falta de clientes	12,5
Ponto/local inadequado	12,5
Desconhecimento do mercado	8,3
Recessão econômica no País	8,3
Descumprimento de contrato	4,2
Falta de crédito bancário	4,2
Problemas com a fiscalização	4,2
Motivos pessoais	4,1
Falta de conhecimentos gerenciais	-
Falta de mão-de-obra qualificada	-
Instalações inadequadas	-

Fonte: Pesquisa direta SEBRAE/MG  
Obs.: A questão admitia respostas múltiplas.

Quando as respostas são espontâneas, os empresários mencionam os baixos níveis de venda (23,7%) como principal problema que levou à paralisação da empresa, seguido pela falta de capital de giro, conforme Tabela 2.

Tabela 1.2  
Principais razões para o fechamento das empresas  
Respostas espontâneas

Principais Razões	Extintas
	(%)
Vendas baixas	23,7
Falta de capital	20,0
Encargos e carga tributária elevada	13,3
Problemas financeiros	6,7
Concorrência	3,3
Juros elevados	3,3
Muitos assaltos	3,3
Desentendimento entre os sócios	3,3
Problemas de saúde	3,3
Quebra de contrato de exclusividade	3,3
Motivos pessoais	3,3
Exigências da empresa concessionária	3,3
Idade avançada	3,3
Lucro satisfatório	3,3
Inadimplência	3,3
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta SEBRAE/MG  
Obs.: A questão admitia respostas múltiplas.

Por outro lado, dentre os fatores apontados como críticos para o sucesso empresarial, a pesquisa indica que a maioria dos entrevistados acredita que o bom conhecimento do mercado de atuação é o principal fator, seguido por uma boa estratégia de vendas (Tabela 3).

Tabela 1.3  
Fatores apontados para o sucesso empresarial - Respostas espontâneas

Fatores de sucesso	Extintas	Ativas
	(%)	(%)
Bom conhecimento do mercado onde atua	66,7	55,4
Boa estratégia de vendas	62,5	43,0
Criatividade do empresário	45,8	45,4
Reinvestimento dos lucros na própria empresa	37,5	33,1
Ter acesso a novas tecnologias	29,2	38,3
Aproveitamento das oportunidades de negócios	25,0	38,3
Capacidade de liderança do empresário	20,8	25,9
Empresário com persistência/perseverança	20,8	35,8
Ter um bom administrador	20,8	26,3
Capacidade do empresário para assumir riscos	16,7	24,3
Uso de capital próprio	8,3	10,4
Terceirização das atividades-meio da empresa	-	6,4
Outro fator	-	2,4

Fonte: Pesquisa direta SEBRAE/MG



Obs.: A questão admitia respostas múltiplas.

Ainda no contexto da pesquisa, a maioria das empresas que encerrou suas atividades eram microempresas de comércio (Tabela 4).

Tabela 1.4  
Distribuição das empresas mineiras, por setor de atividade, segundo o porte

Porte	Setor de Atividade Fonte: Pesquisa direta SEBRAE/MG							
	Indústria		Comércio		Serviços		Total	
	Extintas	Ativas	Extintas	Ativas	Extintas	Ativas	Extintas	Ativas
Microempresa	8,3	4,8	58,3	53,9	29,2	28,1	95,8	86,8
Pequena empresa	-	0,8	-	9,2	4,2	2,8	4,2	12,8
Média empresa	-	-	-	0,4	-	-	-	0,4
<b>Brasil</b>	<b>8,3</b>	<b>5,6</b>	<b>58,3</b>	<b>63,5</b>	<b>33,4</b>	<b>30,9</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Os resultados da pesquisa evidenciam que tanto fatores externos quanto fatores internos são apontados como condicionantes para o sucesso empresarial. Os empresários apontam a falta de capital e as baixas vendas como principais razões para o fechamento das empresas, assim como apontam o bom conhecimento do mercado e a boa estratégia de vendas como fatores críticos de sucesso. A falta de capital e as baixas vendas podem ser consequência do pouco conhecimento mercadológico e de uma estratégia de vendas inadequada.

Se os fatores críticos de sucesso e os riscos são, assim como a postura e a própria estratégia, determinantes para o desempenho organizacional, se torna importante entender a relação entre estas variáveis e de que forma podem influenciar para que seja alcançada a vantagem competitiva.

## **1.2 Formulação do problema**

Quais são os posicionamentos estratégicos da empresa, os riscos provenientes desta posicionamento, e sua probabilidade de ocorrência?

## **1.3 Objetivo Geral**

O objetivo deste estudo que é identificar as estratégias da empresa em estudo, possibilitando analisar seu posicionamento estratégico, permitindo identificar e mensurar os riscos provenientes desta postura.

## **1.4 Objetivos Específicos**

Analisar o posicionamento estratégico da empresa diante das forças de mercado identificadas como concorrentes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos funcionários, poder de negociação dos compradores, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos/serviços substitutos.

Identificar e analisar as estratégias da empresa referentes às áreas de marketing, recursos humanos, finanças e operações.

Identificar e mensurar os riscos, surgidos conforme a postura estratégica da empresa.

## **1.5 Justificativa**

Tendo em vista que os riscos são fatores que tem forte influencia no desempenho organizacional, podendo ser fator impeditivo para as empresas alcançarem a vantagem competitiva, entender quais são estes riscos e como surgem se torna importante para que a empresa possa administrá-los e para que se mantenha competitiva em um ambiente dinâmico.

Estratégias elaboradas com foco em condicionantes externos levando em consideração apenas as forças de mercado produzem riscos diferentes de estratégias com foco em condicionantes do ambiente interno. A correlação entre estes dois tipos de variáveis resultam em estratégias mais abrangentes e desta forma menos vulneráveis a riscos.

Visto que riscos podem prejudicar o planejamento estratégico, e que seu surgimento está relacionado à postura estratégica adotada pela empresa de acordo com seu foco em condicionantes externas, ou seja, voltado para o mercado; ou em condicionantes internas, baseada nas competências da organização, a pesquisa sobre esta relação entre os riscos e a postura estratégica e seus reflexos na gestão empresarial é assunto de grande relevância para o desempenho organizacional.

Do ponto de vista acadêmico, a relevância dessa pesquisa se apresenta com a análise do relacionamento entre elementos-chave referentes à estratégia empresarial, como os condicionantes, os riscos e a postura, que devem ser observados no estudo do supermercado.

Por fim, este trabalho possuiu aplicação prática, pois analisou com uma visão externa o surgimento de riscos provenientes da postura estratégica dentro de uma organização inserida em um contexto extremamente competitivo, além de ter mensurado o grau de probabilidade dos riscos ocorrerem conforme o foco estratégico no ambiente externo ou no ambiente interno.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Estratégia empresarial**

A atual realidade das empresas pode ser resumida em crescentes níveis de turbulência ambiental, onde a competição fica cada vez mais acirrada, havendo uma forte pressão para o aumento da rentabilidade, lucratividade e produtividade. Neste cenário, recursos, talentos e objetivos da empresa devem estar ajustados adequadamente às oportunidades e ameaças provenientes do mercado.

Para enfrentar o mercado de forma eficiente, as empresas definem estratégias estabelecendo objetivos e planejando caminhos, cursos e programas para alcançá-los. Para obter ganhos e vantagens baseados nas estratégias estabelecidas, a empresa precisa ter amplo conhecimento sobre si e sobre seu mercado de atuação, balanceando de forma otimizada a interação entre suas capacidades e seus produtos/serviços em relação ao seu segmento de atuação.

Estratégia empresarial é, portanto, o ajustamento da empresa com o seu meio ambiente, visando a utilização adequada dos recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos como forma de minimização dos problemas empresariais e maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa (Oliveira, 2010). Porter (1980) entende que a estratégia se refere a ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição sustentável dentro de uma indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter sucesso em seu segmento. Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o meio ambiente. Apesar de haver algumas diferenças nas definições, todas convergem para a relação indissociável entre as variáveis intra-organizacionais e o ambiente externo.

A estratégia empresarial estabelece um caminho de ação para a empresa, diagnosticando a situação presente e delimitando como e onde se quer chegar no futuro. A situação presente serve como base de sustentação para a definição de qual será a postura da empresa perante as opções estratégicas identificadas como mais adequadas em um determinado momento.

Exatamente por isso, a estratégia não deve ser considerada como um plano fixo ou determinado, mas sim um esquema orientador dentro de um fluxo de decisões, se configurando como uma opção que além de inteligente deve ser viável economicamente e dinâmica. Ou seja, deve haver um planejamento, baseado nas estratégias, de forma que seu desempenho esteja sempre sob avaliação e reformulação conforme o caso.

## 2.2 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico tem diversas definições. Para Kotler (1975), pode ser definido como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente. Portanto, planejamento estratégico teria como principal meta ajudar a empresa a selecionar e organizar seu negócio de modo a manter-se sustentável. De acordo com Oliveira (1999), planejamento estratégico pode ser conceituado “como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”. Já para Parente (2000), o planejamento estratégico envolve a determinação de intenções e objetivos de longo prazo, a definição de diretrizes estratégicas e o planejamento tático. Seu objetivo é direcionar a empresa para atingir os objetivos de lucro e de crescimento.

Portanto, planejamento estratégico está relacionado com o estabelecimento de objetivos e de como alcançar estes objetivos, baseados em uma análise interna e externa do ambiente empresarial. Parente (2000) identifica as seguintes fases do planejamento estratégico: definição da missão da empresa, definição de metas e objetivos, avaliação interna e externa, seleção de mercados onde competir, diferenciação e posicionamento estratégico, estratégias e implementação tática e acompanhamento e reavaliação.

O processo de planejamento estratégico inicia-se com a definição da missão geral, das metas e objetivos da empresa. Realiza-se então uma análise dos condicionantes estratégicos, identificando os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, e ainda as ameaças e oportunidades provenientes do ambiente externo.

A missão é uma expressão genérica, porém significativa, da natureza e das direções fundamentais da empresa. É um compromisso com ações futuras. Sua elaboração segue as seguintes etapas: identifica o domínio do cliente e o negócio em que a organização opera; identifica as responsabilidades da organização para com as pessoas com que interage; fornece as linhas gerais para a realização da missão organizacional.

A definição clara de objetivos de desempenho possibilita o desenvolvimento de estratégias para permitir que a missão seja transformada em ação, bem como fornece um padrão para a empresa poder medir e avaliar seus resultados.

As estratégias e táticas adotadas pela empresa devem ser reavaliadas permanentemente. Sendo que os aspectos da estratégia que se mostrarem satisfatórios serão conservados, e aqueles que não foram bem-sucedidos são analisados para que as causas desse mau desempenho possam ser identificadas e reformuladas.

O planejamento estratégico seria, então, o processo de diagnóstico, análise dos condicionantes estratégicos, definições e implementação de estratégias e acompanhamento e reavaliação. O planejamento estratégico pode ser entendido como um método que implementa e operacionaliza e reavalia a estratégia empresarial com o objetivo de gerar vantagem competitiva para a empresa.

## **2.3 Vantagem Competitiva**

Um dos objetivos da estratégia é gerar a vantagem competitiva, que é um posicionamento diferenciado da empresa em relação ao mercado sob a ótica dos clientes. Para Porter (1980) a empresa pode obter a vantagem competitiva por meio da prevenção e contra ataque das cinco forças competitivas através de estratégias baseadas nas barreiras de entrada, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos e intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes.

Levando em consideração estes aspectos, a vantagem competitiva pode ser obtida por meio da análise de oportunidades estratégicas. Após avaliar pontos fortes e fracos e ameaças e oportunidades do seu segmento, a empresa obtêm uma série de variedades estratégicas com diferentes graus de atratividade por parte do mercado e diferentes graus de possibilidade de obter vantagem competitiva. Cabe a empresa classificar cada alternativa e desta forma estabelecer as suas estratégias e seus posicionamentos.

O diferencial que leva a empresa a obter a vantagem competitiva pode estar ligado a diferentes características da empresa e do mercado. Em uma loja, por exemplo, a localização, o mix de produtos, os esforços promocionais, a política de preços, os serviços oferecidos e o tamanho da loja são fatores que, apesar de estarem interligados e fazerem parte de um sistema, podem isoladamente se tornarem preponderantes assumindo importância primordial na determinação do diferencial da empresa.

Diversos são os métodos que tem por finalidade para analisar as alternativas estratégicas. Nestes métodos estão incluídas questões como níveis de especialização conforme a segmentação de mercado e posicionamento estratégico, que conforme Porter (1996) poderia ser de liderança de custo, de especialização e de diferenciação.

Existe uma grande variedade metodológica para abordagens relacionadas à formulação da estratégia competitiva. Ao analisar a vantagem competitiva, Lima, Castro e Machado (2007), ressaltam que existem duas vertentes: a exploração de forças do ambiente, que se foca nos condicionantes estratégicos provenientes do ambiente externo; e a exploração da eficiência da empresa, que se foca nos condicionantes internos.

A exploração de forças do ambiente é baseada na teoria das forças competitivas de Porter e na teoria dos jogos. A teoria das forças competitivas tem como objetivo avaliar e definir a escolha estratégica mais adequada para gerar um diferencial competitivo sustentável, que proporcione melhores resultados e garanta a sustentabilidade da organização.

As cinco forças competitivas apresentada por Porter (1986) são o poder de negociação com os clientes, o poder da concorrência, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos e serviços substitutos e o poder de negociação dos fornecedores. A relação entre estas forças gera posicionamentos que podem ser divididos em três abordagens: de defesa, de influência e de antecipação. A abordagem de defesa tem por característica utilizar as capacidades da empresa como defesa contra o conjunto de forças competitivas. Na abordagem de influência se busca a melhor posição estratégica da empresa através do equilíbrio de forças provenientes dos movimentos estratégicos. Na abordagem de antecipação se busca

agir antecipadamente a possíveis mudanças nos condicionantes estratégicos das forças de mercado.

A teoria dos jogos leva em consideração as decisões e as relações de mercado, onde cada decisão afeta o desempenho de todos os envolvidos, apresentando uma interdependência similar a um jogo. Segundo Pyndick e Rubinfeld (2002), o jogo é uma situação em que os jogadores (participantes) tomam decisões estratégicas em busca de determinados benefícios. Segundo Robbins (2000), estas decisões deveriam ser tomadas envolvendo um processo racional de tomada de decisão, através das seguintes etapas: definição do problema, identificação dos critérios de decisão e seus respectivos pesos, geração das alternativas e classificação destas em relação a cada critério; e escolha da melhor alternativa.

Por outro lado, a vertente que assume uma postura estratégica baseada na exploração da eficiência da empresa, ou seja, na exploração dos condicionantes internos, e desta forma tem uma visão baseada nas competências organizacionais e nos recursos. Para Barney (1991), a vantagem competitiva da empresa é proveniente da visão baseada em recursos, acreditando que as empresas obtêm vantagem competitiva quando implementam estratégias focadas em suas forças internas, conseguindo assim evitar fraquezas e neutralizar ameaças externas. Para o autor, a capacidade interna deve gerar valor adicional para o cliente, sendo única e desta forma sendo capaz de diferenciar a empresa dos concorrentes, ou seja, a empresa deve apresentar determinadas competências que são consideradas fundamentais para o seu desempenho.

Estas competências, segundo Prahalad e Hamel (1995) tornam a empresa mais competitiva, na medida em que desenvolve um arcabouço de habilidades e tecnologias, permitindo oferecer um determinado benefício aos clientes. As competências são, portanto, específicas da empresa, sendo a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades da organização e passam a ser consideradas essenciais para a empresa. Para serem consideradas competências essenciais, as mesmas precisam ter capacidade de expansão, ser de difícil imitação e proporcionar percepção de valor para o cliente. Ainda segundo os autores, “competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como



coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia” (HAMEL, 1995).

Ou seja, uma competência essencial precisa ser dinâmica, pois a instabilidade do ambiente externo, as alterações das preferências dos consumidores, e as contínuas inovações tecnológicas, levam as empresas a estarem sempre atentas às suas capacidades. Desta forma, a competência essencial torna-se uma fonte de vantagem competitiva.

A dinamicidade necessária no âmbito interno e requerida pelo ambiente externo exige da estratégia empresarial o equilíbrio entre as posturas defensiva e ofensiva, de modo que consigam se defender das ameaças e consigam aproveitar as oportunidades.

## **2.4 Riscos estratégicos**

As estratégias empresariais envolvem decisões estratégicas, que por sua vez envolvem uma série de variáveis. Segundo Oliveira (2010), as decisões estratégicas têm sete características: senso crítico, interdependência sistêmica, incerteza, risco, criatividade, iniciativa e conflito.

O senso crítico está relacionado à amplitude e complexidade de variáveis que envolvem a decisão. A interdependência sistêmica está correlacionada aos aspectos e fatores que envolvem a decisão, dentro de um todo sistêmico, ou seja, levando em consideração fatores externos e não controláveis pela empresa e também fatores internos e controláveis.

A decisão estratégica trabalha basicamente com possibilidades e não com probabilidades, diante disso surge a incerteza. Este fator é que faz com que a estratégia empresarial tenha tendência a dar maior foco no ambiente externo e em suas variáveis não controláveis, buscando delinear a melhor forma de enfrentar estas variáveis.

A criatividade está relacionada à capacidade de inovação da empresa. O ambiente empresarial é dinâmico e a empresa deve estar atenta aos movimentos do mercado, buscando uma constante evolução.

Iniciativa tem relação com a proatividade por parte dos envolvidos nas decisões, ou seja, está correlacionada à ação e atitude. O conflito tem relação com o ambiente competitivo em que a empresa atua. Cada decisão estratégica tomada tem por finalidade última colocar a empresa em vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

O risco está relacionado à incerteza e se refere à possibilidade de algo não sair como planejado, fugindo do controle, se refere tanto ao ambiente externo quanto ao interno. Ambientes de maiores turbulências têm maior nível de risco. Os riscos referentes ao ambiente interno estão relacionados às capacidades da empresa e são determinados por fatores, que em alguns casos são considerados críticos para o sucesso da empresa.

Fatores críticos de sucesso podem ser descritos como condições ou variáveis que, caso não sejam devidamente gerenciadas, podem causar um impacto significativo sobre o sucesso de uma empresa, considerando seu ambiente de atuação (Brasiliano, 2007). Posto isto, é necessário que a empresa consiga identificar quais são as variáveis estratégicas que, se não forem devidamente gerenciadas poderão gerar riscos que irão prejudicar as metas empresariais e sua vantagem competitiva. Os fatores críticos de sucesso são, então, as variáveis que influenciam diretamente o desempenho da empresa em relação às suas metas empresariais e a manutenção de suas vantagens competitivas (Brasiliano, 2007).

Estes fatores podem se relacionar a um ramo de negócios como um todo ou a determinado ambiente, como o interno de uma empresa. Desta forma, o fator crítico pode ser desdobrado em diversas ramificações, desde processos-chave até o nível de determinada atividade ou tarefa. O mapeamento dos fatores críticos permite identificar cada aspecto que pode representar riscos para que a empresa consiga alcançar a vantagem competitiva. Para Chatterjee (2005), risco está correlacionado à incapacidade da empresa apresentar diferenciais diante da concorrência. Estes riscos podem ser provenientes do ambiente externo ou de dentro da própria organização. A empresa que busca a vantagem competitiva não deve ignorar os riscos e a gestão destes riscos, que deve estar devidamente integrada com a estratégia da empresa.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

#### **3.1 Metodologia de Pesquisa Aplicada**

A metodologia de pesquisa utilizada no presente estudo pode ser dividida em dois momentos. Em um primeiro momento ela foi indutiva e qualitativa, partindo das variáveis relacionadas à estratégia empresarial, para através da observação e análise interpretativa dos dados por meio do estudo transversal, chegar a conclusões acerca do tema. Em um segundo momento a pesquisa foi quantitativa com o objetivo de avaliar objetivamente a percepção do tema estudado.

Como estratégia de pesquisa adotou-se a metodologia estudo de caso, uma vez que esta pesquisa consistiu em examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, conforme Yin apud Roesch (2006). Devido ao objeto da pesquisa tratar de um tema estratégico, com informações muitas vezes de cunho sigiloso, e por requerer informações e dados que estão no íntimo da empresa, o estudo de caso se mostra um método adequado, pois permite a análise de estudos sociais em sua totalidade, possibilitando que sejam identificadas as estratégias, estrutura, processos, posicionamentos e riscos, ainda de acordo com Yin (2001). Quanto ao critério de seleção, o caso foi escolhido pela intencionalidade (amostra proposital), tendo em vista que “(...) o poder e a lógica da amostragem intencional está na ênfase do entendimento em profundidade” (PATTON, 2002, p. 46).

Para Malhotra (2004), a pesquisa pode ser classificada em duas partes: exploratória ou conclusiva. A pesquisa exploratória tem como objetivo “(...) explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão” (MALHOTRA, 2004, p.106). Já a pesquisa conclusiva consiste em “(...) auxiliar o responsável pelas decisões a determinar, avaliar e selecionar o melhor curso de ação a ser tomado em determinada situação” (MALHOTRA, 2004, p.106).

Ainda segundo o autor, a pesquisa conclusiva pode ser subdividida em: descritivas e causais. As descritivas têm como objetivo principal a descrição, normalmente de características ou funções de mercado. Por outro lado, a pesquisa causal tem como objetivo principal “(...) obter evidências relativas a relações da causa e efeito” (MALHOTRA, 2004, p.113). A figura 3.1 ilustra os tipos de pesquisa.

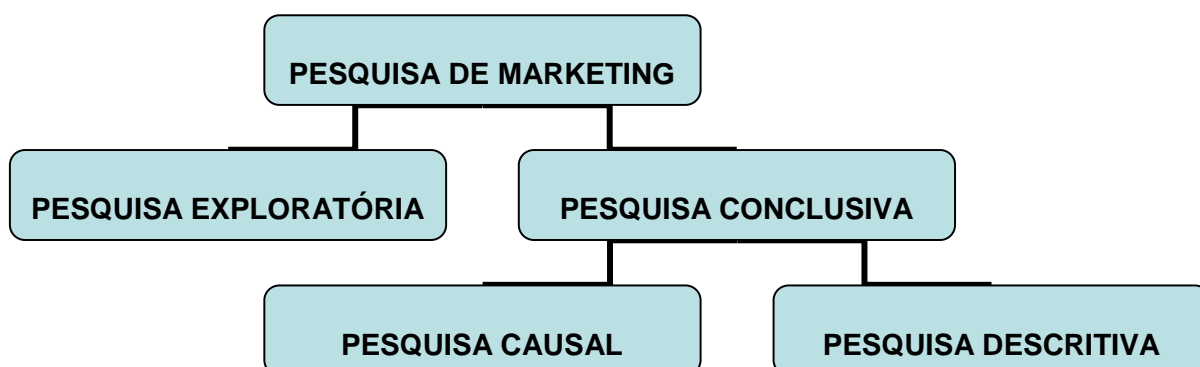


Figura 3.1: Tipos de Pesquisa de Marketing.  
Fonte: Malhotra (2004, p.105). Adaptado.

Visto isso, a presente pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa exploratória e descritiva, pois teve o propósito de identificar e analisar o posicionamento estratégico da empresa analisada, bem como identificar e mensurar seus riscos, possibilitando estabelecer uma relação entre a postura estratégica e o surgimento de riscos.

Com relação aos meios de investigação, a pesquisa foi bibliográfica e de campo.

Foi uma pesquisa bibliográfica, pois para a fundamentação da mesma, realizou-se uma revisão teórica sobre os assuntos relacionados à estratégia: planejamento estratégico, vantagem competitiva e riscos estratégicos. (VERGARA, 2007)

Foi uma pesquisa de campo, pois realizou uma investigação empírica no ambiente. Com a intenção de se observar um fenômeno, ou buscar no ambiente elementos que possam explicar os motivos do acontecimento de tal fenômeno (VERGARA, 2007).

Quanto à coleta de dados, foram utilizados dados primários, sendo aplicada entrevista aberta e questionário com uma das sócias do supermercado. A coleta de dados referentes às características de mercado se deu através de dados secundários, ou seja, aqueles que já publicados e disponíveis.

## **3.2 Caracterização do setor**

### **3.2.1 Comércio varejista**

O comércio varejista abrange todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final. Portanto, é fácil concluir que existem diversas formas de vendas a varejo, gerando assim uma grande variedade e diversidade de possíveis formas de comercialização. Os tipos de loja de varejo passam por estágios, atingindo seu ápice e declinando posteriormente, abrindo espaço para surgirem outros tipos.

Kotler faz uma classificação do comércio varejista levando em consideração os níveis de serviço, podendo ser do tipo auto-serviço, seleção, serviço limitado e serviço completo. Baseado nesta classificação, ele identifica diversos tipos de comércio, como: loja de especialidade, loja de departamento, supermercado, loja de conveniência, loja de descontos, varejista de liquidação, super loja e showroom de vendas por catálogo.

Para Las Casas (2006), a classificação pode ser feita de acordo com a propriedade do estabelecimento, o tipo de negócio (mercadoria negociada), o tamanho do estabelecimento, o grau de integração vertical, o tipo de relação como outras organizações, o método de contato com o consumidor, o tipo de localização, o tipo de serviços prestados, a forma legal de organização ou por organização administrativa ou técnica operacional (indiferenciada ou departamentalizada). Outra classificação apresentada é a de Parente (2000), que classifica as instituições varejistas de acordo com a propriedade, ou a existência ou não de loja física, conforme Figura 3.2.

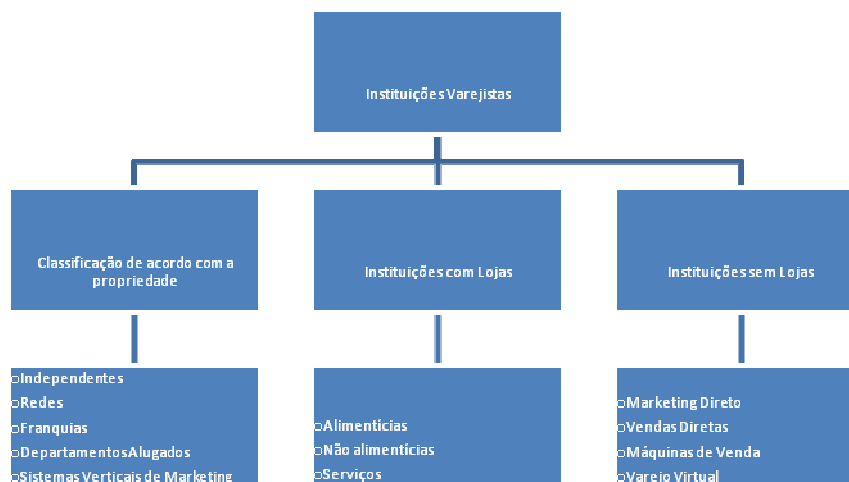


Figura 3.2: Classificação das instituições varejistas.  
Fonte: Parente (2000, p.25). Adaptado.

Para este estudo, foi selecionada uma organização varejista do setor alimentício de auto-serviço. Estas lojas podem ser classificadas de acordo com suas características, por público alvo, quantidade de itens, número de *check outs* e tipo mercadorias que disponibiliza, entre outros aspectos, conforme tabela 3.1

Tabela 3.1: Formato das lojas de alimentação no Brasil

Formatos de Lojas	Área de vendas (m <sup>2</sup> )	Número médio de itens	Vendas não-alimentos %	Número de <i>check outs</i>
Loja de conveniência	50 – 250	1.000	3	1 – 2
Loja de sortimento	200 – 400	700	3	2/abr
Supermercado compacto	300 – 700	4.000	3	2 – 6
Supermercado tradicional	700 – 2.500	9.000	6	7 – 20
Superloja	3.000 – 5.000	14.000	12	25 – 36
Hipermercado	7.000 – 16.000	45.000	30	55 – 90
Loja de depósito	4.000 – 7.000	7.000	8	30 – 50
Clube atacadista	5.000 – 12.000	5.000	35	25 – 35

Fonte: Ascar & Associados (2010)

Conforme a tabela acima, as pequenas lojas representam a grande maioria de estabelecimentos brasileiros. O supermercado estudado se enquadra nesta classe, podendo ser classificado como um supermercado compacto. Estas lojas se caracterizam por possuir de dois a seis *check outs*, apresentando uma linha completa, porém compacta de produtos alimentícios. Representam a maioria das unidades de auto-serviço no Brasil. Estima-se que as lojas compactas sejam responsáveis por cerca de 25% da distribuição de alimentos no Brasil (Parente, 2000). Nesta categoria são encontradas desde lojas independentes, que possuem apenas um estabelecimento, até lojas de redes, com diversas lojas. Nas grandes metrópoles se enquadram neste tipo de loja, as popularmente chamadas lojas de bairro, que têm uma grande diversidade de característica e categorias, indo desde lojas simples até redes bem implementadas.

### 3.2.2 Varejo de alimentos de auto-serviço em Belo Horizonte

Segundo dados da AMIS (Associação Mineira de Supermercados), Minas Gerais possui 6.522 (seis mil, quinhentos e vinte e dois) estabelecimentos em formato de supermercados ou hipermercados. Deste total, cerca de 30% do total, ou 1956 (mil novecentos e cinquenta e seis) estabelecimentos se situam na região central do estado, ou seja, na região metropolitana de Belo Horizonte. Porém, informações do censo ACNielsen 2001/2002 (ACNILSEN DOBRASIL, 2002), Belo Horizonte possui 6.891 estabelecimentos supermercadistas. São números expressivos para uma cidade com população em torno de 2,2 milhões de habitantes. Cerca de um estabelecimento para cada 323 habitantes.

É um mercado altamente competitivo. Além das grandes redes multinacionais, que estão presentes em todas as regiões do país, o mercado de Belo Horizonte tem forte presença de grandes redes que atuam em nível regional.

Uma determinada rede, que se foca nas classes C, D e E possui mais de 100 lojas, está presente em dezenas de cidades, além de Belo Horizonte e região metropolitana. Outro grupo de grande destaque em nível regional, mas atuante no segmento das classes A e B, possui 71 lojas em Minas Gerais e 21 no Espírito Santo, consta entre as dez maiores empresas de varejo alimentício do Brasil.

Além das redes fortes e consolidadas na cidade de Belo Horizonte, a presença de lojas de bairro também é muito marcante.

### 3.3 Participante do estudo

#### 3.3.1 Localização e público alvo

A loja analisada neste estudo situa-se na região nordeste de Belo Horizonte, mais especificamente no bairro São Geraldo. Segundo o Atlas do Desenvolvimento Humano da Região Metropolitana de Belo Horizonte (2000), esta região possui cerca de 274.060 habitantes. Há uma grande discrepância no que se refere às características demográficas da população, a região mais ao sul apresenta maior desenvolvimento, enquanto a parte mais ao norte apresenta menor desenvolvimento. O supermercado se localiza no bairro São Geraldo, conforme Figura 3.3.

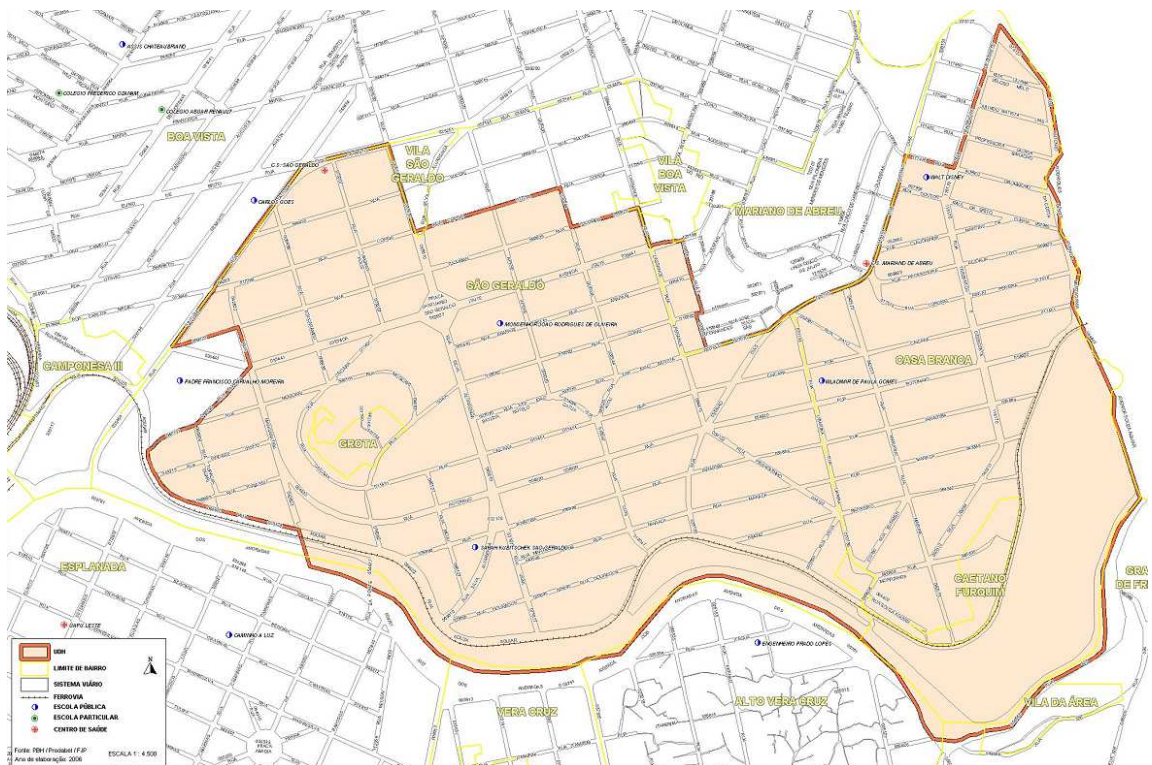


Figura 3.3: Mapa da UDH Abadia/São Geraldo - Belo Horizonte  
Fonte: Atlas do Desenvolvimento Humano da RMBH (2010)



Segundo o Atlas do Desenvolvimento Humano da Região Metropolitana de Belo Horizonte (2000), a Unidade de Desenvolvimento Humano composta pelos bairros São Geraldo, Casa Branca, Caetano Furquim e Favela da Grota possuíam no ano de 2000, 19.090 habitantes, com renda per capita de R\$ 312,70, residindo em 5.904 domicílios e 74,61% tem mais de 15 anos.

### 3.3.2 Características da loja

Quanto às características físicas, a loja tem cerca 600 m<sup>2</sup>, possui cinco *check outs*, podendo ser considerada uma loja compacta. A loja possui os seguintes setores: mercearia, hortifruti, açougue, frios e laticínios, peixaria e padaria. Sua infraestrutura além de muito boa, está em excelente estado. Possui duas câmaras de refrigeração e uma de congelamento, equipamento completo de açougue, padaria com dois fornos para assar pães e bolos, além de equipamento completo e ampla área de produção.

Na parte superior, no fundo da loja existe um escritório para os serviços administrativos e uma área de cerca de 30m<sup>2</sup> para estoque. A loja possui uma boa ambiência, com corredores bem sinalizados, piso claro e limpo, boa iluminação, não possui sistema de refrigeração de ar, mas possui boa ventilação, o pé direito é alto, causando uma boa sensação ao consumidor.

Quanto à força de trabalho, a loja tem em seu quadro os seguintes funcionários: um gerente, dois subgerentes, cinco operadores de caixa, um padeiro, um confeiteiro, dois açougueiros, um encarregado de hortifruti, dois estoquistas, um serviços gerais. O serviço administrativo é feito em parte pelo gerente e em parte pela sócia.

A empresa tem como principais concorrentes dois supermercados de mesmo porte que o seu, um supermercado de uma grande rede e uma padaria.

### **3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Os instrumentos utilizados para coletar os dados foram a entrevista aberta e o questionário aplicado. A entrevista tem o objetivo de identificar a postura da empresa através do seu posicionamento estratégico nas áreas de recursos humanos, operações, finanças e marketing, diante das forças de mercado, bem como apontar possíveis fatores de risco. O questionário visa mensurar os riscos, avaliando a sua probabilidade de ocorrência e mensurando seus impactos para a empresa.

Para isso, foi elaborado um roteiro, com perguntas previamente estabelecidas para nortear a entrevista. Em contato prévio com a entrevistada foi verificado que o conhecimento da sócia sobre temas relacionados à estratégia empresarial, recursos humanos, finanças e marketing foram adquiridos na prática, sendo que a mesma não possui conhecimentos teóricos sobre estes temas. Diante disto, optou-se pela utilização de uma entrevista aberta. A entrevista transcrita consta no apêndice no final deste estudo.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso contempla as etapas de visão geral, os procedimentos de campo, as questões do estudo e o guia para o relatório do estudo de caso.

A visão geral está relacionada ao objetivo geral do estudo que é identificar as estratégias da empresa possibilitando analisar seu posicionamento estratégico, permitindo identificar e mensurar os riscos provenientes desta postura. Os procedimentos de campo compreendem a coleta de dados, no caso feito por meio de entrevista. Nesta etapa também são feitas ponderações e advertências. A terceira etapa do estudo de caso se refere às questões de estudo, que neste caso são:

- Analisar o posicionamento estratégico da empresa diante das forças de mercado identificadas como concorrentes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos funcionários, poder de negociação

dos compradores, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos/serviços substitutos.

- Identificar e analisar as estratégias da empresa referentes às áreas de marketing, recursos humanos, finanças e operações.
- Identificar e mensurar os riscos, surgidos conforme a postura estratégica da empresa.

A quarta etapa é o relatório de estudo, que é o próprio estudo, seus resultados e conclusões.

Após a coleta de informações foi feita a transcrição da entrevista e a análise interpretativa dos dados e desta forma chegou-se as conclusões do estudo.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os dados apresentados nesse capítulo foram coletados com o propósito de identificar as estratégias da empresa possibilitando analisar sua postura estratégica, permitindo identificar os riscos provenientes desta postura, para posteriormente fazer a mensuração da probabilidade de ocorrência destes riscos e seu impacto na organização.

### **4.1 Organização dos dados**

#### **4.1.1 Organização das informações da entrevista**

Após a coleta dos dados, procedeu-se a sua esquematização para melhor visualização da postura estratégica percebida na empresa. Com base nas informações contidas na entrevista com a sócia do supermercado, foi elaborado um quadro sintético (quadro 4.1) permitindo visualizar qual o posicionamento estratégico da empresa diante das abordagens referentes ao posicionamento competitivo empresarial em face das forças de mercado.

Postura estratégica	Posicionamento Competitivo		
	Abordagem de defesa	Abordagem de influência	Abordagem de antecipação
<b>1. Forças de mercado</b>			
Concorrentes			
Poder de negociação dos fornecedores			
Poder de negociação dos funcionários			
Poder de negociação dos compradores			
Ameaça de novos entrantes			
Ameaça de produtos ou serviços substitutos			
<b>2. Estratégias das áreas funcionais</b>			
Recursos humanos			
Operações			
Marketing			
Finanças			

Quadro 4.1: Posicionamento competitivo do supermercado.  
Fonte: Desenvolvido pelo autor.

O quadro 4.1 foi dividido em quatro colunas com o objetivo de classificar os posicionamentos da empresa diante de cada variável, conforme informações obtidas na entrevista. As variáveis posicionadas na primeira coluna se referem a:

**Forças de mercado** – Conforme a abordagem do posicionamento competitivo, foram elencadas cinco forças de mercado: concorrentes; poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos funcionários; poder de negociação dos compradores; ameaça de novos entrantes; e ameaça de produtos/serviços substitutos. Cabe aqui fazer a ponderação de que o poder de negociação dos funcionários pode ser considerado como uma força proveniente de um fornecedor, porém neste caso um fornecedor de serviços.

**Estratégias** – Foram delimitadas as áreas funcionais da empresa, visando verificar qual a postura estratégica da empresa diante das áreas de marketing, recursos humanos, operações e finanças.

Nas demais colunas foram delimitadas as abordagens referentes ao posicionamento competitivo da empresa. Segundo Porter (1986), estas abordagens podem ser de defesa, de influência e de antecipação. A abordagem de defesa tem por característica utilizar as capacidades da empresa como defesa contra o conjunto de forças competitivas. Na abordagem de influência se busca a melhor posição

estratégica da empresa através do equilíbrio de forças que proveniente dos movimentos estratégicos. Na abordagem de antecipação se busca agir antecipadamente a possíveis mudanças nos condicionantes estratégicos das forças de mercado. Na primeira coluna se localiza a abordagem de defesa, na terceira coluna a abordagem de influência e na terceira a abordagem de antecipação.

O preenchimento do quadro segue de acordo com o posicionamento estratégico predominante da empresa referente a cada variável.

A entrevista transcrita completa consta no Apêndice A no final deste estudo. Na análise a seguir constam apenas trechos da entrevista que evidenciam e embasam as informações constantes na análise.

#### 4.1.2 Organização dos dados do questionário

Para análise dos riscos provenientes dos posicionamentos estratégicos utilizou-se adaptação do método Brasileiro (2006) que identifica os riscos baseado em critérios de causas e efeitos. O método brasileiro foi elaborado baseado em dois parâmetros: probabilidade e impactos, o que permite a mensuração dos riscos. Para isso é necessário a determinação do grau de probabilidade (GP). O GP engloba dois critérios: os fatores de risco e o critério de exposição.

O grau de probabilidade calcula de forma direta estes dois critérios, ou seja, mensura o nível de possibilidade que o perigo ou evento venha a acontecer conforme a sua exposição. Os fatores de risco (FR) estão relacionados aos condicionantes do ambiente interno e externo e englobam os recursos da empresa, as políticas, os recursos humanos e demais condicionantes do ambiente externo. Os critérios de exposição são relacionados à frequência de exposição dos riscos (E).

O método ainda permite calcular a relevância do impacto proporcionado pela concretização do risco. Este impacto (Imp) é calculado pela média ponderada entre os itens atribuídos aos níveis de relevância de impacto.

Desta forma, os riscos estratégicos foram classificados em quatro grandes grupos: riscos de competitividade, riscos de relacionamento, riscos de processos e riscos de operações financeiras. Depois da análise das informações obtidas na entrevista foram estabelecidos quatorze riscos ligados a estas áreas. Os riscos estão descritos no questionário de pesquisa.

As categorias dos níveis de impacto estabelecidos foram marketing com peso 4 (quatro), operações e processos com peso (três) e operações financeiras com peso 2 (dois). Estes níveis de impacto foram estabelecidos por terem sido verificados como os mais relevantes para a empresa. A área de marketing recebeu este peso devido ao forte foco que a empresa tem no cliente. A vantagem competitiva da empresa é o atendimento individualizado, portanto riscos que afetem a área de marketing terão maior impacto negativo para a empresa. A área de operações e processos é fator fundamental em um supermercado devido a grande quantidade de operações, portanto esta área recebeu peso 3. A área operações financeiras se refere às operações de pagamento a fornecedores e demais operações financeiras, recebeu peso 2.

Assim, no questionário foi utilizada uma escala de Likert de cinco pontos para avaliar o nível de influência nos riscos relacionados a fatores do ambiente internos (AI) e também do ambiente externo (AE), bem como a frequência de exposição dos riscos (E) e o impacto (Imp). O quadro 4.2 apresenta os critérios de avaliação no preenchimento do questionário.

Fatores de Risco		Exposição ao risco	Relevância do Impacto		
Ambiente interno (AI)	Ambiente Externo (AE)	Frequência	Marketing (Peso 4)	Operações (Peso 3)	Finanças (Peso 2)
5. Influencia muito		5. Constante	5. Catastrófico		
4. Influencia		4. Frequente	4. Crítico		
3. Influencia moderada		3. Ocasional	3. Moderado		
2. Influencia pouco		2. Irregular	2. Leve		
1. Quase não influencia		1. Remota	1. Desprezível		

Quadro 4.2: Estrutura do questionário de avaliação objetiva de riscos  
Fonte: Brasileiro (2006), adaptado

O questionário, portanto, visa analisar objetivamente os riscos estratégicos baseado na sua probabilidade de ocorrência (Prob.) e no impacto (Imp) que pode causar, analisando ainda o grau de probabilidade do risco (GP). O grau de probabilidade será obtido pela multiplicação do resultado dos fatores de risco e pela frequência de exposição, obtendo-se a seguinte fórmula:  $GP = FR \times E$ . O valor obtido deve ser multiplicado por 4 (quatro) porque se trata de uma equivalência entre o número máximo obtido na multiplicação direta entre dois fatores (fator de risco x fator de exposição).

## **4.2 Análise e interpretação dos dados**

### **4.2.1 Análise da entrevista**

Ao analisar as informações obtidas na entrevista tornou-se possível a verificação dos posicionamentos estratégicos diante das variáveis apresentadas. A entrevista transcrita completa consta no anexo no final deste estudo. Na análise a seguir constam apenas trechos da entrevista que evidenciam e embasam as informações constantes na análise.

O posicionamento da empresa diante da força dos seus principais concorrentes apresenta características da abordagem de influência. São realizadas pesquisas de preço na concorrência para servir de base, dentre outros fatores, para formar seus preços, alcançando assim posição de vantagem em relação à concorrência. Outro diferencial na busca pela obtenção de vantagem competitiva é o atendimento diferenciado e individualizado que a empresa procura oferecer para os seus clientes.

A postura estratégica da empresa diante poder dos fornecedores pode ser considerada como abordagem de defesa, pois na negociação, a empresa, por não possuir grande poder de barganha, segue as diretrizes estabelecidas pelos fornecedores, mas isso não significa que não obtenha vantagens. Em algumas negociações, a empresa consegue aumentar os prazos de pagamento, causando menor impacto aos seus recursos financeiros, em outras negociações a empresa

consegue bonificação em dinheiro ou em produtos. Em contrapartida a empresa coloca o produto em destaque nas gôndolas. Portanto, neste caso, a abordagem não é de influência porque a empresa não está buscando se colocar em vantagem competitiva diante do fornecedor, está apenas se defendendo. Segundo a entrevistada, compras grandes e pagas à vista são melhores:

(...) Quanto mais comprar mais bônus vou ter. Melhores preços, ou prazo maior, depende da compra.

No caso de conseguir efetuar compras maiores e com pagamento à vista, a empresa poderia ser classificada como de abordagem de influência, pois estaria melhorando sua posição diante dos fornecedores.

No que diz respeito ao poder de negociação dos funcionários enquanto fornecedores de serviço, a empresa apresenta características da abordagem de influência pois busca se antecipar a possíveis problemas ocasionados, por exemplo, por ações trabalhistas e ainda buscando um tratamento mais próximo e íntimo com o funcionário.

Procuramos fazer acordos trabalhistas através de acerto indenizado que dentro de 10 dias eles recebem o dinheiro e evitamos assim ações trabalhistas.

Quanto ao poder de negociação dos compradores a empresa se posiciona de acordo com a abordagem de influência, pois se foca nos clientes, prestando atendimento individualizado, escutando o que o cliente tem para dizer e buscando atender as necessidades específicas de cada cliente:

(...) o cliente procura por um produto e se não tem, providenciamos a compra pelo menos algumas unidades para que não falte mais.

Diante da ameaça de novas entrantes e da ameaça de produtos ou serviços substitutos a empresa assume uma postura com características da abordagem de defesa, pois a empresa não tem estratégia voltada para crescimento e expansão e apenas reage aos condicionantes provenientes do mercado, se adaptando às condições exigidas.



Ao analisar as informações relacionadas às estratégias da empresa nas áreas de marketing, recursos humanos, operações e finanças, é possível observar alguns posicionamentos estratégicos como a utilização do *benchmarking*, ou seja, utiliza estratégias que deram certo em outras empresas. Isso se demonstra quando a sócia informa que já contrataram serviços de consultor visando o diagnóstico organizacional e que o planejamento foi feito com base na experiência dele.

Ele tinha muitos anos de mercado. Já trabalhou em diversos supermercados e nós estávamos passando por dificuldades e contratamos ele.

A empresa não possui estratégia explícita, declarada. O seu foco está claramente no atendimento ao cliente, conforme resposta espontânea diante da indagação se a empresa possuía estratégia explícita:

Nós procuramos atender bem o cliente.

Diante disso, pode se observar que, apesar de buscar exercer influência no seu mercado através da formulação de preços somente após pesquisa na concorrência, a empresa apresenta um posicionamento predominantemente passivo diante dos condicionantes que o ambiente lhe apresenta e reage conforme a abordagem de defesa frente as forças do ambiente.

Com relação ao marketing, o foco da empresa está no atendimento ao cliente, que é personalizado, mais íntimo, onde se busca uma proximidade maior com os clientes, conhecendo alguns pelo nome.

(...) buscamos oferecer um preço acessível e um atendimento diferenciado.

No que tange aos recursos humanos, a empresa tem como principal estratégia tratar bem seus funcionários, acreditando que isto é diferencial para seus colaboradores, busca se antecipar a demandas trabalhistas, mas de um modo geral demonstra um posicionamento passivo, pois não busca capacitação de seu quadro funcional, oferecendo ainda poucos benefícios. Com relação às operações da empresa, a principal estratégia verificada é manter a loja funcionando. O foco parece ser nos processos operacionais que visam manter a loja bem organizada. Quanto à

gestão financeira, a empresa tem como principal estratégia manter os pagamentos em dia, conforme avalia a sócia, mas os controles e processos, tanto de operações comerciais como de finanças não são adequados e nem buscam melhorias, o que demonstra mais uma vez uma abordagem defensiva em relação a estas áreas funcionais.

Acredito que seja o próprio controle de contas a pagar, porque tendo tudo sobre controle não atrasamos os boletos.

Diante disso, pode-se concluir que de um modo geral, a empresa apresenta um posicionamento estratégico predominantemente defensivo e passivo, principalmente no que diz respeito às suas estratégias funcionais. No que tange às forças ambientais, a empresa tem um posicionamento de acordo com a abordagem de defesa e de influência.

Visto isso, apesar da empresa demonstrar, ou melhor, pensar ter um posicionamento de influência diante dos concorrentes e dos compradores, as competências identificadas na empresa conseguem colocá-la apenas em posição defensiva, na medida que não desenvolve ações efetivas de influência e de antecipação frente ao mercado. O conjunto de competências da empresa não permite que tenha forte influência sobre os clientes e concorrentes, mas a entrevista evidencia uma mentalidade voltada para um posicionamento mais influente diante do mercado.

### 4.2.2 Análise do questionário

Após aplicação do questionário, procedeu a análise dos dados. Desta forma se obteve os seguintes resultados.

Tabela 4.3 Questionário de avaliação objetiva de riscos

Avaliação de Risco		Fatores de Risco		FR	Exposição	GP	Probabilidade	Relevância do Impacto			Impacto
		Ambiente interno (AI)	Ambiente externo (AE)		(E)		%	Marketing (Peso 4)	Operações e processos (Peso 3)	Operações financeiras (Peso 2)	(Imp)
Riscos de competitividade	Produtos e serviços sem diferencial de preço	2	4	3,0	4	12,0	48,0	3	1	1	1,89
	Qualidade da loja não percebida	3	5	4,0	2	8,0	32,0	4	1	1	2,33
	Concorrentes oferecerem entrega em domicílio	2	4	3,0	1	3,0	12,0	2	1	1	1,44
Riscos de relacionamento	Desmotivação dos funcionários	5	4	4,5	3	13,5	54,0	2	3	3	2,56
	Dificuldades de negociação com fornecedores	3	4	3,5	2	7,0	28,0	2	2	2	2,00
	Dependência de poucos fornecedores	2	3	2,5	3	7,5	30,0	2	2	2	2,00
	Insatisfação do cliente com o atendimento	4	5	4,5	3	13,5	54,0	4	1	1	2,33
	Relacionamento próximo não ser percebido	3	5	4,0	2	8,0	32,0	4	1	1	2,33
	Insatisfação do cliente com produtos e serviços	2	5	3,5	2	7,0	28,0	4	1	1	2,33
Riscos de Processos	Pouca capacitação dos funcionários para realizar as atividades	5	3	4,0	4	16,0	64,0	3	5	3	3,67
	Indisponibilidade de produtos	3	5	4,0	3	12,0	48,0	4	3	3	3,44
	Compras em excesso	4	1	2,5	3	7,5	30,0	1	3	4	2,33
Riscos de operações comerciais	Atrasar pagamentos	3	4	3,5	4	14,0	56,0	5	2	5	4,00
	Indisponibilidade de recursos financeiros	3	5	4,0	3	12,0	48,0	3	2	5	3,11

Fonte: Brasiliano (2006), adaptado

No questionário da tabela 4.3 consta a avaliação dos riscos diante das variáveis apresentadas, bem como as mensurações estabelecidas conforme descreve o método de avaliação de riscos utilizado aqui neste estudo.

Ao analisar os dados, para mensurar quais riscos representam maior perigo para a empresa, levou-se em consideração principalmente os critérios de exposição e a relevância do impacto. Desta forma foi elaborado um quadro contendo estas duas variáveis, com o objetivo de avaliar quais riscos apresentam no momento maior perigo para a empresa.

		Probabilidade (%)	Impacto (Imp)	Nível de impacto
Riscos de competitividade	Produtos e serviços sem diferencial de preço	48,0	1,89	Leve
	Qualidade da loja não percebida	32,0	2,33	Leve
	Concorrentes oferecerem entrega em domicílio	12,0	1,44	Leve
Riscos de relacionamento	Desmotivação dos funcionários	54,0	2,56	Moderado
	Dificuldades de negociação com fornecedores	28,0	2,00	Moderado
	Dependência de poucos fornecedores	30,0	2,00	Moderado
	Insatisfação do cliente com o atendimento	54,0	2,33	Moderado
	Relacionamento próximo não ser percebido	32,0	2,33	Moderado
	Insatisfação do cliente com produtos e serviços	28,0	2,33	Moderado
Riscos de Processos	Pouca capacitação dos funcionários para realizar as atividades	64,0	3,67	Severo
	Indisponibilidade de produtos	48,0	3,40	Severo
	Compras em excesso	40,0	2,33	Moderado
Riscos de operações comerciais	Atrasar pagamentos	56,0	4,00	Severo
	Indisponibilidade de recursos financeiros	48,0	3,11	Moderado

Quadro 4.4: Mensuração da probabilidade e do nível de impacto  
Fonte: Brasiliano (2006), adaptado

Diante do quadro 4.3 procedeu-se a identificação dos principais riscos estratégicos relacionados à empresa analisada. Quanto ao nível de impacto, os seguintes riscos foram considerados do nível severo:

- pouca capacitação dos funcionários para realizar as atividades tem 64% de probabilidade de ocorrer;
- os atrasos de pagamento tem 56% de probabilidade de ocorrer;
- e a indisponibilidade de produtos tem 48% de probabilidade de ocorrer.
- a desmotivação dos funcionários com 54% de probabilidade de ocorrer;
- e a indisponibilidade de recursos financeiros com 48% de probabilidade de ocorrer.

A capacitação dos funcionários reflete nas operações e no atendimento aos clientes. Os atrasos de pagamento refletem no relacionamento com fornecedores e a indisponibilidade de produtos reflete no relacionamento com cliente.

A desmotivação dos funcionários reflete no seu desempenho em relação a operações e atendimento aos clientes, enquanto a indisponibilidade de recursos financeiros afeta a capacidade financeira da empresa como um todo.

Portanto, estes riscos foram considerados os mais relevantes para a empresa, pois são os que possuem maior probabilidade de ocorrência e que causariam maiores impactos para a organização caso venham a se concretizar.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

O objetivo deste estudo foi identificar e analisar o posicionamento estratégico da de um supermercado compacto, bem como identificar e mensurar seus riscos, possibilitando estabelecer uma relação entre a postura estratégica e o surgimento de riscos. Em um primeiro momento foram identificados os posicionamentos da empresa diante das forças competitivas. Depois forma levantados os riscos provenientes do posicionamento e estratégia empresarial. Posteriormente estes riscos foram mensurar de acordo com sua probabilidade de ocorrência e impacto na organização.

Com o objetivo de gerar vantagem competitiva e se desenvolver de forma sustentável, as empresas se posicionam estrategicamente diante das forças competitivas podendo reagir de forma defensiva; ou tentando influenciar os condicionantes externos e internos; ou, ainda, tentando se antecipar aos movimentos dos condicionantes estratégicos.

Diante disso as empresas buscam criar vantagem competitiva alinhando suas competências aos condicionantes mercadológicos. Após análise das informações coletadas foi possível verificar que o supermercado compete por meio de três abordagens de posicionamento: de defesa, de influência e de antecipação. Entretanto, a empresa apresenta um posicionamento estratégico predominantemente defensivo, agindo reativamente frente aos condicionantes estratégicos, ou seja, não é uma empresa com mentalidade e postura pró-ativa, pois apenas busca se manter em funcionamento, frente aos desafios do mercado.

A empresa não possui estratégias explícitas. No que tange áreas de marketing, recurso humanos, operações e finanças é possível observar alguns posicionamentos estratégicos que evidenciam as suas estratégias implícitas. A empresa tem como principal recurso competitivo o atendimento individualizado ao cliente. Sua estratégia parece ser atender bem ao cliente.

A empresa não apresenta posicionamentos bem definidos, e assume uma postura defensiva em relação às forças ambientais. Ela apenas reage às alterações no ambiente em busca da competitividade. A empresa utiliza o *benchmarking*, ou seja, utiliza estratégias que deram certo em outras empresas, desconsiderando se seus recursos e competências são adequados para a estratégia. Isso pode ser comprovado pela incapacidade de conseguir utilizar corretamente o ERP de forma realmente integrada.

Devido a esta postura, foi possível determinar uma grande variedade de riscos estratégicos no ambiente desta empresa.

Quanto aos riscos, após a identificação verificou-se que os riscos com maior probabilidade de ocorrência e com maior impacto para a organização são aqueles relacionados às suas próprias competências. Funcionários pouco capacitados e processos operacionais pouco desenvolvidos são os principais fatores geradores de riscos, como o atraso de pagamentos, que prejudica o relacionamento com

fornecedores; e a indisponibilidade de produtos, que gera descontentamento nos seus clientes.

Visto isso, e levando em consideração a extrema competitividade do ambiente de auto-serviço do varejo de alimentos, pode se concluir que a competitividade da empresa fica afetada devido ao seu posicionamento estratégico diante do ambiente competitivo, gerando assim riscos com alta probabilidade de ocorrência e com forte impacto sobre a empresa.

Com relação às limitações da pesquisa um aspecto a ser considerado é o fato de se tratar de um supermercado compacto, com processos pouco desenvolvidos, fato não muito comum neste setor. Em um estudo desta natureza mesmo que em cenários semelhantes é necessário observar as individualidades de cada empresa. Outro aspecto a ser considerado é a identificação dos riscos, que neste estudo foi feita de forma subjetiva. Recomenda-se a utilização de métodos mais precisos.

Por fim, feitas as devidas ressalvas, conclui-se que a identificação e mensuração de riscos baseada na identificação e análise de posicionamentos e estratégias podem fornecer parâmetros para as decisões estratégicas em organizações com processos de gestão pouco desenvolvidos.

## REFERÊNCIAS

ABRAS. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br>. Acesso em: 9 nov 2010.

AGUIAR, L.; TORRES, H.; MEIRELLES, R. **O consumidor de baixa renda**. In: PARENTE, Juracy; LIMEIRA, Tânia M. Vidigal; BARKI, Edgard (Orgs.). Varejo para a baixa renda. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 13-32

BRASILIANO, Antonio C. R. **Análise de Risco Corporativo: Método Brasileiro**. São Paulo: Sicurezza, 2006. 161p.

CARNEIRO, M. L.; SCHNEIDER, A. B.; SERRA, F. R.; FERREIRA, M. P. **A influência de michael porter na estratégia brasileira 30 anos depois de estratégia competitiva**. In: XII SEMEAD – Seminários de Administração FEA – USP. São Paulo: 2009. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/254.pdf>. Acesso em: 13 nov 2010

**CENSO ACNIELSEN 2001/2002**. São Paulo: ACNielsen do Brasil, 2002.

CHARTTEJEE, Sayan. **Estratégia à Prova de Falhas: como lucrar e crescer correndo riscos que outros evitam**. Porto Alegre: Bookman, 2006. 248p.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2006.

**Formatos de lojas de alimentação no Brasil**. Disponível em: <http://www.ascarassociados.com.br>. Acesso em 8 nov 2010.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377 p.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas. 1993.

LIMA, Suzana; CASTRO, Antônio; MACHADO, Magali. **Metodologia de avaliação de necessidade futura de competências essenciais em organizações de P&D**,



**com base no processo de geração do conhecimento.** Rpot, vol. 7, n.2, jul-dez, 2007, p.5-29

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing:** Uma orientação aplicada. 3º Edição. Porto Alegre: Bookman, 2004

OLIVEIRA, Djamla de Pinho Rebouças. **Estratégia Empresarial & vantagem competitiva:** como estabelecer, implementar e avaliar. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djamla de Pinho Rebouças. **Sistema, organização e métodos:** uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2007.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil:** Gestão e Estratégia. São Paulo: Atlas, 2000. p. 51-83

PNUD. **Atlas de Desenvolvimento Humano da Região Metropolitana de Belo Horizonte.** Disponível em: [http://www.pnud.org.br/publicacoes/atlas\\_bh/](http://www.pnud.org.br/publicacoes/atlas_bh/). Acesso em: 09 nov 2010.

PORTER, M. 1980. Michael E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROBBINS, S. P. **Administração:** mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração.** 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

SEBRAE MG. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas de Minas Gerais.** Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2004.

SENAC. DN. **O trabalho no supermercado:** setores, funções e carreira profissional. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2003.

**Supermercados têm concentração em MG.** Disponível em: <http://www.sindilojasbh.com.br>. Acesso em: 10 nov 2010.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. **Estudo de caso:** Planejamento e métodos. Bookman, 2001.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A

#### Formulário de Pesquisa – Pesquisa de Campo



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

O objetivo desta entrevista é obter informações sobre os posicionamento e estratégias da empresa nas áreas de recursos humanos, operações, finanças e marketing. Para isso, foi elaborado um roteiro, para nortear a entrevista. A entrevistada é a sócia do supermercado.

1. A empresa tem estratégia definida? Explícita?

Não. Nós procuramos atender bem o cliente.

2. Mas você tem alguma meta? Estabelecem algo do tipo onde querem chegar?

Olha (...) nós temos as metas de venda. Sabemos que a empresa pode vender tanto, tem potencial para vender tanto, então trabalhamos em cima disso. (...) Queremos dobrar a venda até o próximo ano.

3. A empresa já fez algum diagnóstico organizacional levantando informações sobre a organização, sobre os processos?

Já. Fizemos sim (...)

4. Quando?

Em 2009. Contratamos um consultor que mostrou como a gente tinha que trabalhar, fez um diagnóstico (...)

5. Após este diagnóstico foi feito algum planejamento? Que rumos a empresa iria tomar?

Sim. Ele indicou metas a seguir, fez planejamento de vendas, estabeleceu a quantidade de funcionários.

6. Em que ele embasou este planejamento?

Ele tinha muitos anos de mercado. Já trabalhou em diversos supermercados e nós estávamos passando por dificuldades e contratamos ele.

7. O que foi estabelecido foi seguido? A empresa conseguiu executar aquilo que foi estabelecido?

Mais ou menos. Algumas coisas não deram certo (...)

8. Como o que?

Por exemplo, o sistema de gestão do estoque, o sistema de compras. A gente não conseguiu trabalhar bem como eles (...)

9. Por que?

Porque não conseguimos implementar direito. Pelo sistema de compras, a gente saberia o que tem que comprar pelo computador, hoje a compra é feita baseada na avaliação do gerente. Ele que determina o que precisa comprar.

10. Vamos conversar sobre recursos humanos. Como vocês determinam as funções e cargos que precisam ser preenchidos?

A gente determina quando vê que tem uma área defasada. Por exemplo, o açougue está formando muita fila, quando a gente vê que os clientes não estão sendo bem atendidos, por exemplo, se falta pão a gente verifica o que está acontecendo e se for o caso decidimos se contratamos.

11. E os processos administrativos?

Quando percebemos sobrecarga nos processos. Se falta um funcionário para efetuar os processos. Se alguma boletota atrasou porque não tem ninguém para ir ao banco. Se determinada coisa deixou de ser feita porque tem alguém sobrecarregado.

12. Quais são os requisitos e qualificações necessárias para ser contratado pela empresa?

Dependendo do cargo tem que ter escolaridade, de acordo com o que o cargo exige. Ter ficha limpa na polícia, ter referências, boa aparência, ter experiência. Exigimos.

Ensino fundamental. Para os cargos de gerente, subgerente e caixa exigimos 2º grau. Para os outros cargos exigimos somente o ensino fundamental.

13. Vocês exigem tempo mínimo de experiência?

Não (...) não tem prazo estabelecido, nós entrevistamos e avaliamos se vale à pena contratar (...)

Como vocês verificam se a pessoa realmente tem essa experiência?

Pede telefone de contato e percebe no dia-dia.

14. Como vocês recrutam seus funcionários?

Nós colocamos faixas na fachada dizendo que estamos recebendo currículos.

15. Somente desta forma?

AH (...) nós também contratamos por indicação de funcionários, clientes e conhecidos. Se alguém indica alguém bom de serviço.

16. Quais os procedimentos de seleção, a empresa utiliza algum formulário, analisa currículos, realiza entrevistas?

Nós recebemos currículos, analisamos e depois fazemos as entrevistas e escolhemos os funcionários.

17. Vocês observam traços de personalidade? Postura? Caráter? Aparência?

Sim, tem que ter uma mínima aparência. Tem que ser calmo, nós avaliamos se a pessoa é calma, se aceita ordens, ordens não, comandos (...) a gente olha se tem perfil para trabalhar aqui, assim a gente evita problemas.

18. Tem algum outro critério para seleção?

A gente dá preferência para os que moram perto da loja porque desta forma economizamos com vale-transporte.

19. Vocês têm algum programa de capacitação e incentivos?

Nossa política de incentivos é muito ruim, se restringe a folga, procura ser maleável, se a pessoa tem alguém doente em casa, a gente libera. Procuramos entender o lado do funcionário.

20. Como procuram manter os funcionários motivados? Tem alguma política?

Nossa. A política de motivação dos funcionários é péssima. Ah, oferecemos seguro de vida para o funcionário, cobrindo acidentes dos funcionários, morte de parentes.

21. Como é feito o treinamento e capacitação dos funcionários. Tem algum programa?

Nós procuramos contratar pessoas que já tenham trabalhado naquele cargo. Não tem programas de treinamento, o treinamento é feito na própria loja, com os subgerentes ensinando e supervisionando o serviço. O serviço é passado para o funcionário e o subgerente supervisiona.

22. Na sua avaliação como é o tratamento dado aos funcionários?

Com todo o respeito possível, nós pensamos que o funcionário bem tratado e com um ambiente bom de trabalho vai oferecer um ótimo atendimento ao cliente. Escutamos o que ele tem para dizer (...)

23. Como os funcionários reagem a este tratamento?

Da melhor forma possível, demonstram que gostam de trabalhar lá.

24. Existe algum programa de avaliação de desempenho?

Não.

25. Qual a política de salários de salários e benefícios da empresa? Como definem os salários?

A definição do salário é de acordo com o acordo de trabalho do sindicato do comercio.

26. A empresa oferece alguma bonificação para os funcionários baseada no desempenho?

Não.

27. Como avaliaria a imagem da empresa na percepção dos funcionários?

Que é um bom emprego, que dá boas condições de trabalho. Que é uma empresa satisfatória.

28. Como vocês se posicionam na hora da demissão? Procuram fazer acordos?

Sim. Procuramos fazer acordos trabalhistas através de acerto indenizado que dentro de 10 dias eles recebem o dinheiro e evitamos assim ações trabalhistas (...) agora

nós estamos contratando através de contratos de prestação de serviço, porque aí temos três meses para avaliar se a pessoa trabalha bem, se vamos querer ficar com ela. Depois disso a gente contrata com carteira de trabalho.

29. Agora vamos conversar sobre as operações da empresa (...) vocês utilizam algum sistema de informação para controlar os processos empresariais?

Nós temos o sistema gerencial, que faz o fechamento de caixa, temos o programa de retaguarda, que da carga na balança, gera os preços (...)

30. Mas o sistema é utilizado para controlar ou dar suporte a decisão em alguma operação da empresa?

Sim. No sistema gerencial eu alimento os dados de venda, faço o fechamento de caixa, ele é integrado aos caixas (...) nisso eu vejo as vendas realizadas.

31. Vocês utilizam algum relatório para tomar decisões?

Baseado nas vendas tomamos decisões de contratação, de compra (...) dependendo da avaliação mensal eu vejo que decisões preciso tomar. Se preciso demitir, contratar (...)

32. Vocês definem o que comprar, a quantidade e quando realizar compras pelo sistema?

O sistema ainda está defasado. Ainda não consegui implementar o sistema para gerenciar produtos. O gerente verifica o que está faltando (...) a gente faz a cotação em cima do conhecimento do gerente. Tem casos que o cliente procura por um produto e se não tem, providenciamos a compra pelo menos algumas unidades para que não falte mais.

33. Como definem o volume adequado de estoques?

Na verdade não trabalhamos com estoque, trabalhamos com giro, o estoque tem que ser mínimo, fazemos estoque só para promoção.

34. Vocês fazem algum tipo de previsão de vendas? Como é feito? Em que período?

Não.

35. Vocês estimam a venda?

Pelo relatório de venda do mês eu faço a previsão em cima dele para o mês seguinte.

36. Com que frequência realizam compras?

Duas vezes por semana geralmente na quinta e na segunda

37. Como é feito o controle para evitar ruptura no mix de produtos?

Geralmente os subgerentes passam fiscalizando o que tem na gôndola, verificando o que tem mais o que tem menos.

38. Como define de quais fornecedores comprar?

Na verdade definimos pela cotação (...) optamos pelo que oferece maior prazo e menor preço.

39. Como é o relacionamento com os fornecedores?

Bom (...) a relação vai melhorando conforme o relacionamento se aprofunda (...) há acerto com fornecedores que exigem maior espaço na gôndola e se a gente der, eles aumentam o prazo de pagamento, por exemplo, (...) existem também casos em que a bonificação vem em dinheiro ou em produtos.

40. As duas partes fazem exigências? Vocês exigem alguma coisa do fornecedor?

Relativo (...), isso é relativo. Quanto mais comprar mais bônus vou ter. Melhores preços, ou prazo maior, depende da compra.

41. Quais os prazos de pagamento que eles dão?

Os pagamentos são semanas quinzenais (...) dependendo da quantidade que eu comprar, o prazo aumenta para 45 dias (...) pagamento a vista é melhor, porque melhora o preço.

42. Se o pagamento à vista é melhor por que não se compra sempre à vista?

Pela falta de dinheiro, nosso capital de giro está baixo (...) temos que fazer a maioria das compras a prazo.

42. Como avalia o relacionamento da loja com os fornecedores, de uma maneira geral? Qual a imagem que os fornecedores têm da loja?

Boa. Acho que os fornecedores têm uma boa impressão da loja (...) nosso relacionamento em geral é bastante tranquilo.

43. Como é o processo de remarcação de preços? Em que se baseiam para formar os preços?

Depende da compra, do tanto que comprei (...) depende da cotação. Eu remarco o preço baseado no preço da compra que fiz.

44. A empresa tem alguma política de prevenção de perdas?

Os repositores estão sempre olhando os produtos para verificar validade, e buscamos sempre reaproveitar (...) por exemplo, o pão que passou do ponto vira torrada.

45. Vocês fazem prevenção de roubo? Tanto por parte de funcionários como por parte de clientes?

Jogamos na margem de lucro dos produtos. Não temos política de prevenção.

46. A empresa realiza balanços de estoque? Em que período?

Sim. De seis em seis meses. Empresas grandes também realizam de 6 em 6 meses.

47. Quanto às finanças (...), como é feito o controle de contas a pagar? Qual ferramenta vocês utilizam?

Utilizamos o sistema gerencial (...) o sistema da loja é todo integrado (...) o sistema de controle de estoque não funciona direito, por isso o controle de compras é feito pela avaliação do gerente.

48. Na sua visão qual o aspecto mais importante do setor financeiro da empresa?

Acredito que seja o próprio controle de contas a pagar, porque tendo tudo sobre controle não atrasamos os boletos.

49. Qual a importância de manter os pagamentos em dia?

Para não bagunçar as contas (...) não queimar a empresa com os fornecedores

50. Vamos falar sobre questões ligadas à divulgação, clientes, concorrentes. Como é feita a divulgação do supermercado, seus produtos e serviços?

Primeiro nós vemos os preços dos concorrentes durante os primeiros dias da semana. Aí nós definimos nossos preços até quinta feira e a gente estabelece nossas ofertas que vamos anunciar (...) aqui utilizamos o moto-som, com gravações das promoções (...) fazemos também jornais a cada quinze dias e entregamos nas residências. Além disso, divulgamos no jornal do bairro, a nossa logomarca.

51. Qual o diferencial da empresa em relação aos clientes?



Entrega em domicilio (...) atendimento personalizado (...) procuramos estar mais próximos ao cliente, tratar pelo nome (...) como é uma clientela de bairro, que moram perto ao local, eles preferem uma coisa mais íntima.

52. Quais as condições de pagamento? Vocês vendem a prazo, e recebem cheques?

Estamos trabalhando com pagamento à vista e cartões de crédito e débito.

53. Como avaliam a política de preços da empresa? Está abaixo, acima ou na média do mercado e concorrentes diretos?

A gente faz uma pesquisa nos concorrentes e acompanha o preço dos mercados grandes (...) por isso é importante a cotação.

54. Na sua avaliação qual é a percepção dos clientes quanto à política de preços da empresa?

Acham o preço bom, agradável a eles.

55. Quais os principais concorrentes da empresa?

Tem dois supermercados na rua principal do bairro, uma padaria (...) Ah, e tem um grande também.

56. Você se considera em vantagem em relação a eles?

Olha (...) eles estão mais bem localizados, a gente procura se diferenciar pelo atendimento.

57. Na sua visão quais as maiores ameaças que eles podem representar?

Eles têm maior mix de produtos (...) tem maior poder compra (...) os preços ficam melhores.

58. Como vocês se defendem disso?

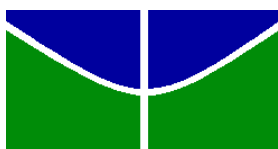
Com a política de atendimento personalizado (...) buscamos oferecer um preço acessível.

59. A empresa tem planos de se expandir? Como, por exemplo, abrir novas lojas?

Por enquanto não. Pretendemos firmar primeiro esta loja para depois expandir.

## APÊNDICE B

### Formulário de Pesquisa – Pesquisa de Campo



#### UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

O objetivo deste questionário é obter informações sobre a percepção dos riscos estratégicos identificados após análise das informações coletadas na entrevista.

Avaliação de Risco		Fatores de Risco		FR	Exposição	GP	Probabilidade	Relevância do Impacto			Impacto
		Ambiente interno (AI)	Ambiente externo (AE)		(E)			Marketing (Peso 4)	Operações (Peso 2)	Finanças (Peso 2)	(Imp)
Riscos de competitividade	Produtos e serviços sem diferencial de preço										
	Qualidade da loja não percebida										
	Concorrentes oferecerem entrega em domicílio										
Riscos de relacionamento	Desmotivação dos funcionários										
	Dificuldades de negociação com fornecedores										
	Dependência de poucos fornecedores										
	Insatisfação do cliente com o atendimento										
	Insatisfação do cliente com produtos										
Riscos de Processos	Pouca capacitação dos funcionários para realizar as atividades										
	Indisponibilidade de produtos										
	Compras em excesso ou desnecessárias										
Riscos de operações financeiras	Atrasar pagamentos										
	Indisponibilidade de recursos financeiros										

Critérios para avaliação do formulário:

Preencher com nota de 1 a 5, conforme estrutura definida no quadro abaixo.

Fatores de Risco		Exposição ao risco	Relevância do Impacto		
Ambiente interno (AI)	Ambiente Externo (AE)	Frequência	Marketing (Peso 4)	Operações (Peso 2)	Finanças (Peso 2)
5. Influencia muito		5. Constante	5. Catastrófico		
4. Influencia		4. Frequente	4. Crítico		
3. Influencia moderada		3. Ocasional	3. Moderado		
2. Influencia pouco		2. Irregular	2. Leve		
1. Quase não influencia		1. Remota	1. Desprezível		

Estrutura do formulário de avaliação objetiva de riscos  
 Fonte: Brasileiro (2006), adaptado