



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS OEIRAS
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

JOÃO VICTOR SOUSA DA CONCEIÇÃO

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA O AUMENTO
DA COMPETITIVIDADE EM SUPERMERCADOS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE
NA CIDADE DE OEIRAS-PI**

OEIRAS-PI
2026

JOÃO VICTOR SOUSA DA CONCEIÇÃO

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA O AUMENTO
DA COMPETITIVIDADE EM SUPERMERCADOS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE
NA CIDADE DE OEIRAS-PI

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como exigência parcial para obtenção do diploma
do Curso de Bacharelado Administração do
Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia do Piauí, Campus Oeiras.

Orientador(a): Prof.Me. Édipo Vinícius Costa Pinto.

OEIRAS-PI

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

C744p Conceição, João Victor Sousa da
O planejamento estratégico como ferramenta para o aumento da competitividade em supermercados de pequeno e médio porte na cidade de Oeiras-PI / João Victor Sousa da Conceição. - 2026.
88 f.: il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Oeiras, 2026.

Orientador : Prof Me. Édipo Vinicius Costa Pinto.

1. Planejamento estratégico. 2. Competitividade . 3. Varejo de supermercados. 4. Pequenas e médias empresas. I.Título.

CDD - 658

Elaborado por Denizete Lima de Mesquita CRB 3/1079

JOÃO VICTOR SOUSA DA CONCEIÇÃO

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA O AUMENTO
DA COMPETITIVIDADE EM SUPERMERCADOS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE
NA CIDADE DE OEIRAS-PI

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como exigência parcial para obtenção do diploma
do Curso de Bacharelado Administração do
Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia do Piauí, Campus Oeiras.

Aprovada em: 12/06/2026.

BANCA EXAMINADORA

Prof.Me. Édipo Vinícius Costa Pinto (Orientador)
Instituto Federal do Piauí (IFPI)

Prof. Esp. Tiago Alves da Silva
Instituto Federal do Piauí (IFPI)

Prof. Esp. Josineide da Silva Martins
Instituto Federal do Piauí (IFPI)

Dedico este trabalho aos meus pais,
amigos e mestres.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me conceder força, sabedoria e determinação para concluir esta importante etapa da minha vida.

À minha mãe e à minha família, agradeço pelo amor, apoio e incentivo constantes, que foram fundamentais durante toda a minha trajetória acadêmica.

À minha namorada, obrigado pela paciência, compreensão e apoio em todos os momentos, especialmente nos desafios enfrentados ao longo desta caminhada.

Ao meu orientador, agradeço pela dedicação, orientação e pelos conhecimentos compartilhados, essenciais para a realização deste trabalho.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente para esta conquista, meu sincero agradecimento.

O que prevemos raramente ocorre; o que
menos esperamos geralmente acontece.

Benjamin Disraeli

RESUMO

O planejamento estratégico desempenha um papel fundamental na sobrevivência e no crescimento das organizações em ambientes de mercado dinâmicos e competitivos. Diante desse cenário, este estudo teve como objetivo central analisar a influência do planejamento estratégico na competitividade dos supermercados de pequeno e médio porte localizados no município de Oeiras-PI. Para a consecução desse propósito, realizou-se uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, operacionalizada por meio de um levantamento de campo. A coleta de dados ocorreu através da aplicação de um questionário estruturado junto a uma amostra de dez respondentes, entre gestores e colaboradores do setor varejista de alimentos local. Os resultados empíricos revelaram que os participantes possuem um conhecimento satisfatório sobre a realidade de seus negócios e reconhecem amplamente o valor do planejamento como uma ferramenta capaz de qualificar o processo decisório, otimizar fluxos internos e proteger o posicionamento comercial diante da concorrência. Ademais, constatou-se que a maioria dos estabelecimentos adota práticas estratégicas essenciais, tais como a definição de metas, o diagnóstico de forças e fragilidades internas (Matriz SWOT), o monitoramento do ambiente externo e a correção de rumos gerenciais diante de resultados insatisfatórios. Contudo, os dados também sinalizaram uma heterogeneidade no nível de maturidade administrativa, sugerindo a necessidade de ampliar a formalização e a continuidade dessas práticas em parte das empresas para mitigar o empirismo na gestão. Conclui-se que o planejamento estratégico atua como um decisivo diferencial competitivo e uma bússola estruturante para os supermercados pesquisados, sendo um elemento indispensável para a sustentabilidade e a eficiência operacional no varejo alimentar regional.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Competitividade; Varejo de Supermercados; Pequenas e Médias Empresas; Oeiras-PI.

ABSTRACT

Strategic planning plays a fundamental role in the survival and growth of organizations in dynamic and competitive market environments. Given this scenario, this study aimed to analyze the influence of strategic planning on the competitiveness of small and medium-sized supermarkets located in the municipality of Oeiras-PI. To achieve this purpose, a descriptive study with a quantitative approach was conducted, operationalized through a field survey. Data collection occurred through the application of a structured questionnaire to a sample of ten respondents, including managers and employees of the local food retail sector. The empirical results revealed that the participants possess a satisfactory knowledge of their business reality and widely recognize the value of planning as a tool capable of qualifying the decision-making process, optimizing internal flows, and protecting commercial positioning against the competition. Furthermore, it was found that most establishments adopt essential strategic practices, such as goal setting, the diagnosis of internal strengths and weaknesses (SWOT Matrix), external environment monitoring, and the correction of managerial courses when facing unsatisfactory results. However, the data also signaled heterogeneity in the level of administrative maturity, suggesting the need to expand the formalization and continuity of these practices in some companies to mitigate empirism in management. It is concluded that strategic planning acts as a decisive competitive advantage and a structural compass for the surveyed supermarkets, being an indispensable element for sustainability and operational efficiency in regional food retail.

Keywords: Strategic Planning. Competitiveness. Supermarket Retail. Small and Medium-sized Enterprises. Oeiras-PI.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fases do planejamento.....	21
Figura 2 - Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	22
Figura 3 - Análise SWOT.....	29
Figura 4 - Matriz BCG.....	32
Figura 5 - As 5 forças de Porter.....	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Componentes do processo de planejamento e suas funções.....	20
Quadro 2 - Os cinco Ps da estratégia.....	23
Quadro 3 - Fases do planejamento estratégico.....	25
Quadro 4 - Expectativas do planejamento estratégico.....	26
Quadro 5 - Características do planejamento estratégico.....	27
Quadro 6 - Vantagens do planejamento estratégico nas organizações.....	36
Quadro 7 - Classificação do porte por funcionários.....	37

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Consentimento de participação.....	44
Gráfico 2 - Porte da organização.....	44
Gráfico 3 - Cargo na empresa.....	47
Gráfico 4 - Tempo de funcionamento da empresa.....	49
Gráfico 5 - Quantitativo de colaboradores.....	51
Gráfico 6 - Ter pleno conhecimento sobre o negócio e compreensão da sua real amplitude.....	53
Gráfico 7 - O supermercado possui objetivos e metas claramente definidos para o médio e longo prazo.....	56
Gráfico 8 - A ausência de um planejamento estratégico formal dificulta a tomada de decisões no supermercado.....	58
Gráfico 9 - O planejamento estratégico favorece o controle e a organização dos processos internos.....	61
Gráfico 10 - Os gestores acompanham e avaliam periodicamente os resultados das estratégias adotadas.....	63
Gráfico 11 - Os colaboradores participam, direta ou indiretamente, do processo de planejamento estratégico.....	66
Gráfico 12 - O planejamento estratégico contribui para aumentar a competitividade do supermercado no mercado local.....	68
Gráfico 13 - O planejamento estratégico contribui para a obtenção de vantagem competitiva em relação aos concorrentes.....	71
Gráfico 14 - A empresa costuma analisar seus pontos fortes e fracos para melhorar a forma como atua no mercado.....	73
Gráfico 15 - A empresa acompanha as mudanças do mercado e da concorrência para tomar decisões mais acertadas.....	76
Gráfico 16 - Quando algo não sai como o esperado, a empresa costuma revisar suas estratégias e ações.....	78

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BCG	Boston Consulting Group
BSC	Balanced Scorecard
CDL	Câmara de Dirigentes Lojistas
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e Médias Empresas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Justificativa.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 Conceito de planejamento.....	20
2.2 Conceito de estratégia.....	22
2.3 Planejamento estratégico.....	24
2.4 Características do planejamento estratégico.....	27
2.5 Ferramentas do planejamento estratégico.....	28
2.5.1 Análise SWOT.....	28
2.5.2 Balanced scorecard (BSC).....	30
2.5.3 Matriz BCG.....	32
2.5.4 Análise das 5 Forças de Porter.....	33
2.6 O planejamento estratégico como ferramenta de competitividade.....	35
2.7 Conceitos e definições de empresas de pequeno e médio porte.....	37
2.8 Setor varejista de supermercados.....	38
3 METODOLOGIA.....	40
3.1 Modalidade de pesquisa.....	40
3.2 Instrumentos de coleta de dados.....	40
3.3 Participantes da pesquisa.....	42
4. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS.....	43
4.1 Bloco 1: perfil da empresa.....	43
4.1.1 Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE).....	43
4.1.2 Porte da organização.....	44
4.1.3 Cargo na empresa.....	46
4.1.4 Tempo de funcionamento da empresa.....	48
4.1.5 Quantitativo de colaboradores.....	50
4.2 Bloco 2: conhecimento sobre planejamento estratégico.....	53
4.2.1 Nível de conhecimento dos respondentes sobre o negócio.....	53
4.2.2 Objetivos e metas claramente definidos para o médio e longo prazo.....	55
4.3 Bloco 3: desafios que afetam a competitividade.....	58
4.3.1 O planejamento estratégico e a tomada de decisões.....	58
4.3.2 Impactos do planejamento estratégico nos processos internos.....	60
4.4 Bloco 4: nível de utilização do planejamento estratégico.....	63
4.4.1 Acompanhamento e avaliação das estratégias adotadas.....	63
4.4.2 Participação dos colaboradores no planejamento estratégico.....	65
4.4.3 Planejamento estratégico e competitividade organizacional.....	68

4.4.4 Planejamento estratégico e vantagem competitiva.....	70
4.4.5 Análise dos pontos fortes e fracos da organização.....	73
4.4.6 Acompanhamento das mudanças do mercado e da concorrência.....	75
4.4.7 Adaptação estratégica diante de imprevistos operacionais.....	78
5 CONCLUSÃO.....	81
REFERÊNCIAS.....	84
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	87

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é um instrumento fundamental para o desenvolvimento e a consolidação das organizações, pois orienta as ações e decisões empresariais em busca de resultados sustentáveis. É por meio dessa prática administrativa que diversas empresas conseguem crescer e se consolidar dentro do mercado em que atuam. Segundo Chiavenato (2004), essa ferramenta de gestão é um processo fundamental dentro da organização porque mostra as diretrizes para o estabelecimento dos planos de ação que resultarão em vantagens competitivas.

Nesse sentido, dada a grande importância do planejamento estratégico, nota-se sua aplicação às empresas de pequeno e médio porte. Tais empresas necessitam elaborar seus planos de forma estruturada, considerando suas limitações e capacidades, a fim de garantir maior eficiência na gestão. Guerra e Marmentini (2014) afirmam que esse processo pode ser compreendido como uma ferramenta administrativa voltada à análise do ambiente organizacional, possibilitando à empresa identificar suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Por meio dessa ferramenta, torna-se possível dar cumprimento ao estabelecido na missão.

Diante desse panorama, a relevância do planejamento estratégico também para as empresas de pequeno e médio porte, que enfrentam desafios específicos em sua gestão e necessitam definir estratégias adequadas às suas condições e objetivos. A elaboração de um plano estruturado permite maior controle das atividades, melhor utilização dos recursos disponíveis e maior capacidade de adaptação às mudanças do mercado.

No caso dos supermercados de pequeno e médio porte (PMEs), o planejamento estratégico assume papel ainda mais significativo, pois o setor varejista é amplamente influenciado por fatores econômicos, logísticos e pelo comportamento do consumidor. Conforme Manteufel (2018), o planejamento estratégico representa um processo contínuo que permite à organização visualizar o futuro, organizar ideias e redirecionar suas atividades, facilitando a tomada de decisões. Quando a empresa não dispõe desse planejamento, tende a enfrentar dificuldades na identificação de ameaças, oportunidades e na definição de objetivos claros para sua atuação.

Segundo Oliveira (2023), o planejamento estratégico consiste em um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização, buscando otimizar sua interação com o ambiente externo e atuar de forma inovadora. O autor ressalta que essa prática está relacionada à definição de objetivos de longo prazo e à formulação de estratégias capazes de orientar as ações organizacionais, considerando as variáveis internas e externas que influenciam o desempenho do negócio. Portanto, torna-se um instrumento fundamental para reduzir incertezas, direcionar decisões e promover o alinhamento entre as metas corporativas e as exigências do mercado.

Com a globalização, a concorrência deixou de se limitar apenas ao mercado interno, tornando-se também externa, o que representa uma ameaça adicional para as empresas. A entrada desses novos competidores obriga as organizações a adotarem estratégias e posicionamentos mais assertivos e diferenciados em relação aos rivais, visando proteger ou ampliar sua participação de mercado.

Alcançar ou manter uma vantagem competitiva é uma tarefa desafiadora, porém o sucesso e a prosperidade de uma empresa estão diretamente ligados a isso. Segundo Vasconcelos e Brito (2004) diz-se que uma empresa possui vantagem competitiva quando adota uma estratégia de criação de valor que seus concorrentes ou potenciais concorrentes não estão implementando ao mesmo tempo, sendo esses incapazes de reproduzir os benefícios proporcionados por tal estratégia.

Diante da crescente competitividade e das transformações dinâmicas no cenário mercadológico atual, as organizações precisam adotar ferramentas de gestão que fundamentam suas tomadas de decisão e garantam sua sustentabilidade no mercado. No caso dos supermercados de pequeno e médio porte, este desafio é ainda mais acentuado devido às limitações de recursos e à forte concorrência local.

A partir dessa premissa, emerge a necessidade de compreender como as práticas de gestão estratégica podem atuar como diferenciais competitivos para esse segmento específico. Diante deste cenário, delineia-se o seguinte problema de pesquisa: De que forma a adoção do planejamento estratégico pode contribuir para o aumento da competitividade de supermercados de pequeno e médio porte localizados no município de Oeiras-PI?

Para responder a esta questão norteadora, este estudo tem como objetivos específicos: identificar as práticas de planejamento estratégico utilizadas pelos supermercados locais; verificar os principais desafios que afetam

sua competitividade e avaliar o nível de utilização do planejamento estratégico nos supermercados pesquisados.

O presente Trabalho de Conclusão de Curso está estruturado em capítulos e âmbitos principais. Tem seu início com esta introdução, apresentando a contextualização, a justificativa, que ressalta a importância do tema para o fortalecimento do desenvolvimento organizacional e suas contribuições teóricas, o problema de pesquisa e os objetivos geral e específicos.

O referencial teórico sustenta a pesquisa por meio dos principais conceitos relacionados ao planejamento estratégico e à competitividade no setor varejista. A metodologia, por sua vez, descreve os procedimentos utilizados na condução do estudo, definindo a natureza quantitativa e descritiva da pesquisa, abordado por Marconi e Lakatos (2017), e a amostra de dez supermercados locais mapeados junto à Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL).

Dando sequência, o capítulo de análise e discussão dos resultados revela que 90% dos respondentes afirmam convictamente que o planejamento estratégico é o motor essencial para elevar a competitividade e obter vantagem competitiva direta no varejo de alimentos de Oeiras-PI. Cabe acrescentar também que, os dados de campo expõem que a maioria das empresas adota práticas estratégicas fundamentais, como o monitoramento da concorrência (90%) e a Matriz SWOT para o diagnóstico de pontos fortes e fracos.

Por fim, as considerações finais concluem que, embora exista uma heterogeneidade e informalidade na maturidade administrativa de algumas lojas, o planejamento estratégico atua de forma prática como uma bússola estruturante indispensável para mitigar o empirismo na gestão, garantir a resiliência operacional e sustentar a longevidade comercial das PMEs pesquisadas no cenário regional.

1.1 Justificativa

O planejamento estratégico constitui-se como uma importante ferramenta de gestão organizacional, sendo essencial para a consolidação, competitividade e crescimento das empresas em um cenário marcado por constantes transformações econômicas, tecnológicas e mercadológicas. Nesse contexto, o planejamento estratégico possibilita às organizações estabelecer objetivos, formular estratégias e direcionar ações capazes de promover maior eficiência e competitividade no

ambiente empresarial (Silva; Rodrigues; Santos, 2023).

Nas micro e pequenas empresas, especialmente no setor supermercadista, a utilização do planejamento estratégico torna-se ainda mais relevante, uma vez que essas organizações enfrentam desafios relacionados à gestão de recursos, logística, concorrência e adaptação às mudanças no comportamento dos consumidores. Conforme destacam Silva, Rodrigues e Santos (2023), o planejamento estratégico auxilia as organizações na definição de metas e no alinhamento entre os recursos disponíveis e as oportunidades de mercado, favorecendo a competitividade e o desenvolvimento organizacional.

Paralelamente a isso, o planejamento estratégico pode ser compreendido como um processo administrativo capaz de orientar a empresa na busca pelo melhor cenário possível, promovendo maior interação com os fatores externos e contribuindo para decisões mais assertivas (Moreira et al., 2022). Desse modo, sua aplicação nos supermercados de pequeno e médio porte da cidade de Oeiras torna-se indispensável, considerando a necessidade de fortalecer a capacidade competitiva dessas organizações diante das exigências do mercado contemporâneo.

A escolha deste tema justifica-se pela necessidade de compreender de que maneira os supermercados de pequeno e médio porte podem utilizar o planejamento estratégico como suporte para a tomada de decisões mais eficientes, favorecendo o alcance de resultados organizacionais mais sólidos e duradouros. Nesse sentido, Moreira *et al.* (2022) afirmam que o planejamento estratégico representa um processo adaptativo que possibilita às organizações desenvolver ações alinhadas às demandas e incertezas do ambiente competitivo.

Além da relevância organizacional, esta pesquisa apresenta significativa contribuição acadêmica e social, pois amplia as discussões acerca da aplicação do planejamento estratégico em empresas de pequeno e médio porte, especialmente no segmento supermercadista. Segundo Machado e Carioca (2022), a formulação de estratégias, associada à definição de metas e ações adequadas, contribui diretamente para a melhoria da eficiência, eficácia e efetividade dos processos organizacionais.

Dessa maneira, esta pesquisa busca não apenas contribuir para o aprofundamento teórico sobre planejamento estratégico, mas também oferecer contribuições práticas aos supermercados locais, auxiliando na identificação de estratégias capazes de fortalecer sua gestão e competitividade. Assim, evidencia-se

a importância do desenvolvimento de estudos acadêmicos voltados à análise das práticas de planejamento estratégico nas organizações, considerando que essa ferramenta exerce papel fundamental no direcionamento das ações empresariais e na adaptação das empresas às constantes mudanças do mercado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para melhor compreender o planejamento estratégico, importante ferramenta de gestão, busca-se a partir da literatura da área de planejamento estratégico, refletir acerca do conceito, das definições e da importância do referido planejamento estratégico como ferramenta de competitividade.

2.1 Conceito de planejamento

De acordo com Matias-Pereira (2010), o planejamento pode ser entendido como um conjunto de ações interligadas e complementares desenvolvidas nas diversas instâncias das organizações, orientadas para o alcance de objetivos específicos. Esse processo envolve um ciclo contínuo de atividades que inclui a realização de estudos, a tomada de decisões estratégicas e táticas relacionadas às prioridades, a formulação de planos e programas, além do acompanhamento e do controle de sua execução.

O autor afirma que o planejamento pode ser entendido como um processo interativo que se desdobra em etapas diferenciadas e, sendo o planejamento a racionalização do processo decisório. Portanto, ele destaca as fases do planejamento da seguinte forma:

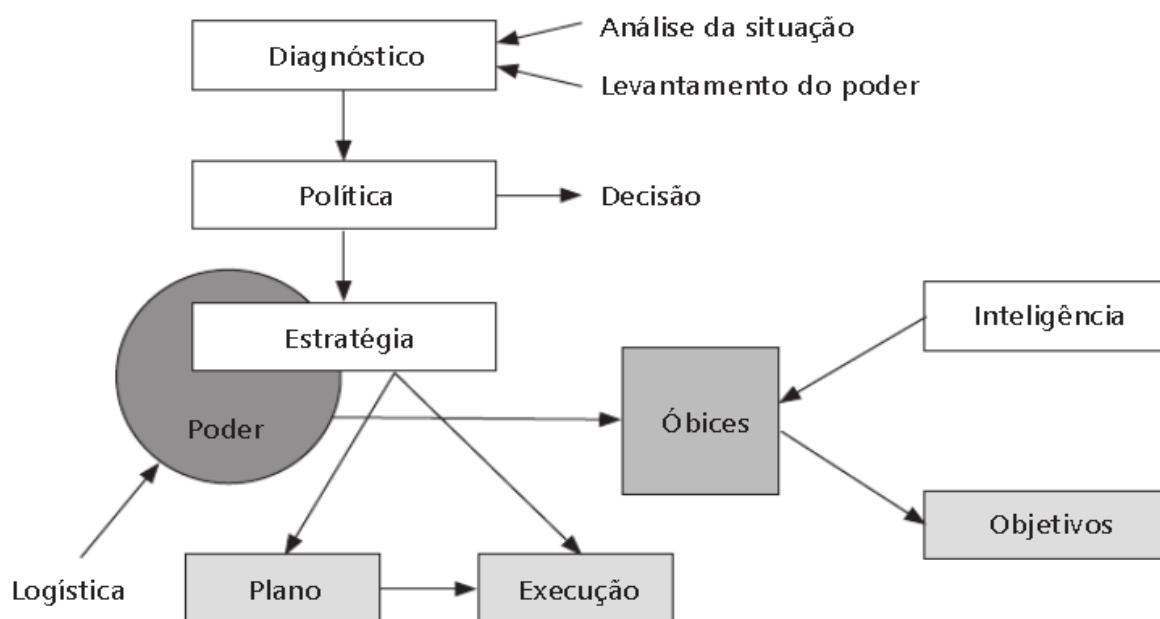
Quadro 1 - Componentes do processo de planejamento e suas funções

Componente	Função Principal / Objetivo
Diagnóstico	Mostra o conhecimento da realidade atual da organização.
Política	Define as diretrizes e os objetivos gerais a serem alcançados.
Estratégia	Indica as opções e os rumos a seguir para alcançar os objetivos definidos.
Planos	Viabilizar e operacionalizar os objetivos e as estratégias propostas.

Execução	Representa o esforço orientado para a implementação prática das ações programadas.
Controle	Permite acompanhar a execução e avaliar os resultados alcançados, comparando-os com os objetivos anteriormente definidos.

Fonte: Autoria própria baseada em Matias-Pereira (2010)

Figura 1 - Fases do planejamento



Fonte: Matias-Pereira (2010)

Segundo Dias (2016), o planejamento tem por finalidade não só orientar a organização rumo às metas e os objetivos estabelecidos; ele também oferece suporte aos gestores na elaboração de planos de ação, permitindo identificar problemas e propor medidas corretivas. Essa prática favorece uma compreensão ampla da instituição e incentiva uma postura empreendedora e inovadora.

A maioria das empresas não atuam de forma improvisada, pelo contrário, a maioria define previamente suas ações por meio de algum nível de planejamento. Para Chiavenato (2004), o planejamento é compreendido como a função inicial da administração, pois sustenta e orienta todas as outras etapas do processo administrativo. Ele envolve a definição prévia dos objetivos organizacionais e a determinação dos meios e procedimentos necessários para alcançá-los. Manteufel (2018), afirma que o planejamento é essencial, pois desempenha papel decisivo no desenvolvimento da gestão organizacional. Ele favorece a inserção da empresa no

mercado atual ao orientar ações administrativas que ampliam suas chances de crescimento, e sendo assim reduzindo as incertezas e conduzem a resultados mais satisfatórios.

Oliveira (2007) apresenta na consideração dos grandes níveis hierárquicos existem três tipos de planejamento, em maneira de base piramidal ele relaciona os tipos de planejamento aos níveis de decisão conforme a figura 2.

Figura 2 - Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2007)

De acordo com Oliveira (2007), planejamento estratégico corresponde ao processo que orienta a organização em direção aos seus objetivos de longo prazo, fortalecendo sua relação com o ambiente e permitindo que atue de maneira inovadora e diferenciada.

Planejamento Tático: concentra-se no aprimoramento de áreas específicas da empresa, operando de forma segmentada e alinhado às metas e políticas definidas no planejamento estratégico.

Planejamento Operacional: refere-se às ações rotineiras da organização, englobando procedimentos, registros, métodos de trabalho e iniciativas voltadas à implementação de melhorias no cotidiano empresarial.

Oliveira (2007) afirma que para ser possível o monitoramento do desempenho em busca dos objetivos, é necessário mencionar qual dos níveis é responsável pela execução, sendo assim ser possível ter conhecimento dos três tipos de planejamento, observando que eles devem ser guiados para o mesmo objetivo.

2.2 Conceito de estratégia

A palavra estratégia tem origem grega. Provém do *stratego*, que significa a arte da liderança. Era usada para caracterizar a função do chefe do exército. Durante vários séculos essa palavra era utilizada para designar o caminho dado à guerra, visando a vitória militar.

Ao longo dos anos, a estratégia vem sendo usada de maneira mais comum e, na Administração, é utilizada para indicar o caminho e assegurar que os objetivos e metas da empresa sejam alcançados.

A compreensão do conceito de estratégia dentro das organizações não é simples, já que a literatura apresenta diversas interpretações e definições, cada uma enfatizando aspectos distintos desse tema. A forma como a estratégia é desenvolvida e implementada varia entre as organizações, pois depende tanto das condições externas quanto dos recursos e características internas que configuram cada contexto particular (Nicolau, 2001).

Para Mintzberg *et al.* (2007), existem várias definições distintas para a estratégia. Portanto, ele apresenta cinco definições de estratégia, os cinco Ps da estratégia.

A fim de facilitar a compreensão das diferentes abordagens acerca do conceito de estratégia, apresenta-se, no quadro a seguir, a síntese dos cinco Ps da estratégia propostos por Mintzberg *et al.* (2007), destacando suas principais definições e aplicações.

Quadro 2 - Os cinco Ps da estratégia

P da Estratégia	Descrição
Plano	Entendida como um curso de ação deliberado, composto por orientações ou diretrizes destinadas a orientar a atuação diante de determinada situação
Pretexto	Uma “manobra” específica para superar um oponente ou concorrente
Padrão	Um padrão consistente no comportamento de um conjunto de ações, pretendido ou não
Posição	Meio pelo qual a organização se posiciona em seu ambiente, conectando seus fatores internos às condições externas
Perspectiva	Envolve a forma como a organização interpreta o mundo, funcionando de modo semelhante à personalidade para o indivíduo

Fonte: Autoria própria baseada em Mintzberg *et al.* (2007)

Segundo Terence (2002), a elaboração da estratégia empresarial é realizada nos vários níveis organizacionais e as atividades envolvidas neste processo são: a análise, o planejamento e a seleção de estratégias que aumentem as chances de os objetivos da organização serem alcançados.

De acordo com Oliveira (2023), a estratégia pode ser entendida como a definição de caminhos e ações que permitam à organização atingir seus objetivos e metas de forma diferenciada e inovadora, buscando colocar-se da melhor maneira possível diante de um ambiente externo, onde estão os fatores não controláveis. Nessa perspectiva, a estratégia está relacionada à interação da empresa com esse ambiente, orientando a elaboração de ações que ampliem os resultados obtidos nesse relacionamento.

Conforme afirma Catelan (2010), a formulação da estratégia deve ser compreendida por todos os integrantes da organização, pois envolve decisões que definem o caminho a ser seguido entre inúmeras possibilidades futuras. O sucesso de uma estratégia depende de sua aplicação contínua por todos os membros da organização, sendo necessário que ela esteja presente nas ações diárias de cada pessoa.

2.3 Planejamento estratégico

Pereira (2019) afirma que é por meio do planejamento estratégico que muitas empresas conseguem se desenvolver e alcançar estabilidade no mercado em que atuam. Esse processo auxilia a organização a refletir e estruturar suas ideias, definindo o que pretende realizar, de que forma pretende executar suas ações e como deseja ofertar seus produtos ou serviços aos consumidores e ao seu segmento de atuação.

Segundo Oliveira (2023), para que o planejamento estratégico seja eficaz, é necessário que haja clareza em seus processos, o que exige que todos os envolvidos tenham conhecimento adequado das etapas, como também, é fundamental conhecer a organização e todos os seus aspectos. O autor destaca ainda que planejar envolve a tomada de decisões voltadas ao alcance das metas e objetivos estabelecidos pela empresa dentro do prazo e da maneira em que forem definidos.

De acordo com Oliveira (2007), o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, métodos, e atitudes administrativas que possibilitam visualizar e avaliar os efeitos futuros de decisões tomadas no presente, alinhando-as aos objetivos organizacionais facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. O autor destaca que, ao ser realizado de forma sistemática, o planejamento contribui para diminuir as incertezas do processo decisório e, assim, aumentar as chances de atingir metas, desafios e resultados esperados pela empresa.

Para Boechat (2008), o planejamento estratégico envolve a definição dos objetivos centrais da organização, a seleção das estratégias destinadas a alcançá-los e a identificação dos recursos necessários. Trata-se de um processo que contempla questões amplas, globais, genéricas e de longo prazo, sendo geralmente conduzido pela alta administração.

O planejamento estratégico refere-se à forma como a organização pretende direcionar suas estratégias para alcançar os objetivos estabelecidos. Esse processo envolve uma série de atividades contínuas que sustentam o ciclo de planejamento, incluindo estudos, decisões estratégicas e táticas, o acompanhamento e o controle de sua execução. Segundo Catelan (2010), Para desenvolver um planejamento estratégico é necessário observar seis fases, de acordo com o quadro abaixo:

Quadro 3 - Fases do planejamento estratégico

Fase	Descrição
Diagnóstico	Mostra o conhecimento da realidade.
Política	Define os objetivos.
Estratégia	Indica os rumos a seguir para alcançar os objetivos.
Planos	Viabilizam os objetivos e estratégias.
Execução	Implementar as ações programadas.
Controle	Acompanha a execução e avalia os resultados em relação aos objetivos.

Fonte: Autoria própria baseada em Catelan (2010)

Para Catelan (2010), o planejamento é um instrumento administrativo que

possibilita compreender a realidade organizacional, analisar alternativas de ação, projetar um referencial futuro e estruturar o percurso necessário para alcançá-los, permitindo também revisar todo o processo a que o planejamento se refere. Nesse sentido, constitui a dimensão racional da ação, caracterizando-se como um processo deliberado, sistemático e explícito, responsável por selecionar e organizar as atividades envolvidas, antecipando os resultados que se pretende alcançar.

Com o objetivo de sintetizar os principais aspectos do planejamento estratégico, apresenta-se, no quadro a seguir, uma sistematização das expectativas organizacionais destacadas por Oliveira (2007), evidenciando os elementos fundamentais para a condução eficiente desse processo.

Quadro 4 - Expectativas do planejamento estratégico

Categoria	Descrição
Pontos fortes	Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes
Pontos fracos	Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos
Oportunidades	Conhecer e usufruir as oportunidades externas
Ameaças	Conhecer e evitar as ameaças externas
Plano de trabalho – Premissas	Estabelecer as premissas básicas a serem consideradas no processo de planejamento estratégico
Plano de trabalho – Expectativas	Definir as situações almejadas pela empresa
Plano de trabalho – Caminhos	Determinar os caminhos, inclusive os alternativos, para alcançar os resultados esperados
Plano de ação	Definir o quê, como, quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados
Alocação de recursos	Definir como e onde alocar os recursos atuais e futuros da empresa

Fonte: Autoria própria baseada em Oliveira (2007)

Conforme afirma Pereira (2011), o planejamento estratégico constitui um processo que envolve a análise estruturada dos pontos fortes e pontos fracos da organização, bem como das oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, com o objetivo de formular estratégias e ações estratégicas, capazes de elevar a competitividade institucional e aprimorar sua capacidade de resposta.

2.4 Características do planejamento estratégico

Segundo Chiavenato (2004), o planejamento estratégico refere-se aos objetivos de médio e longo prazo que influenciam diretamente a direção da organização. No entanto, quando aplicado de forma isolada, é insuficiente, pois não envolve apenas ações imediatas ou operacionais. Por isso, é essencial que o planejamento estratégico integre e articule os planos táticos e operacionais da empresa, assegurando coerência e alinhamento entre todos os níveis da empresa.

De acordo com Oliveira (2023), o planejamento estratégico é conduzido, em geral, pela alta administração e envolve tanto a definição dos objetivos quanto a escolha das estratégias necessárias para alcançá-los, sempre considerando as condições internas e externas e suas possíveis mudanças.

Matos e Chiavenato (apud Manteufel, 2018) destaca as cinco características do planejamentos estratégico consideradas fundamentais para compreender sua função:

Quadro 5 - Características do planejamento estratégico

Característica	Descrição
Foco no ambiente	Ajusta a organização às mudanças constantes do ambiente.
Orientação para o futuro	Trabalha com projeções e metas de longo prazo.
Visão sistêmica	Considera a empresa de forma integral, abrangendo todas as áreas e processos.
Consenso organizacional	Requer concordância interna, harmonizando interesses e construindo decisões consensuais.
Aprendizagem organizacional	Funciona como um mecanismo de aprendizagem para a organização.

Fonte: Autoria própria baseada em Matos e Chiavenato (apud Manteufel, 2018)

Seguindo essa mesma linha de raciocínio, Oliveira (2023) comenta que o planejamento ocorre de maneira contínua e envolve diversas etapas que não seguem uma forma linear, já que as empresas apresentam uma variabilidade no seu

funcionamento. Portanto, ele apresenta três características principais do planejamento:

- a) O planejamento configura-se como um processo contínuo e sistemático de escolha, cujos resultados e impactos se manifestam ao longo do tempo;
- b) O planejamento não deve ser entendido como uma ação isolada. Trata-se de um processo formado por atividades que se conectam e dependem umas das outras, todas direcionadas ao alcance de metas previamente definidas;
- c) O processo de planejamento possui maior importância do que o próprio produto final.

Analisando os conceitos apresentados é possível afirmar que o planejamento exige o envolvimento de todos setores da empresa, estabelecendo metas e objetivos, organizando prazos, e da busca pelas melhores estratégias para impulsionar o desenvolvimento futuro da empresa. Portanto, o planejamento estratégico funciona como um instrumento que ajuda as organizações a reunir informações essenciais para o processo de tomada de decisão, permitindo que se antecipem às mudanças que possam ocorrer em seu mercado de atuação.

2.5 Ferramentas do planejamento estratégico

2.5.1 Análise SWOT

A análise SWOT, também conhecida como análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), é uma das ferramentas mais utilizadas no planejamento estratégico, sendo fundamental para a avaliação dos ambientes interno e externo das organizações. Seu principal objetivo é fornecer uma visão integrada da situação estratégica da empresa, contribuindo para a formulação de estratégias mais adequadas ao contexto organizacional (KOTLER; KELLER, 2012).

A origem da análise SWOT é atribuída aos estudos desenvolvidos na área de estratégia empresarial, especialmente aos trabalhos de Kenneth Andrews, que destacou a importância da análise conjunta dos fatores internos e externos para a definição estratégica das organizações. Sob essa ótica, a ferramenta permite identificar as forças (strengths) e fraquezas (weaknesses), relacionadas ao ambiente interno, bem como as oportunidades (opportunities) e ameaças (threats), associadas

ao ambiente externo (ANDREWS, 1971), conforme a Figura 3.

Figura 3 - Análise SWOT



Fonte: PM3 (2022)

As forças correspondem aos aspectos positivos internos da organização, como recursos, competências e capacidades que favorecem o desempenho competitivo. Em contrapartida, as fraquezas referem-se às limitações internas que podem comprometer o alcance dos objetivos estratégicos, tais como deficiência de recursos, falhas operacionais ou baixa qualificação da mão de obra (Chiavenato; Sapiro, 2003).

No que se refere ao ambiente externo, as oportunidades são fatores favoráveis que podem ser explorados pela organização para melhorar sua posição no mercado, como crescimento da demanda ou avanços tecnológicos. Por outro lado, as ameaças correspondem a elementos externos que podem impactar negativamente a organização, como aumento da concorrência, mudanças econômicas ou alterações na legislação (Kotler; Keller, 2012).

A utilização da análise SWOT possibilita o alinhamento entre os recursos internos da organização e as condições externas do ambiente competitivo, contribuindo para a formulação de estratégias mais eficazes. Em vista disso, a ferramenta auxilia no processo decisório, permitindo que a organização potencialize suas forças, minimize suas fraquezas, aproveite oportunidades e se proteja contra ameaças (Porter, 2004).

Ademais, a análise SWOT pode servir como base para a definição de

diferentes tipos de estratégias, como estratégias ofensivas, defensivas, de sobrevivência e de reorientação, dependendo da combinação entre os fatores internos e externos identificados. Essa aplicação torna a ferramenta especialmente relevante para organizações inseridas em ambientes altamente competitivos e dinâmicos (Chiavenato; Sapiro, 2003).

A aplicação da análise SWOT em empresas de pequeno e médio porte (PMEs) mostra-se especialmente relevante, uma vez que essas organizações, em geral, possuem limitações de recursos e maior vulnerabilidade às mudanças do ambiente externo. Diante desse panorama, a ferramenta contribui para a identificação de fatores críticos que influenciam o desempenho organizacional, auxiliando os gestores na tomada de decisões estratégicas mais assertivas e no melhor aproveitamento das oportunidades de mercado (Sebrae, 2016).

Dessa maneira, a análise SWOT se consolida como um instrumento essencial no planejamento estratégico, proporcionando uma compreensão abrangente do cenário organizacional e subsidiando a elaboração de estratégias mais consistentes e alinhadas aos objetivos empresariais (Kotler; Keller, 2012).

2.5.2 Balanced scorecard (BSC)

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão estratégica desenvolvida com o objetivo de superar as limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, os quais se baseiam predominantemente em indicadores financeiros. A partir dessa premissa, o BSC amplia a análise organizacional ao incorporar indicadores não financeiros, proporcionando uma visão mais abrangente e equilibrada do desempenho das organizações (Kaplan; Norton, 1997).

Historicamente, até a década de 1980, os sistemas de gestão estavam centrados essencialmente em dados econômico-financeiros, refletindo apenas resultados passados e desconsiderando fatores intangíveis relevantes para o sucesso organizacional. Dessa forma, tornou-se evidente a necessidade de modelos que contemplassem outras dimensões do desempenho, incluindo aspectos relacionados à estratégia, processos internos e capital humano (Drucker, 1995; Jordan; Neves; Rodrigues, 2007).

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton na década de 1990, a partir de um estudo voltado à criação de um novo modelo de

medição de desempenho organizacional. A proposta central da ferramenta consiste em traduzir a estratégia da organização em objetivos e indicadores mensuráveis, promovendo o alinhamento entre as ações operacionais e os objetivos estratégicos de longo prazo (Kaplan; Norton, 1992; 1996).

De acordo com essa abordagem, o BSC é estruturado em quatro perspectivas principais: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Essas perspectivas permitem uma visão integrada da organização, contemplando tanto ativos tangíveis quanto intangíveis, como conhecimento, competências e eficiência dos processos, considerados fundamentais para a geração de valor e vantagem competitiva (Kaplan; Norton, 1997).

Paralelamente a isso, o BSC possibilita a construção do mapa estratégico, que representa graficamente os objetivos organizacionais e suas relações de causa e efeito. Esse instrumento facilita a comunicação da estratégia dentro da organização, permitindo que os diferentes níveis hierárquicos compreendam sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos (Kaplan; Norton, 2004).

Outro aspecto relevante do *Balanced Scorecard* é sua capacidade de integrar indicadores financeiros e não financeiros, superando as limitações dos modelos tradicionais de gestão. Ao considerar fatores como satisfação dos clientes, qualificação dos colaboradores e eficiência operacional, a ferramenta contribui para uma análise mais completa do desempenho organizacional e para a tomada de decisões mais eficazes (Carvalho; Azevedo, 2001).

No contexto das empresas de pequeno e médio porte (PMEs), a aplicação do BSC mostra-se especialmente relevante, uma vez que essas organizações tendem a apresentar estruturas mais simples e menor formalização dos processos de gestão estratégica. Nesse cenário, a ferramenta auxilia na definição da estratégia, na comunicação organizacional e no alinhamento das atividades empresariais (Basuony, 2014).

Adicionalmente, as PMEs geralmente apresentam forte dependência de indicadores financeiros e operacionais, o que pode limitar a compreensão do desempenho organizacional. Assim, o *Balanced Scorecard* contribui para ampliar essa visão ao incorporar indicadores não financeiros, promovendo o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo e favorecendo a sustentabilidade organizacional (Andersen; Cobbold; Lawrie, 2001).

Por fim, o BSC se consolida como uma importante ferramenta de gestão

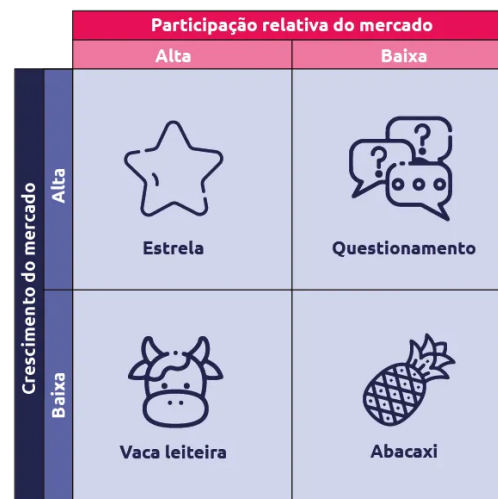
estratégica, capaz de traduzir a estratégia em ações práticas, promover o alinhamento organizacional e contribuir para a melhoria contínua do desempenho. Sua aplicação é viável em organizações de diferentes portes e setores, incluindo as empresas de pequeno e médio porte, especialmente em contextos de elevada competitividade (Kaplan; Norton, 1996).

2.5.3 Matriz BCG

A matriz BCG (*Boston Consulting Group*) é uma ferramenta de análise estratégica utilizada para classificar unidades de negócio ou produtos com base em seu desempenho no mercado. Essa ferramenta é considerada simples, dinâmica e integrada, permitindo às organizações avaliar seu portfólio e orientar a tomada de decisões estratégicas de forma mais eficiente (Oliveira, 2012) .

A estrutura da matriz BCG baseia-se em duas variáveis principais: a participação relativa de mercado e a taxa de crescimento do setor. A partir dessas dimensões, os produtos ou unidades de negócio são distribuídos em quatro quadrantes: estrela, vaca leiteira, ponto de interrogação e abacaxi (ou animal de estimação), cada um representando diferentes níveis de desempenho e necessidade de investimento (Wright; Kroll; Parnell, 2010).

Figura 4 - Matriz BCG



Fonte: Colleoni (2020)

Os produtos classificados como “estrela” apresentam alta participação de mercado em setores com elevado crescimento, exigindo investimentos contínuos

para manter sua posição competitiva. Já os produtos “vaca leiteira” possuem alta participação em mercados de baixo crescimento, sendo responsáveis pela geração de caixa da organização. Por sua vez, os “pontos de interrogação” demandam análise estratégica, pois apresentam potencial de crescimento, mas ainda possuem baixa participação de mercado, enquanto os “abacaxis” representam baixo desempenho e, muitas vezes, indicam a necessidade de desinvestimento (Wright; Kroll; Parnell, 2010).

No contexto do planejamento estratégico, a matriz BCG contribui para a definição de estratégias diferenciadas para cada grupo de produtos, permitindo que a organização direcione recursos de forma mais eficiente. Consequentemente, torna-se possível priorizar investimentos em produtos com maior potencial de crescimento e rentabilidade, ao mesmo tempo em que se reduz a alocação de recursos em áreas pouco competitivas (Oliveira, 2012).

A aplicação da matriz BCG em empresas de pequeno e médio porte (PMEs) mostra-se relevante, especialmente no setor supermercadista, onde o mix de produtos desempenha papel fundamental na competitividade. Considerando esse cenário, a ferramenta auxilia os gestores na análise do desempenho das diferentes categorias de produtos, possibilitando decisões mais assertivas quanto à manutenção, ampliação ou redução de determinados itens no portfólio (Müller *et al.*, 2013).

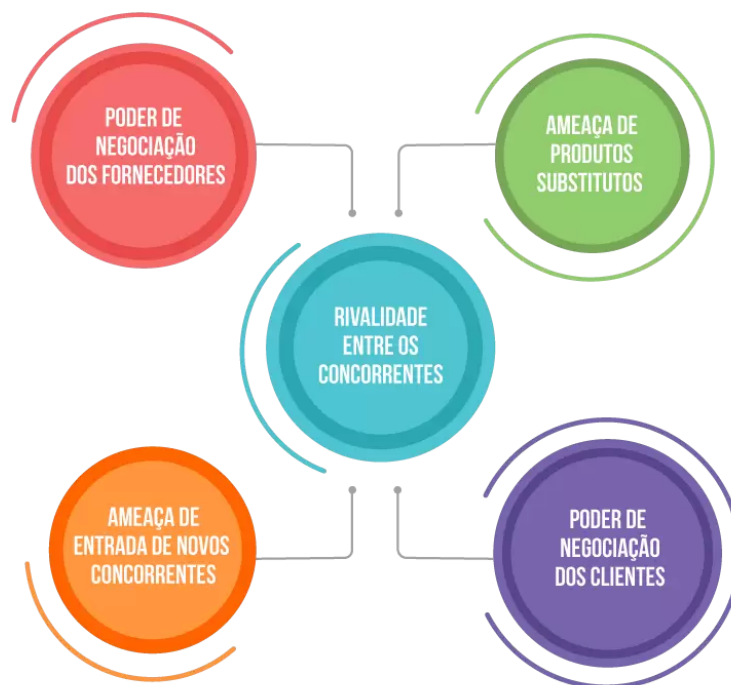
No setor de supermercados, a utilização da matriz BCG permite classificar famílias de produtos com base em sua participação no mercado e crescimento, contribuindo para a formulação de estratégias específicas, como o fortalecimento de produtos com maior potencial e o monitoramento daqueles com desempenho inferior. Assim, a ferramenta se torna um importante instrumento de apoio à gestão estratégica, favorecendo a competitividade e a sustentabilidade das empresas no mercado (Müller *et al.*, 2013).

2.5.4 Análise das 5 Forças de Porter

Segundo Michael Porter (2004), a essência da formulação de uma estratégia competitiva reside em relacionar a empresa ao seu meio ambiente. No contexto de supermercados de pequeno e médio porte, essa análise permite identificar o potencial de lucro e os fatores que moldam a concorrência no setor varejista.

O modelo é composto por cinco forças fundamentais, conforme ilustrado na figura abaixo.

Figura 5 - As 5 forças de Porter



Fonte: PM3 (2022)

I. Ameaça de Novos Entrantes

Esta força refere-se à possibilidade de novas empresas entrarem no mercado para disputar fatias de mercado, o que pode reduzir a rentabilidade dos participantes atuais. No setor de revenda de produtos essenciais, como o GLP (análogo ao setor de supermercados por sua natureza de necessidade básica), as barreiras à entrada incluem:

- Economia de escala: Redução de custos unitários conforme o volume de operação cresce.
- Diferenciação do produto: Lealdade à marca e identificação dos consumidores com o estabelecimento.
- Necessidade de capital: Elevados investimentos iniciais em infraestrutura e estoque.

II. Poder de Negociação dos Fornecedores

Fornecedores poderosos podem elevar preços ou reduzir a qualidade, afetando diretamente a margem de lucro. Essa força é maior quando o fornecimento é

concentrado em poucas empresas ou quando o custo de mudança de fornecedor é significativo. Para supermercados de pequeno e médio porte, a barganha depende do volume de compras e da disponibilidade de insumos substitutos.

III. Poder de Negociação dos Clientes

Os compradores competem com a indústria ao forçar os preços para baixo e exigir maior qualidade ou serviços. No varejo, os clientes tendem a ter maior poder quando o produto é padronizado ou não diferenciado, os custos de mudança de um estabelecimento para outro são baixos ou o cliente está bem informado sobre preços e custos do setor.

IV. Ameaça de Produtos Substitutos

Produtos substitutos estabelecem um teto nos preços que as empresas podem praticar lucrativamente. Quanto mais atrativa for a relação preço-desempenho do substituto, maior será a pressão sobre o setor. No caso de supermercados, a substituição pode ocorrer por canais de venda alternativos ou novos hábitos de consumo.

V. Rivalidade entre os Concorrentes Existentes

A rivalidade se manifesta através de disputas por posição, utilizando táticas como concorrência de preços, batalhas publicitárias e aumento nos serviços ao cliente. Em mercados com grande número de concorrentes de tamanho similar ou com baixo crescimento setorial, a disputa tende a ser mais acirrada, pois uns prosperam em detrimento dos outros.

Em vista disso, o estudo de Zanatta (2021) conclui que, embora gestores de PMEs reconheçam o impacto dessas forças em seus negócios, tal percepção frequentemente não ocorre de forma estruturada, o que limita sua aplicação prática no planejamento estratégico formal.

2.6 O planejamento estratégico como ferramenta de competitividade

Segundo Terence (2002), para que uma organização seja capaz de visualizar o futuro, identificar oportunidades, antecipar ameaças e manter sua atuação de forma competitiva e sustentável em um cenário globalizado e em constante mudança, é indispensável adotar um planejamento estratégico comprometido, dinâmico,

permanente e inovador.

A qualidade e a competitividade tornaram-se elementos centrais para as organizações, especialmente diante de um ambiente caracterizado por transações rápidas e pela atuação em escala global (Chiavenato, 2004). De acordo com Oliveira (2023), a vantagem competitiva pode ser entendida como a identificação estruturada dos produtos, serviços e mercados nos quais a organização apresenta um diferencial relevante. Trata-se do conjunto de características que leva o cliente a preferir determinada empresa em relação às demais. Para ser efetiva, essa vantagem precisa ser reconhecida pelo mercado, sustentada por pontos fortes que garantam sua validade e duradoura, de modo a consolidar a identidade da empresa.

Oliveira (2023) considera uma série de vantagens para a empresa, quando adequadamente utilizado o planejamento estratégico, de acordo com o quadro abaixo:

Quadro 6 - Vantagens do planejamento estratégico nas organizações

Vantagem	Descrição
Foco nas decisões estratégicas	Identifica áreas que demandam decisões e garante a atenção necessária para alcançar resultados.
Melhoria no fluxo de informações	Estrutura melhor as informações relevantes, apoiando os responsáveis pelo processo estratégico.
Adaptação às mudanças	Permite ajustes durante a execução dos planos com comunicação clara e eficiente.
Engajamento organizacional	Estimula a participação dos profissionais em torno de objetivos, metas e desafios.
Agilidade na tomada de decisão	Torna o processo decisório mais rápido e simples.
Uso eficiente de recursos	Facilita a distribuição e aplicação adequada dos recursos da organização.
Alinhamento e comprometimento	Promove maior coerência, alinhamento e compromisso entre os colaboradores.
Integração entre unidades	Favorece a atuação conjunta (sinergia) entre diferentes áreas da empresa.

Interação com o ambiente externo	Amplia a capacidade da empresa de se relacionar com o ambiente externo.
----------------------------------	---

Fonte: Autoria própria baseada em Oliveira (2023)

Para Pereira (2019), o planejamento estratégico de uma organização está diretamente vinculado ao desempenho necessário para que ela alcance e concretize seus objetivos, independentemente de seu porte ou estágio inicial de desenvolvimento. Ainda, de acordo com Oliveira (2023), o planejamento estratégico pode ser entendido como um método de gestão que busca posicionar a organização de forma otimizada diante das mudanças do ambiente, permitindo aproveitar da melhor maneira possível as oportunidades e, bem como minimizar ameaças. Essa abordagem torna a empresa mais produtiva, estimulando ações que impulsionam resultados. Frente a essa realidade, considera-se que a organização está efetivamente aplicando o planejamento estratégico.

2.7 Conceitos e definições de empresas de pequeno e médio porte

Vários autores citam a dificuldade em definir o porte da empresa, pois são muitos os parâmetros que podem ser analisados, existindo uma grande variedade de critérios na literatura. Como exemplo, Baggio; Gavronski; Lima (2019) citam que a classificação das Empresas de Pequeno e Médio Porte (PME) varia conforme a estrutura econômica e o porte de mercado de cada país. No contexto brasileiro, a definição de empresa de pequeno porte é estabelecida por dispositivos legais, como a Lei nº 9.841/1999 e a Lei do Simples Nacional nº 9.317/1996, que adotam como critério principal a receita bruta anual.

Em contrapartida, o SEBRAE (2013) adota o número de empregados como critério para a classificação do porte das empresas, conforme apresentado a seguir:

Quadro 7 - Classificação do porte por funcionários

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes Empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: Autoria própria baseada em SEBRAE (2013)

Boechat (2008) afirma que as empresas de pequeno porte exercem um papel fundamental no desenvolvimento econômico, uma vez que são responsáveis por parcela significativa da produção de bens e serviços, garantem boa parte da força de trabalho e pela geração de riqueza, apresentando, assim, uma contribuição econômica comparável à das grandes organizações.

Faller e Almeida (2012) sustentam que as empresas de pequeno e médio porte, desempenham papel relevante no contexto socioeconômico brasileiro, destacando-se pela capacidade de geração de empregos e incorporação de tecnologia. No Brasil, apresentam papel estratégico na economia nacional, uma vez que correspondem a 98,5% das empresas privadas existentes, respondem por cerca de 27% do Produto Interno Bruto (PIB) e por 54% de empregabilidade no país, evidenciando sua relevância econômica e social (Sebrae, 2018).

Considerando que critérios baseados em características específicas podem apresentar certo grau de subjetividade, neste estudo adotou-se como definição de empresas de pequeno e médio porte aquelas classificadas segundo o número de colaboradores, por se tratar de um critério que proporciona maior transparência e facilidade na identificação das empresas analisadas. Assim, são consideradas empresas de pequeno e médio porte aquelas que possuem entre 10 e 99 empregados.

2.8 Setor varejista de supermercados

A partir da década de 1990, o setor de supermercados no Brasil passou por uma modernização acelerada. Segundo Azambuja (2014), a introdução de tecnologias de automação não apenas otimizou processos, mas impôs uma lógica toyotista de gestão. Isso exige que o trabalhador seja polivalente, assumindo múltiplas funções para suprir a demanda por flexibilidade, o que frequentemente resulta na intensificação da jornada e no acúmulo de responsabilidades.

Para enfrentar a hegemonia das grandes redes multinacionais, os pequenos e médios varejistas adotaram estratégias de redes organizacionais. Conforme apontado por Bezerra *et al.* (2012), a figura do *broker* (agente intermediário) torna-se central nesse cenário. Esses agentes facilitam a integração entre empresas independentes, permitindo que pequenos supermercados operem com:

- Poder de negociação: Compras em escala junto à indústria;
- Padronização: Acesso a marketing e infraestrutura de grandes marcas;
- Logística: Otimização do fluxo de suprimentos, reduzindo custos operacionais.

As relações laborais no setor são marcadas por uma contradição profunda. De um lado, Azambuja (2014) destaca indicadores críticos: uma rotatividade que atinge os 41%, baixos salários e precarização. Por outro lado, ao analisar o sentido do trabalho sob a ótica de Morin, a autora identifica que a utilidade social é o fator de maior satisfação para os empregados. O trabalhador percebe seu papel como "essencial" para o abastecimento da comunidade, o que confere dignidade à função, mesmo diante da baixa autonomia e do pouco reconhecimento financeiro.

A sustentabilidade dessas redes varejistas depende não apenas da eficiência econômica, mas da qualidade das relações internas. Estudos indicam que a retidão moral e a cooperação entre equipes são os pilares que sustentam a permanência do trabalhador no setor. Quando o ambiente de trabalho promove o respeito aos direitos e o apoio mútuo, o impacto negativo da rotatividade tende a diminuir, fortalecendo a rede como um todo (Azambuja, 2014; Bezerra *et al.*, 2012).

3 METODOLOGIA

3.1 Modalidade de pesquisa

O presente estudo caracterizou-se como uma abordagem quantitativa, a qual teve como objetivo garantir uma compreensão mais precisa dos fenômenos estudados, possibilitando a realização de novas descobertas por meio da mensuração e análise sistemática dos dados. Essa pesquisa teve natureza aplicada, estruturada com base em um delineamento descritivo, tendo como método de procedimento o estatístico descritivo, uma vez que buscou analisar, por meio de dados estimáveis, a relação entre a utilização do planejamento estratégico e a competitividade dos supermercados de pequeno e médio porte da cidade de Oeiras-PI (Marconi; Lakatos, 2017).

3.2 Instrumentos de coleta de dados

Os procedimentos da pesquisa foram desenvolvidos em etapas sequenciais. Inicialmente, a fundamentação teórica foi consolidada por meio de levantamento bibliográfico acerca do planejamento estratégico, vantagem competitiva, estratégia organizacional e implementação do planejamento estratégico, com a finalidade de conceituar e contextualizar o tema em estudo.

Em seguida, foram obtidas informações necessárias, como endereço e telefone, de 10 supermercados de pequeno e médio porte, que compõem esta pesquisa, classificados conforme os critérios estabelecidos pelo SEBRAE, apresentados no Quadro 1, localizados no município de Oeiras-PI. A identificação e seleção dessas organizações ocorreram por meio de informações disponibilizadas pela Câmara de Dirigentes Lojistas do referido município (CDL/ASCOM, 2022).

Posteriormente, foi aplicado um questionário como instrumento de coleta de dados, o qual se justificou por sua eficácia na obtenção de informações padronizadas, permitindo uma avaliação objetiva e imparcial das práticas organizacionais analisadas. Segundo Marconi e Lakatos (2017) o questionário consiste em um instrumento de coleta de dados formado por um conjunto estruturado e ordenado de perguntas, elaborado para ser respondido pelos participantes, sem a necessidade da presença do entrevistador.

O instrumento de coleta de dados deste estudo foi estruturado com base nos

princípios do planejamento estratégico propostos por Oliveira (2023), com ênfase no Diagnóstico Estratégico, sem se restringir exclusivamente a essa fase. O questionário foi elaborado de forma a contemplar diferentes dimensões da gestão estratégica, incluindo aspectos relacionados à caracterização das organizações, ao nível de conhecimento dos gestores sobre planejamento estratégico, aos desafios que impactam a competitividade e ao grau de utilização das práticas estratégicas no contexto organizacional.

As questões foram organizadas em blocos temáticos, abrangendo: (i) perfil da empresa, (ii) percepção e conhecimento sobre planejamento estratégico, (iii) fatores que influenciam a competitividade organizacional e (iv) nível de aplicação, acompanhamento e revisão das estratégias. Além disso, o instrumento incorporou elementos do diagnóstico estratégico, como a análise de pontos fortes e fracos (ambiente interno) e o acompanhamento das mudanças de mercado e concorrência (ambiente externo), alinhando-se aos indicadores propostos no referencial teórico.

A adaptação do questionário teve como finalidade adequá-lo à realidade dos supermercados de pequeno e médio porte do município de Oeiras-PI, mantendo coerência com o arcabouço teórico adotado e possibilitando a análise prática da gestão estratégica nessas organizações. Nesse sentido, o instrumento foi aplicado com o propósito de descrever as práticas de planejamento estratégico adotadas, bem como identificar os principais fatores que influenciam a competitividade dessas empresas.

O questionário foi estruturado com base na escala de *Likert*, “A escala de *Likert* baseia-se na de Thurstone, sendo, entretanto, de elaboração mais simples e de caráter ordinal, não mensurando o quanto uma atitude é mais ou menos favorável” (GIL, 2008, p. 143). Composta por cinco níveis de resposta: (1) Discordo totalmente, (2) Discordo parcialmente, (3) Nem concordo, nem discordo, (4) Concordo parcialmente e (5) Concordo totalmente, possibilitando a mensuração mais precisa das percepções dos respondentes.

A coleta de dados ocorreu de forma online, por meio da plataforma *Google* Formulários, escolhida em razão de sua simplicidade de uso, acessibilidade, rapidez na coleta das informações e confiabilidade na organização automática dos dados, favorecendo uma análise eficiente e consistente dos resultados. Além da aplicação online, a pesquisa também contou com acompanhamento presencial, ocasião em que o pesquisador se deslocou até cada empresa participante para acompanhar o

preenchimento do formulário previamente encaminhado, sem realizar interferências ou emitir opiniões, a fim de não influenciar as respostas e preservar a autenticidade das informações coletadas.

A pesquisa contou com uma amostra de 10 respondentes, composta por proprietários, gestores e colaboradores com funções administrativas vinculados às organizações investigadas. A coleta de dados foi realizada de forma online, por meio da plataforma *Google Forms*, permanecendo disponível para os participantes no período de 7 de maio de 2026 a 14 de maio de 2026. Além da aplicação online, a pesquisa também contou com acompanhamento presencial, ocasião em que o pesquisador se deslocou até as empresas participantes para acompanhar o preenchimento do formulário previamente encaminhado, sem interferir nas respostas dos participantes.

Posteriormente, os dados coletados foram organizados e analisados por meio da estatística descritiva, utilizando frequências absolutas e relativas (percentuais), com o objetivo de facilitar a interpretação das informações e possibilitar uma análise mais precisa acerca da utilização do planejamento estratégico como ferramenta de competitividade nas empresas pesquisadas.

Portanto, a análise dos dados desta pesquisa foi realizada por meio de abordagem quantitativa, utilizando-se técnicas de estatística descritiva. Os dados coletados foram obtidos a partir dos questionários aplicados ao público-alvo da pesquisa, sendo posteriormente compilados, organizados e analisados com o auxílio de métodos matemáticos, tais como frequências absolutas e relativas (percentuais), médias e demais medidas estatísticas pertinentes.

Ademais, os resultados foram apresentados por meio de tabelas e representações gráficas, com o objetivo de facilitar a visualização e a interpretação das informações, bem como identificar possíveis divergências quanto à utilização do planejamento estratégico como ferramenta para o aumento da competitividade das organizações estudadas.

3.3 Participantes da pesquisa

A população do estudo compreendeu os supermercados localizados no município de Oeiras-PI, sendo eles classificados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) como de pequeno e médio porte. Para a realização desta pesquisa participaram como respondentes responsáveis pela

administração das empresas, tais como gerentes, administradores, proprietários e colaboradores que exerciam funções administrativas.

4. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

A presente seção tem como finalidade apresentar e analisar os dados obtidos junto aos supermercados de pequeno e médio porte do município de Oeiras-PI. Os resultados foram organizados de acordo com os blocos temáticos do questionário, possibilitando a análise do perfil organizacional das empresas pesquisadas, do nível de conhecimento acerca do planejamento estratégico, dos desafios relacionados à competitividade e do grau de utilização das práticas estratégicas no contexto organizacional dos supermercados investigados.

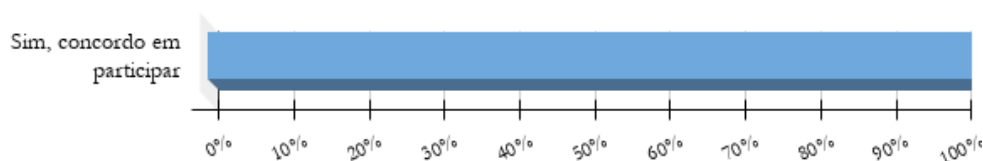
4.1 Bloco 1: perfil da empresa

Este bloco teve como objetivo identificar o perfil organizacional das empresas participantes da pesquisa, considerando aspectos como porte da organização, cargo dos respondentes, tempo de atuação no mercado e quantidade de colaboradores. A análise dessas informações contribui para uma compreensão mais ampla das características das empresas investigadas e do contexto em que o planejamento estratégico é aplicado.

4.1.1 Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)

Os dados apresentados no Gráfico 1 demonstram que todos os participantes da pesquisa concordaram com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), representando uma adesão total de 100% dos respondentes. Esse resultado evidencia que a participação ocorreu de forma voluntária e consciente, em conformidade com os princípios éticos que orientam a realização de pesquisas científicas.

Gráfico 1 - Consentimento de participação



Fonte: Elaboração própria (2026)

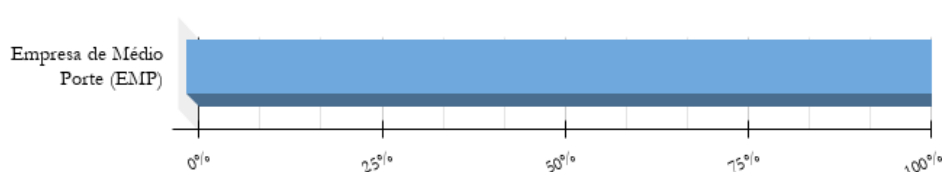
A adesão integral dos participantes contribui para a confiabilidade das informações coletadas, uma vez que demonstra a concordância dos respondentes com os objetivos e procedimentos da pesquisa. Adicionalmente, esse aspecto fortalece a legitimidade do estudo e assegura maior consistência ao processo de coleta de dados.

O primeiro bloco do questionário teve como finalidade identificar o perfil organizacional das empresas participantes da pesquisa, considerando aspectos relacionados ao porte da organização, à função exercida pelos respondentes, ao tempo de atuação da empresa no mercado e à quantidade de colaboradores. Essa etapa é relevante, pois, conforme destaca Oliveira (2023), o planejamento estratégico deve considerar as características internas da organização e os fatores que influenciam sua estrutura e funcionamento, permitindo uma análise mais consistente do ambiente empresarial.

4.1.2 Porte da organização

Em relação ao porte das organizações dos participantes, os resultados apresentados no Gráfico 2 evidenciaram que 100% dos respondentes classificaram as empresas em que atuam como Empresas de Médio Porte (EMP).

Gráfico 2 - Porte da organização



Fonte: Elaboração própria (2026)

Entretanto, ao relacionar essa informação com os critérios de classificação

estabelecidos pela CDL (2022), considerando o quantitativo de colaboradores informado pelas próprias empresas, observa-se que apenas parte das organizações enquadra-se tecnicamente nessa categoria.

Essa divergência demonstra que a percepção dos gestores acerca do porte empresarial não está associada exclusivamente aos critérios formais de classificação, mas também à realidade operacional, à estrutura administrativa e à posição competitiva ocupada pelas empresas no mercado local. Frente a essa realidade, fatores como capacidade operacional, volume de vendas, participação no mercado e nível de organização interna parecem influenciar diretamente a forma como os respondentes identificam o porte de suas organizações.

Sob essa perspectiva, os resultados sugerem que os supermercados pesquisados buscam posicionar-se como organizações mais estruturadas e competitivas, mesmo quando determinados critérios técnicos apontam classificações distintas. Tal comportamento evidencia que, na prática, o entendimento sobre o porte empresarial ultrapassa os aspectos quantitativos relacionados ao número de funcionários, incorporando também fatores ligados à relevância econômica e à consolidação organizacional no setor supermercadista.

De acordo com Silva, Rodrigues e Santos (2023), empresas inseridas em ambientes competitivos tendem a desenvolver mecanismos de gestão voltados ao fortalecimento organizacional e à melhoria da eficiência administrativa, especialmente diante das constantes transformações do mercado. Os autores ressaltam que a competitividade empresarial está diretamente relacionada à capacidade de adaptação da organização e ao desenvolvimento de práticas gerenciais capazes de sustentar sua permanência no ambiente competitivo.

Outrossim, Jorge *et al.* (2022) afirmam que organizações que apresentam maior estrutura administrativa e operacional tendem a desenvolver práticas de gestão mais organizadas, favorecendo a tomada de decisão e o direcionamento estratégico das atividades empresariais. Segundo os autores, empresas que buscam consolidação competitiva no mercado normalmente demonstram maior preocupação com planejamento, controle interno e definição de estratégias organizacionais.

Nesse sentido, percebe-se que a autopercepção das empresas como organizações de médio porte pode refletir não apenas uma classificação formal, mas também a forma como os gestores interpretam o nível de maturidade administrativa e competitiva de suas empresas. Essa percepção evidencia que o posicionamento

organizacional está fortemente relacionado à maneira como os gestores enxergam a capacidade de atuação e crescimento da empresa dentro do mercado local.

Ademais, Silva, Rodrigues e Santos (2023) destacam que organizações com maior presença competitiva no mercado tendem a desenvolver uma identidade organizacional associada à capacidade de expansão, estabilidade e fortalecimento estratégico. Para os autores, a percepção que os gestores possuem sobre a empresa influencia diretamente os processos decisórios e as práticas administrativas adotadas no ambiente organizacional.

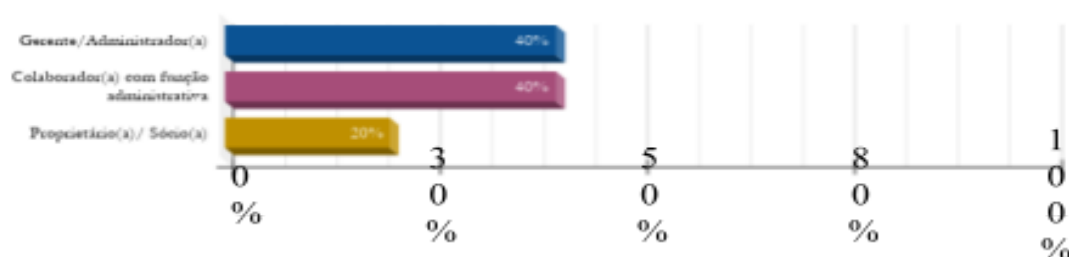
Ainda nesse contexto, Oliveira *et al.* (2015) ressaltam que empresas que operam em mercados altamente competitivos precisam desenvolver mecanismos de adaptação contínua, buscando fortalecer sua estrutura administrativa e operacional como forma de ampliar sua competitividade. Segundo os autores, esse processo contribui para que os gestores passem a perceber suas organizações de maneira mais estratégica e alinhada às exigências do mercado contemporâneo.

Por conseguinte, a análise do porte empresarial evidencia não apenas aspectos quantitativos relacionados ao número de colaboradores, mas também elementos ligados à identidade organizacional, ao posicionamento competitivo e à percepção estratégica desenvolvida pelos gestores. Os resultados demonstram que as empresas pesquisadas buscam associar sua imagem organizacional a características de maior consolidação administrativa e competitiva, reforçando a importância do planejamento e da gestão estratégica no contexto supermercadista.

4.1.3 Cargo na empresa

No que se refere à função desempenhada pelos participantes na estrutura organizacional das empresas pesquisadas, os resultados demonstraram uma distribuição relativamente equilibrada entre os cargos administrativos e gerenciais. Verificou-se que 40% dos respondentes atuam como gerentes/administradores(as), enquanto outros 40% exercem funções administrativas operacionais. Já os proprietários(as)/sócios(as) representam 20% da amostra analisada, conforme apresentado no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Cargo na empresa



Fonte: Elaboração própria (2026)

Os dados evidenciam que a pesquisa contou predominantemente com a participação de indivíduos diretamente envolvidos nos processos administrativos e gerenciais das organizações, aspecto que contribui significativamente para a confiabilidade das informações coletadas. A presença de gestores, administradores e colaboradores ligados à área administrativa possibilita uma percepção mais ampla sobre o funcionamento organizacional, especialmente em relação às práticas de planejamento estratégico e aos processos de tomada de decisão.

Cabe acrescentar também que, a participação de proprietários e sócios torna-se relevante por representar profissionais que ocupam posições estratégicas dentro das empresas, possuindo maior influência sobre as decisões organizacionais e sobre a definição dos direcionamentos administrativos. Sob esse prisma, observa-se que os dados obtidos refletem diferentes perspectivas da gestão empresarial, permitindo uma análise mais abrangente da realidade organizacional dos supermercados pesquisados.

De acordo com Oliveira *et al.* (2015), o planejamento estratégico depende diretamente da participação dos indivíduos envolvidos nos processos organizacionais, especialmente daqueles que exercem funções gerenciais e administrativas. Para os autores, a definição de estratégias eficazes exige conhecimento da realidade interna da empresa, bem como integração entre os diferentes níveis organizacionais.

Sob essa perspectiva, os resultados indicam que as organizações participantes apresentam estruturas administrativas relativamente definidas, nas quais as funções gerenciais e operacionais exercem papel relevante na condução das atividades empresariais. Esse aspecto torna-se importante no contexto do planejamento estratégico, uma vez que a participação de profissionais ligados à gestão favorece maior alinhamento entre os objetivos organizacionais e as práticas desenvolvidas no

ambiente interno da empresa.

Validando essa discussão, Silva, Rodrigues e Santos (2023) destacam que a participação dos gestores nos processos organizacionais contribui para maior eficiência administrativa, fortalecimento da comunicação interna e melhoria no processo decisório. Segundo os autores, organizações que possuem envolvimento ativo dos profissionais responsáveis pela gestão tendem a apresentar maior capacidade de adaptação diante das mudanças do ambiente competitivo.

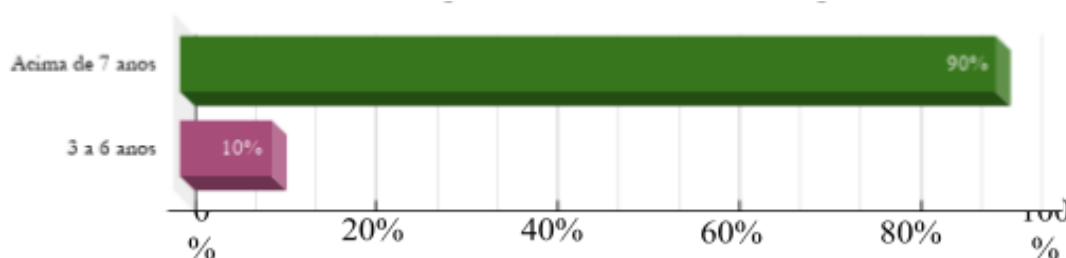
Da mesma forma, Jorge *et al.* (2022) afirmam que empresas com estruturas organizacionais mais participativas conseguem desenvolver práticas administrativas mais integradas, favorecendo o compartilhamento de informações e o alinhamento das ações estratégicas entre os diferentes setores da organização. Para os autores, a atuação conjunta entre gestores e colaboradores administrativos contribui diretamente para maior eficiência organizacional e melhor desempenho empresarial.

Nesse sentido, a predominância de respondentes vinculados às áreas administrativa e gerencial evidencia que as informações obtidas na pesquisa estão relacionadas à percepção de profissionais que acompanham diretamente os processos internos das organizações. Tal característica fortalece a consistência dos dados analisados, especialmente no que se refere à utilização do planejamento estratégico como ferramenta de competitividade no setor supermercadista.

4.1.4 Tempo de funcionamento da empresa

Quanto ao tempo de funcionamento das empresas participantes, os resultados ilustrados no Gráfico 4 demonstram predominância de organizações com considerável período de atuação no mercado local. Verificou-se que 90% das empresas pesquisadas possuem acima de 7 anos de funcionamento, enquanto apenas 10% apresentam entre 3 e 6 anos de atuação. Não foram identificadas empresas com tempo de funcionamento entre 1 e 3 anos.

Gráfico 4 - Tempo de funcionamento da empresa



Fonte: Elaboração própria (2026)

Os dados evidenciam que a maior parte das organizações analisadas já possui trajetória consolidada no setor supermercadista, aspecto que pode estar diretamente relacionado ao desenvolvimento de maior experiência administrativa, estabilidade operacional e conhecimento das dinâmicas do mercado local. Empresas com maior permanência no mercado tendem a enfrentar diferentes cenários econômicos e competitivos, adquirindo capacidade de adaptação e aperfeiçoamento de seus processos organizacionais ao longo do tempo.

Sob esse prisma, o tempo de atuação empresarial pode ser compreendido não apenas como um indicador cronológico, mas também como um elemento associado à maturidade organizacional. Isso porque organizações mais consolidadas geralmente desenvolvem maior conhecimento sobre seus clientes, concorrentes, fornecedores e sobre as próprias limitações e potencialidades internas, fatores que influenciam diretamente o processo de gestão e tomada de decisão.

De acordo com Oliveira *et al.* (2015), organizações que acumulam maior experiência no ambiente empresarial tendem a apresentar melhores condições para desenvolver estratégias compatíveis com sua realidade organizacional e competitiva. Para os autores, o conhecimento adquirido ao longo do tempo contribui para que a empresa compreenda com maior clareza suas capacidades internas, os riscos do ambiente externo e as necessidades de adaptação estratégica.

Somado a isso, Jorge *et al.* (2022) destacam que empresas com maior tempo de permanência no mercado normalmente apresentam processos administrativos mais estruturados e maior capacidade de organização gerencial, especialmente em setores marcados por constantes transformações competitivas. Segundo os autores, a experiência organizacional favorece o desenvolvimento de práticas voltadas ao controle interno, ao planejamento e à sustentabilidade empresarial.

Sob essa perspectiva, os resultados sugerem que as empresas pesquisadas já

passaram por processos de adaptação e consolidação no mercado supermercadista local, fator que pode contribuir para maior estabilidade administrativa e melhor compreensão das exigências competitivas do setor. Em mercados caracterizados por mudanças constantes no comportamento do consumidor e elevada concorrência, a permanência da empresa ao longo dos anos pode indicar capacidade de resistência e adaptação organizacional.

Adicionalmente, Oliveira *et al.* (2015) afirmam que organizações mais consolidadas tendem a desenvolver maior capacidade estratégica diante das mudanças do ambiente competitivo, especialmente pela experiência acumulada em processos decisórios e na gestão das atividades organizacionais. Para os autores, empresas com maior tempo de atuação possuem condições mais favoráveis para estruturar práticas gerenciais voltadas à competitividade e ao fortalecimento organizacional.

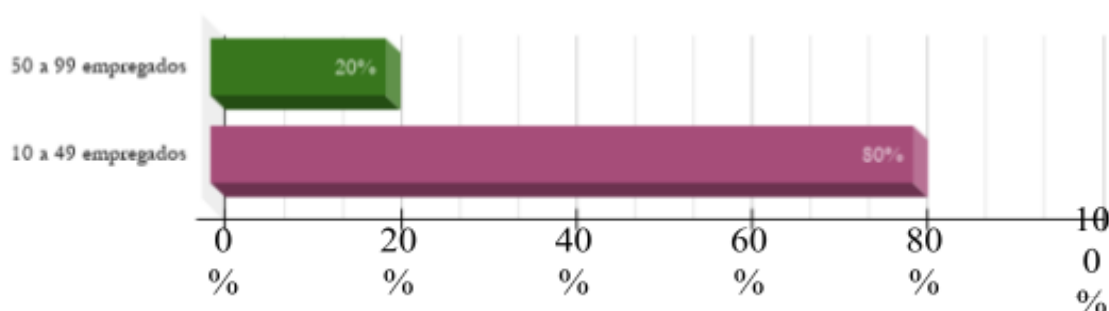
Entretanto, embora o tempo de funcionamento represente um fator importante para o desenvolvimento organizacional, ele não garante, isoladamente, a existência de práticas estratégicas formalizadas ou maior eficiência administrativa. Nesse sentido, torna-se necessário que as empresas transformem a experiência acumulada em ações estratégicas capazes de fortalecer continuamente sua competitividade e adaptação às exigências do mercado.

Deste modo, os resultados obtidos demonstram que as empresas participantes apresentam trajetória relativamente consolidada no mercado local, característica que pode favorecer o desenvolvimento de práticas administrativas mais estruturadas e maior capacidade de adaptação ao ambiente competitivo do setor supermercadista.

4.1.5 Quantitativo de colaboradores

Quanto ao número de colaboradores, os resultados do Gráfico 5 evidenciaram que 80% das empresas participantes possuem entre 10 e 49 funcionários, enquanto 20% contam com quadro funcional entre 50 e 99 empregados. Os dados demonstram a predominância de organizações com estruturas funcionais intermediárias, característica compatível com empresas que apresentam significativa atuação no mercado local e necessidade de maior organização operacional.

Gráfico 5 - Quantitativo de colaboradores



Fonte: Elaboração própria (2026)

Ao relacionar essas informações com os critérios de classificação empresarial estabelecidos pela CDL (2022), observa-se que a maior parte das empresas pesquisadas enquadra-se tecnicamente como empresas de pequeno porte, enquanto uma parcela menor corresponde ao médio porte. Entretanto, esse resultado apresenta divergência em relação à percepção dos respondentes quanto ao porte organizacional, visto que todas as empresas foram classificadas pelos participantes como Empresas de Médio Porte (EMP).

Essa diferença evidencia que a percepção empresarial dos gestores parece estar associada não apenas ao quantitativo de funcionários, mas também a fatores relacionados à capacidade operacional, ao volume de atividades desenvolvidas e à relevância competitiva da organização no contexto local. Nesse sentido, percebe-se que o porte organizacional é interpretado pelos participantes de maneira mais ampla, considerando aspectos estratégicos e operacionais além dos critérios formais de enquadramento.

De acordo com Oliveira *et al.* (2015), a estrutura organizacional influencia diretamente a capacidade da empresa em desenvolver práticas estratégicas eficientes, sendo necessário alinhar recursos humanos, processos administrativos e objetivos organizacionais. Para os autores, organizações com estruturas mais amplas e complexas demandam maior planejamento, coordenação e controle das atividades internas para garantir eficiência operacional e competitividade.

Observa-se que o quantitativo de colaboradores torna-se um importante indicador da estrutura organizacional das empresas, uma vez que organizações com maior número de funcionários tendem a demandar processos administrativos mais organizados, melhor distribuição de funções e maior necessidade de coordenação interna. No setor supermercadista, caracterizado por intensa dinâmica operacional, o

crescimento do quadro funcional normalmente exige maior controle das atividades e maior capacidade gerencial.

Outrossim, Jorge *et al.* (2022) destacam que empresas que possuem maior estrutura funcional tendem a enfrentar desafios administrativos mais complexos, especialmente relacionados à comunicação interna, coordenação das atividades e acompanhamento dos processos organizacionais. Segundo os autores, a eficiência na gestão de pessoas e na organização das funções internas constitui elemento essencial para o fortalecimento da competitividade empresarial.

Sob essa ótica, observa-se que as empresas participantes apresentam estruturas organizacionais que exigem níveis consideráveis de coordenação administrativa e operacional, sobretudo pela necessidade de integração entre setores e acompanhamento contínuo das atividades desenvolvidas. Tal característica reforça a importância da adoção de práticas de planejamento estratégico capazes de contribuir para maior organização interna e melhor utilização dos recursos organizacionais.

Do mesmo modo, Silva, Rodrigues e Santos (2023) afirmam que empresas inseridas em ambientes competitivos precisam desenvolver mecanismos de gestão capazes de promover maior alinhamento entre pessoas, processos e objetivos organizacionais. Para os autores, organizações com maior número de colaboradores tendem a demandar sistemas administrativos mais estruturados, favorecendo a necessidade de planejamento e controle gerencial mais eficiente.

Adicionalmente, Oliveira *et al.* (2015) ressaltam que a competitividade organizacional está diretamente relacionada à capacidade da empresa em estruturar seus processos internos de maneira eficiente, especialmente em setores que dependem fortemente da coordenação operacional, como o supermercadista. Nesse sentido, a adequada gestão dos recursos humanos e das atividades internas torna-se fator estratégico para a manutenção da eficiência e da competitividade empresarial.

Desta forma, os resultados obtidos demonstram que as empresas pesquisadas apresentam estruturas funcionais relativamente consolidadas, exigindo práticas administrativas e estratégicas compatíveis com a complexidade operacional do setor supermercadista. Além disso, a divergência entre a classificação técnica e a percepção dos respondentes evidencia que os gestores tendem a associar o porte empresarial não apenas ao número de colaboradores, mas também à capacidade

competitiva e à posição ocupada pela organização no mercado local.

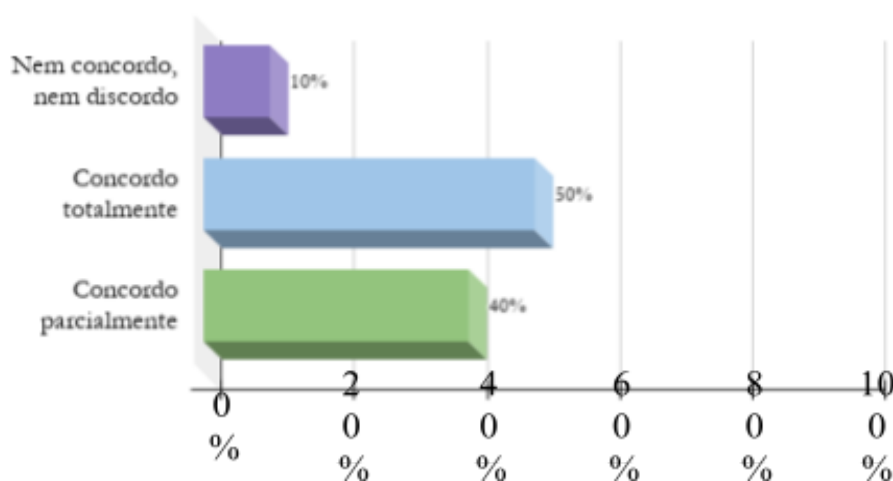
4.2 Bloco 2: conhecimento sobre planejamento estratégico

O segundo bloco do questionário teve como objetivo analisar o nível de conhecimento dos respondentes acerca do planejamento estratégico, bem como verificar a existência de objetivos e metas definidos nas organizações pesquisadas. Para isso, foram avaliados aspectos relacionados à compreensão do negócio e ao direcionamento estratégico das empresas, permitindo identificar o grau de alinhamento das práticas organizacionais com os princípios do planejamento estratégico.

4.2.1 Nível de conhecimento dos respondentes sobre o negócio

No que tange ao nível de conhecimento dos respondentes acerca do próprio negócio e da amplitude organizacional das empresas em que atuam, os resultados demonstraram uma percepção predominantemente positiva. Conforme apresentado no Gráfico 6, verificou-se que 50% dos participantes concordam totalmente com a afirmação proposta, enquanto 40% concordam parcialmente e 10% mantiveram posição neutra. Não houve registros de discordância parcial ou total.

Gráfico 6 - Ter pleno conhecimento sobre o negócio e compreensão da sua real amplitude



Fonte: Elaboração própria (2026)

Os dados evidenciam que a maior parte dos respondentes considera possuir conhecimento significativo sobre o funcionamento organizacional, os processos internos e a realidade empresarial das organizações pesquisadas. Esse resultado torna-se relevante no contexto do planejamento estratégico, uma vez que a compreensão da estrutura organizacional e das características do negócio constitui elemento fundamental para a formulação de estratégias e para o processo de tomada de decisão.

Entretanto, a presumível predominância de respostas distribuídas entre “concordo totalmente” e “concordo parcialmente” demonstra que esse conhecimento pode não ocorrer de maneira homogênea entre todos os participantes. A presença de respostas parciais sugere que parte dos colaboradores e gestores ainda pode apresentar limitações quanto à compreensão integral da organização, de seus objetivos e de seus processos estratégicos. Tal cenário pode indicar falhas na comunicação organizacional ou ausência de maior integração entre os diferentes níveis administrativos da empresa.

Nesse sentido, Oliveira *et al.* (2015) destacam que o planejamento estratégico depende diretamente do conhecimento da realidade organizacional, uma vez que a definição de objetivos e estratégias exige uma compreensão clara das capacidades internas, limitações, oportunidades e ameaças presentes no ambiente empresarial. Para os autores, organizações que não conhecem adequadamente suas estruturas e processos tendem a enfrentar maiores dificuldades no desenvolvimento de estratégias eficazes e na adaptação às mudanças do ambiente competitivo.

Adicionalmente, Jorge *et al.* (2022) ressaltam que o conhecimento organizacional representa um fator essencial para o fortalecimento da gestão estratégica, especialmente em ambientes competitivos e sujeitos a constantes transformações mercadológicas. Segundo os autores, empresas que desenvolvem maior compreensão sobre seus processos internos conseguem estruturar práticas administrativas mais eficientes e alinhadas aos objetivos organizacionais.

Sob essa perspectiva, percebe-se que o conhecimento sobre o negócio não está relacionado apenas à execução das atividades operacionais, mas também à capacidade dos profissionais compreenderem o posicionamento da empresa no mercado, seus diferenciais competitivos e seus objetivos estratégicos. Em organizações supermercadistas, marcadas por elevada dinâmica operacional e intensa concorrência, esse entendimento torna-se ainda mais necessário para

garantir maior eficiência administrativa e competitividade empresarial.

Outrossim, Silva, Rodrigues e Santos (2023) afirmam que empresas que promovem maior compartilhamento de informações e integração entre os setores tendem a desenvolver ambientes organizacionais mais alinhados estrategicamente. Para os autores, o envolvimento dos profissionais com os objetivos da organização contribui para a melhoria do processo decisório, fortalecimento da comunicação interna e maior comprometimento com os resultados empresariais.

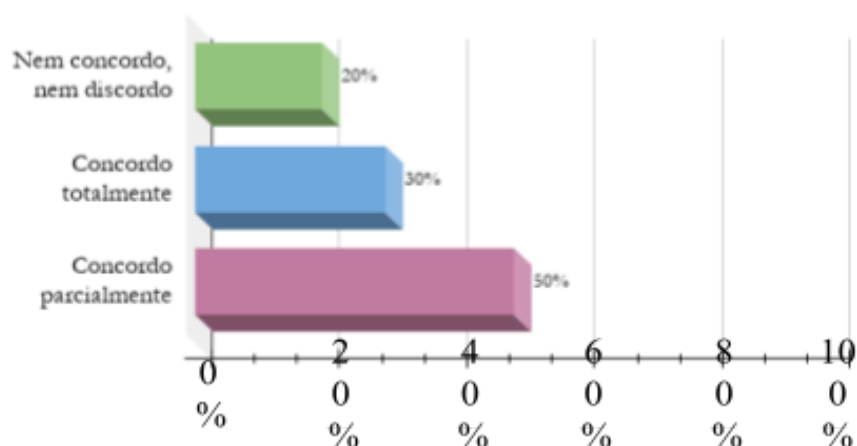
Adicionalmente, Oliveira *et al.* (2015) destacam que organizações competitivas necessitam desenvolver mecanismos capazes de ampliar a participação e o entendimento dos colaboradores acerca das práticas organizacionais, favorecendo maior alinhamento entre os processos internos e os objetivos estratégicos da empresa. Segundo os autores, o conhecimento organizacional influencia diretamente a capacidade de adaptação e resposta da empresa diante das mudanças do ambiente externo.

Dessa forma, os resultados obtidos demonstram que as empresas pesquisadas apresentam uma percepção favorável quanto ao nível de conhecimento organizacional de seus gestores e colaboradores. Contudo, a existência de respostas parciais e neutras evidencia a necessidade de fortalecimento da comunicação interna e de maior disseminação das informações estratégicas, visando ampliar o alinhamento organizacional e contribuir para o desenvolvimento de práticas de planejamento estratégico mais estruturadas e eficientes.

4.2.2 Objetivos e metas claramente definidos para o médio e longo prazo

No que concerne à existência de objetivos e metas claramente definidos para o médio e longo prazo, os resultados apresentados no Gráfico 7 evidenciaram uma percepção predominantemente positiva entre os participantes da pesquisa. Verificou-se que 50% dos respondentes concordam parcialmente com a afirmação proposta, enquanto 30% concordam totalmente e 20% mantiveram posição neutra. Não houve registros de discordância parcial ou total.

Gráfico 7 - O supermercado possui objetivos e metas claramente definidos para o médio e longo prazo



Fonte: Elaboração própria (2026)

Os dados demonstram que as organizações pesquisadas reconhecem, em certa medida, a importância da definição de objetivos e metas como elemento orientador das atividades empresariais. Entretanto, a predominância da concordância parcial evidencia que, embora existam direcionamentos estratégicos nas empresas analisadas, parte dessas organizações ainda pode apresentar limitações quanto à formalização, comunicação ou acompanhamento sistemático de suas metas organizacionais.

Esse cenário sugere que os objetivos empresariais podem estar concentrados no nível gerencial ou na percepção dos proprietários, sem necessariamente serem disseminados de maneira clara entre todos os setores da organização. Em ambientes organizacionais nos quais as metas não são plenamente compartilhadas, torna-se mais difícil promover o alinhamento entre as atividades operacionais e os objetivos estratégicos da empresa, comprometendo a integração dos processos internos e a efetividade das decisões organizacionais.

Nesse contexto, Oliveira *et al.* (2015) afirmam que o estabelecimento de objetivos e metas constitui uma das etapas centrais do planejamento estratégico, pois é por meio deles que a organização define prioridades, direciona recursos e orienta suas ações para o alcance dos resultados pretendidos. Para os autores, empresas que não possuem objetivos claramente estruturados tendem a enfrentar maiores dificuldades no controle organizacional, no acompanhamento de desempenho e na adaptação às exigências do ambiente competitivo.

Outrossim, Jorge *et al.* (2022) destacam que a definição de metas organizacionais favorece maior alinhamento entre os setores da empresa, contribuindo para a melhoria da comunicação interna e o fortalecimento da gestão estratégica. Segundo os autores, organizações que estabelecem objetivos claros conseguem desenvolver práticas administrativas mais eficientes, reduzindo falhas operacionais e ampliando a capacidade de coordenação das atividades empresariais.

Sob essa perspectiva, observa-se que a predominância de respostas parciais pode indicar que parte das empresas pesquisadas ainda desenvolve o planejamento estratégico de maneira informal, sem mecanismos plenamente estruturados para definição, acompanhamento e avaliação das metas organizacionais. Tal característica é comum em empresas de menor porte ou em organizações nas quais as decisões estratégicas permanecem centralizadas nos gestores e proprietários.

Corroborando essa discussão, Silva, Rodrigues e Santos (2023) afirmam que organizações que não formalizam adequadamente seus objetivos estratégicos tendem a apresentar dificuldades na execução das ações administrativas, especialmente em ambientes competitivos e sujeitos a constantes mudanças. Para os autores, a clareza das metas organizacionais contribui diretamente para maior eficiência operacional, melhor tomada de decisão e fortalecimento da competitividade empresarial.

Adicionalmente, Oliveira *et al.* (2015) ressaltam que empresas inseridas em mercados altamente competitivos necessitam desenvolver mecanismos de planejamento capazes de orientar suas ações de maneira contínua e integrada. Segundo os autores, objetivos organizacionais bem definidos favorecem maior capacidade de adaptação estratégica e permitem que a empresa responda de forma mais eficiente às transformações do ambiente externo.

Nesse sentido, os resultados obtidos demonstram que as empresas pesquisadas reconhecem a relevância da definição de objetivos e metas para a condução das atividades organizacionais. Contudo, a predominância de concordância parcial e a presença de respostas neutras evidenciam a necessidade de fortalecimento das práticas de planejamento estratégico, especialmente no que se refere à formalização, comunicação e disseminação das metas organizacionais entre os diferentes níveis da empresa.

Assim sendo, percebe-se que a consolidação de objetivos estratégicos

claramente definidos pode contribuir para maior alinhamento organizacional, melhoria dos processos administrativos e fortalecimento da competitividade das empresas supermercadistas pesquisadas.

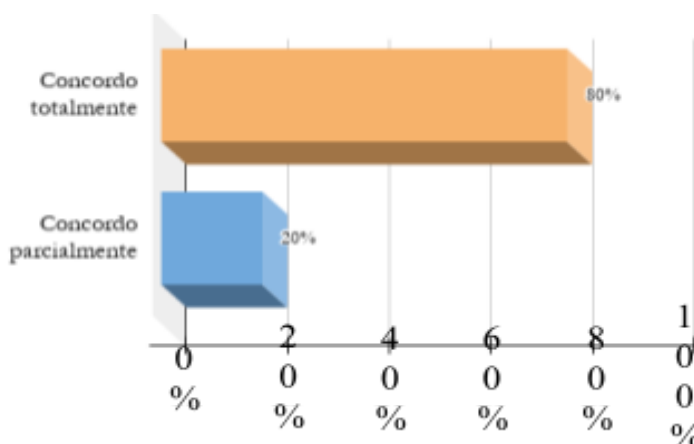
4.3 Bloco 3: desafios que afetam a competitividade

O terceiro bloco do questionário teve como objetivo analisar os desafios relacionados à competitividade organizacional, com foco na influência do planejamento estratégico sobre a tomada de decisão, o controle interno e a gestão dos processos organizacionais. A análise desses aspectos permitiu avaliar a contribuição das práticas estratégicas para o desempenho e a adaptação das empresas ao ambiente competitivo.

4.3.1 O planejamento estratégico e a tomada de decisões

Na avaliação de como o planejamento estratégico afeta a tomada de decisões, os dados revelam um consenso muito claro entre os profissionais que vivenciam a rotina das empresas. Conforme indica o Gráfico 8, 80% dos participantes concordam totalmente que a falta de um plano formal atrapalha as decisões diárias no supermercado, enquanto os 20% restantes concordam parcialmente. Torna-se relevante destacar que nenhum entrevistado escolheu uma postura neutra ou de discordância.

Gráfico 8 - A ausência de um planejamento estratégico formal dificulta a tomada de decisões no supermercado



Fonte: Elaboração própria (2026)

Esses números demonstram que os gestores e colaboradores sentem os impactos diretos de uma rotina sem um direcionamento claro. O predomínio de respostas convictas deixa evidente que administrar sob a égide do imprevisto gera dificuldades perceptíveis na gestão. Essa realidade torna-se ainda mais complexa no setor supermercadista, um mercado instável, com concorrência agressiva e que exige respostas céleres a todo o momento.

Fica claro, portanto, que as empresas pesquisadas não veem o planejamento estratégico apenas como uma teoria abstrata de manuais de administração, mas como uma ferramenta prática indispensável para organizar o trabalho, definir prioridades e reduzir incertezas. Em um supermercado, onde a gerência necessita de decidir rapidamente sobre compras, validade de estoques, promoções e atendimento, a falta de um rumo estratégico pode desorganizar toda a operação.

Nessa linha de raciocínio, Oliveira *et al.* (2015) apontam que o planejamento estratégico é a base das escolhas gerenciais, pois confere lógica e ordem às metas e aos recursos da empresa. Segundo os autores, as empresas que deixam de formalizar as suas estratégias costumam enfrentar sérios problemas na execução das tarefas diárias, perdem o controle sobre os seus resultados e manifestam maior dificuldade para enfrentar a concorrência.

No mesmo sentido, Jorge *et al.* (2022) alertam para os perigos de gerenciar uma empresa de forma puramente empírica, ou seja, baseando-se apenas na intuição e na experiência prática, sem um método estruturado. Na visão das pesquisadoras, esse "vazio estratégico" gera insegurança nas lideranças, enfraquece os controles do dia a dia e deixa o negócio muito mais vulnerável diante de crises econômicas e das ações dos concorrentes.

Diante dessa combinação entre teoria e prática, percebe-se que as empresas estudadas demonstram uma necessidade real por modelos de gestão mais profissionais. A forte concordância nas respostas indica que o setor supermercadista local vê o plano de metas como um mecanismo de proteção contra o amadorismo, permitindo que as organizações superem a postura de apenas mitigar problemas imediatos e passem a antecipar-se ao mercado.

Reforçando essa ideia, Silva, Rodrigues e Santos (2023) explicam que traçar planos formais para o futuro melhora consideravelmente a qualidade das decisões, criando uma ligação direta entre o que foi planejado, o que é feito na prática e os resultados alcançados. Os autores afirmam que esse nível de organização melhora

a comunicação entre os setores, torna os processos mais transparentes e, em última análise, fortalece a competitividade do negócio.

Ademais, Oliveira *et al.* (2015) relembram que empresas inseridas em mercados muito disputados demandam uma análise contínua de seus passos para evitar prejuízos e garantir a adaptação. O estudo avisa que a falta de um plano formal empurra a organização para uma postura puramente reativa, o que impede os gestores de prever ameaças e prejudica a eficiência das decisões em curto e médio prazo.

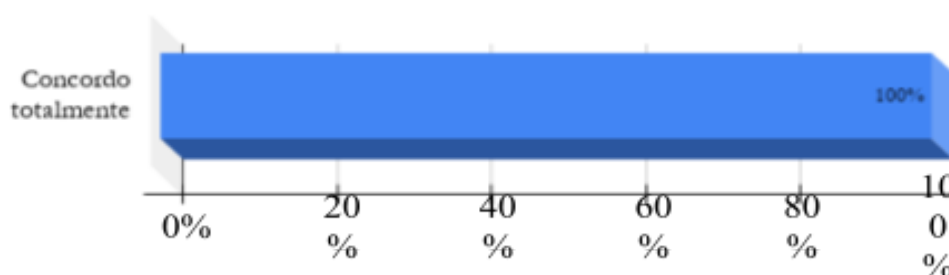
De forma sucinta, as evidências desta pesquisa deixam clara a correlação existente entre a qualidade de uma decisão e o apoio de um planejamento bem desenhado. O sentimento geral verificado na amostra traduz que a falta de métodos organizados não apenas desarticula a engrenagem interna dos supermercados, mas coloca em risco a própria sobrevivência financeira da empresa a longo prazo.

Por fim, conclui-se que o planejamento estratégico é legitimado pelas organizações estudadas como a verdadeira bússola para os atos de gestão, funcionando como uma alavanca para profissionalizar a administração e sustentar o crescimento das empresas no comércio varejista de alimentos.

4.3.2 Impactos do planejamento estratégico nos processos internos

Ao analisar a contribuição que o planejamento estratégico oferece para o controle e a organização dos processos internos, os resultados revelaram uma convergência absoluta na amostra. Conforme ilustrado no Gráfico 9, verificou-se que 100% dos respondentes concordam totalmente com essa premissa. Diante desse teto estatístico, destaca-se a total ausência de posicionamentos neutros, divergências ou mesmo de concordâncias parciais.

Gráfico 9 - O planejamento estratégico favorece o controle e a organização dos processos internos



Fonte: Elaboração própria (2026)

Essa unanimidade sinaliza que o corpo funcional das empresas pesquisadas reconhece claramente o plano estratégico como o eixo que sustenta a organização administrativa e o controle do dia a dia. A resposta idêntica de todos os entrevistados deixa evidente que a estratégia é vista como um elemento indispensável para que as engrenagens da empresa funcionem de forma coordenada, garantindo que os setores conversem entre si e operem com a máxima eficiência.

Os dados revelam também uma consciência prática latente: a percepção de que a falta de um norte estratégico pode desorganizar a rotina de trabalho, tornando as operações confusas e enfraquecendo a capacidade de fiscalização interna. No segmento supermercadista, marcado por uma dinâmica operacional frenética que exige reposição ágil, controle rígido de perdas e sincronia entre caixa, estoque e gerência, manter os processos bem amarrados é o que define a produtividade e a própria sobrevivência no mercado.

Sob esse prisma, o planejamento estratégico vai muito além de um quadro de metas teóricas na parede; ele funciona como um fio condutor que integra os departamentos, trazendo clareza sobre o papel de cada funcionário e distribuindo melhor as responsabilidades. Com isso, os estabelecimentos que estruturam suas práticas gerenciais ganham fôlego na coordenação administrativa, dominando melhor o fluxo de suas operações internas.

Validando esse cenário, Oliveira *et al.* (2015) afirmam que o planejamento estratégico permite que uma empresa desenhe suas ações de forma integrada, criando uma harmonia real entre o que se deseja alcançar, a rotina administrativa e os recursos disponíveis. Segundo os autores, o controle organizacional é a chave

para acompanhar a execução dessa estratégia, pois é ele que permite enxergar falhas no percurso, corrigir rumos a tempo e buscar melhorias contínuas no negócio.

No mesmo sentido, Jorge *et al.* (2022) destacam que os empreendimentos que utilizam ferramentas de planejamento e controle administrativo colhem como fruto uma maior eficiência operacional. Na ótica das pesquisadoras, organizar os processos internos reduz desperdícios e erros operacionais, além de desobstruir os canais de comunicação, o que fortalece substancialmente a estrutura gerencial como um todo.

A sólida convicção demonstrada nas respostas indica, ainda, que os participantes enxergam uma ligação direta entre planejamento estruturado e bons resultados financeiros e operacionais. Isso acontece porque os supermercados que conseguem organizar sua casa internamente tornam-se muito mais ágeis para responder às exigências e mudanças dos clientes, aproveitando melhor as mercadorias, o tempo e a mão de obra disponível.

Apoiando essa discussão, Silva, Rodrigues e Santos (2023) explicam que manter os processos internos organizados é um pilar fundamental para consolidar a força competitiva de uma marca, principalmente em mercados disputados de centavo a centavo. O trio de autores defende que a adoção de mecanismos claros de planejamento e fiscalização amplia a capacidade de adaptação da firma, além de elevar o nível do desempenho administrativo global.

Adicionalmente, Oliveira *et al.* (2015) reiteram que o alinhamento entre o plano estratégico e a organização prática gera uma sinergia que melhora o diálogo entre as áreas e dá mais segurança nas tomadas de decisão. O estudo aponta que empresas que estruturam suas atividades cotidianas estão sensivelmente mais preparadas para enfrentar os desafios impostos pela concorrência e para absorver os impactos vindos do ambiente externo.

Em suma, as evidências colhidas confirmam que o setor supermercadista local legitima o planejamento estratégico como a ferramenta ideal para dar ordem e controle às suas atividades. O consenso absoluto verificado entre os respondentes corrobora uma percepção amadurecida sobre a importância de profissionalizar a gestão, consolidando a estratégia como um escudo de sustentação para a competitividade do comércio varejista de alimentos.

Conclui-se, portanto, que o uso do planejamento estratégico atua de maneira decisiva para arrumar a estrutura interna das organizações estudadas, otimizando o

andamento das tarefas e gerando maior robustez operacional.

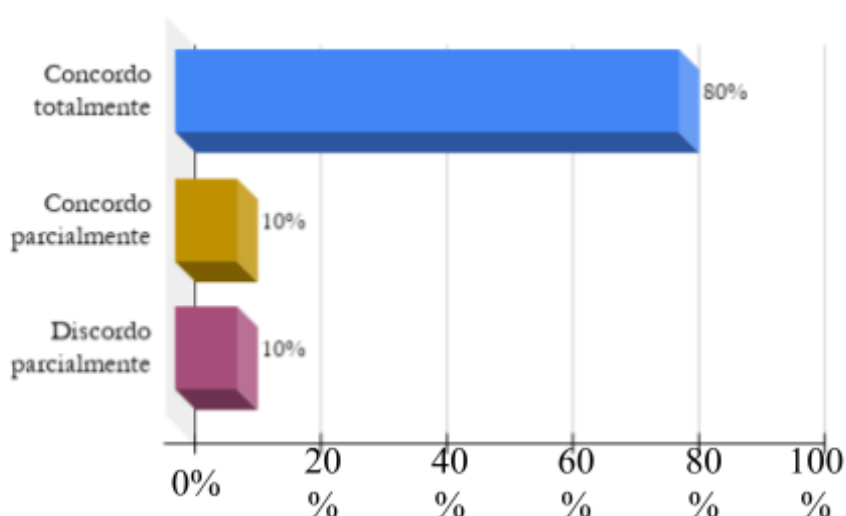
4.4 Bloco 4: nível de utilização do planejamento estratégico

O quarto bloco do questionário teve como objetivo analisar o nível de utilização do planejamento estratégico nas empresas pesquisadas, considerando aspectos relacionados ao acompanhamento das estratégias, participação dos colaboradores, competitividade organizacional, obtenção de vantagem competitiva, análise do ambiente interno e acompanhamento das mudanças do mercado.

4.4.1 Acompanhamento e avaliação das estratégias adotadas

Ao lançar um olhar sobre o acompanhamento e a avaliação das estratégias nas empresas pesquisadas, os resultados apontam para um cenário amplamente favorável entre os participantes. Conforme ilustrado no Gráfico 10, constatou-se que 80% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação proposta, ao passo que 10% manifestaram concordância parcial e outros 10% registraram discordância parcial.

Gráfico 10 - Os gestores acompanham e avaliam periodicamente os resultados das estratégias adotadas



Fonte: Elaboração própria (2026)

Esses indicadores revelam que a maior parte das organizações reconhece

que monitorar os planos traçados é o motor que valida o controle administrativo e garante que as ações deem o retorno esperado. O resultado deixa evidente que o corpo funcional compreende o planejamento estratégico não como algo estático ou um documento engavetado, mas como um processo vivo e dinâmico, que exige atenção constante para que as metas saiam do papel com eficiência.

O forte predomínio de respostas convictas ("concordo totalmente") sugere que os supermercados analisados entendem a necessidade de medir os seus passos cotidianamente, o que permite enxergar falhas, corrigir rumos a tempo e recalibrar as ações sempre que necessário. Em um ambiente de varejo alimentar, onde as margens de lucro são apertadas, os hábitos dos consumidores mudam rápido e a concorrência é acirrada, esse monitoramento contínuo é o que sustenta a flexibilidade e a sobrevivência do negócio.

Por outro lado, a presença de opiniões parciais e até de discordância acende um alerta importante: sinaliza que uma parcela das empresas ainda esbarra em limitações para dar continuidade ou formalizar essa avaliação. Na prática, isso pode indicar a falta de indicadores claros de desempenho (como metas de vendas ou perdas mal mensuradas), falhas no acompanhamento dos resultados obtidos ou, ainda, uma dificuldade gerencial em transformar os dados coletados em melhorias reais para a operação.

Apoiando essa perspectiva, Oliveira *et al.* (2015) afirmam que o controle e a avaliação são fases indispensáveis da gestão, pois funcionam como o termômetro do desempenho institucional, validando se os objetivos estão sendo alcançados ou se o ambiente exige manobras de correção. Segundo defendem os autores, as empresas que criam o hábito de monitorar suas estratégias conquistam muito mais agilidade para se adaptar e maior segurança na hora de tomar decisões importantes.

No mesmo sentido, Jorge *et al.* (2022) destacam que o acompanhamento sistemático das ações rotineiras eleva a qualidade da gestão, blindando os controles internos e promovendo o aperfeiçoamento contínuo dos fluxos de trabalho. Na visão das pesquisadoras, avaliar os planos de forma regular permite que a gerência descubra gargalos operacionais com rapidez, transformando problemas em oportunidades de melhoria antes que eles afetem o caixa do negócio.

Diante disso, depreende-se que avaliar uma estratégia vai muito além de uma simples fiscalização ou cobrança de metas; trata-se de uma ferramenta de aprendizado e amadurecimento comercial. Os supermercados que acompanham

suas métricas de forma contínua desenvolvem um olhar muito mais analítico, compreendendo com clareza quais fatores realmente alavancam ou prejudicam o seu desempenho frente aos concorrentes.

Endossando esse raciocínio, Silva, Rodrigues e Santos (2023) explicam que o desenvolvimento de práticas frequentes de acompanhamento estratégico dá às empresas um poder de resposta muito maior diante das oscilações do mercado, resultando em escolhas mais assertivas e em uma sintonia fina entre o que se planeja e o que se executa. O trio de autores assevera que essa disciplina de controle é uma peça-chave para consolidar o diferencial competitivo de qualquer marca.

Adicionalmente, Oliveira *et al.* (2015) reiteram que organizações que desejam se manter fortes no mercado precisam vigiar constantemente seus resultados e suas táticas, especialmente em setores dinâmicos e de transformações rápidas. O estudo adverte que fechar os olhos para o monitoramento estratégico engessa a operação e deixa a empresa vulnerável, arrastando-a para uma postura meramente reativa diante das exigências do ambiente externo.

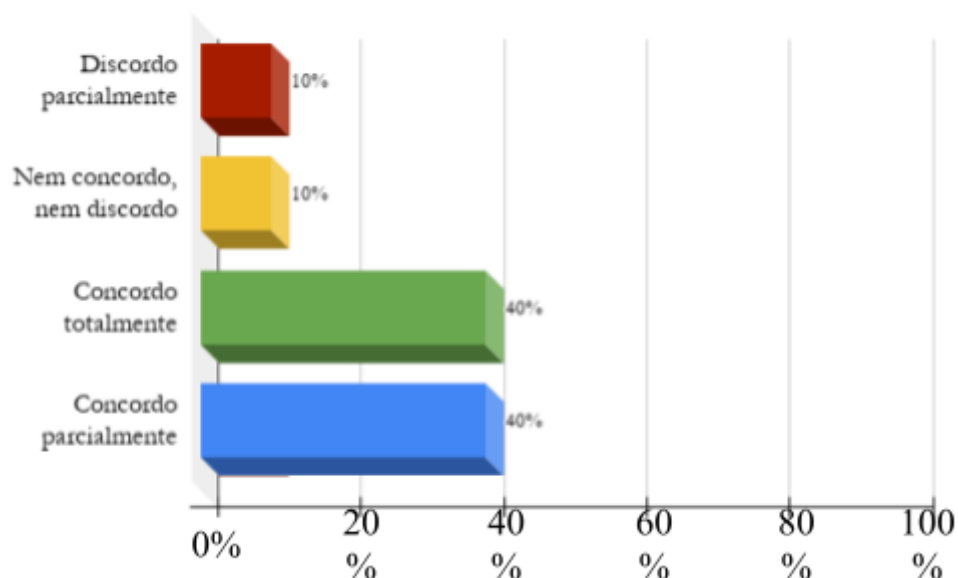
Sendo assim, os dados coletados demonstram que o setor supermercadista local legitima a avaliação estratégica como um pilar essencial para fortalecer a gestão. Contudo, as pequenas divergências nas respostas deixam claro que algumas casas ainda precisam afinar os seus mecanismos de controle de desempenho.

Conclui-se, portanto, que a prática contínua de avaliar as estratégias atua como uma bússola gerencial, refinando a tomada de decisões, estruturando a organização interna e expandindo a força competitiva das empresas estudadas.

4.4.2 Participação dos colaboradores no planejamento estratégico

Ao analisar o envolvimento do corpo funcional nas práticas de planejamento estratégico, os dados desenham um panorama de aprovação moderada, com margem para avanços. Conforme ilustrado no Gráfico 11, identificou-se uma divisão clara na amostra: 40% dos respondentes concordam totalmente com a existência dessa abertura participativa e outros 40% concordam parcialmente. Os 20% restantes dividem-se de forma idêntica entre a neutralidade (10%) e a discordância parcial (10%).

Gráfico 11 - Os colaboradores participam, direta ou indiretamente, do processo de planejamento estratégico



Fonte: Elaboração própria (2026)

Esses indicadores revelam que os supermercados pesquisados compreendem que abrir espaço para a base é um fator relevante para a engrenagem corporativa. Contudo, essa expressiva fragmentação entre concordâncias totais e parciais deixa claro que o envolvimento dos funcionários ainda não é uma realidade consolidada de maneira uniforme no setor.

Essa dispersão de opiniões sinaliza que, embora as portas para a integração estejam entreabertas em algumas casas, a construção da estratégia ainda tende a se concentrar fortemente nas esferas gerenciais. No cotidiano supermercadista, marcado por uma intensa correria operacional e pela dependência mútua entre frente de caixa, reposição e retaguarda, trazer as equipes para o debate não é apenas um ato de cortesia administrativa, mas o segredo para garantir que o planejamento desenhado na sala da gerência seja executado com precisão no chão de loja.

Por outro lado, as respostas parciais, neutras e divergentes acendem um alerta sobre possíveis ruídos na comunicação interna ou falhas no compartilhamento de dados institucionais. Quando o funcionário se sente alheio aos rumos da empresa, o reflexo imediato é a queda no comprometimento com as metas. Afinal, torna-se muito mais complexo cobrar o engajamento de uma equipe que não

compreende o porquê das cobranças ou que enxerga a cultura organizacional como um modelo rigidamente centralizador.

Endossando essa visão, Oliveira *et al.* (2015) apontam que a participação ativa dos indivíduos na formulação tática é o que dá sustentação e agilidade para a execução das ações de mercado. Segundo defendem os autores, as estratégias ganham eficiência real quando as pessoas que estão na linha de frente compreendem os propósitos da empresa, sentindo-se, direta ou indiretamente, coproprietárias das metas estabelecidas.

Na mesma linha, Jorge *et al.* (2022) destacam que incluir os colaboradores nos fluxos administrativos qualifica o diálogo interno, sela as relações de confiança e eleva o senso de responsabilidade sobre os resultados coletivos. Para as pesquisadoras, as organizações que incentivam esse comportamento colaborativo colhem como fruto uma integração muito mais fluida entre os setores, blindando o negócio contra desperdícios operacionais e desalinhamentos de conduta.

Depreende-se daí que escutar as equipes não deve ser visto meramente como um protocolo de recursos humanos, mas como uma manobra estratégica inteligente para refinar a gestão. Supermercados que estimulam ambientes participativos criam uma rede viva de troca de informações, o que permite que pequenos problemas do dia a dia sejam identificados e resolvidos antes de tomarem grandes proporções.

Ratificando esse argumento, Silva, Rodrigues e Santos (2023) ensinam que dar voz aos colaboradores nos processos decisórios funciona como um poderoso combustível para a motivação, o que se traduz em um salto significativo na performance geral da firma. O trio de autores afirma que essa sinergia entre líderes e liderados gera um ambiente muito mais elástico e preparado para absorver as constantes pressões e mudanças do mercado competitivo.

Adicionalmente, Oliveira *et al.* (2015) acrescentam que empresas imersas em cenários de alta concorrência demandam, obrigatoriamente, uma gestão mais inclusiva, sobretudo em setores que dependem de prestação de serviços e atendimento direto ao público. O estudo adverte que uma cultura participativa bem trabalhada é o que amadurece os processos internos, tornando a operação mais humana e comercialmente competitiva.

Em contrapartida, os dados também expõem que quebrar as barreiras da centralização gerencial ainda é um desafio pendente para parte das organizações. A

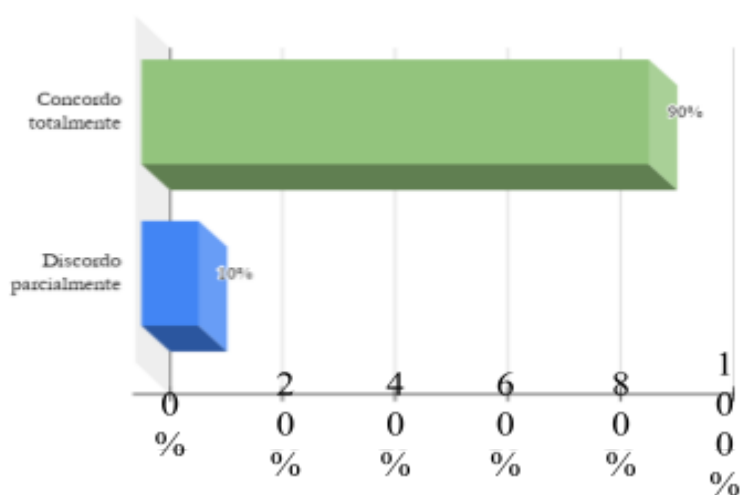
presença de colaboradores neutros ou insatisfeitos evidencia que nem todos se percebem, de fato, integrados ao destino estratégico da empresa, o que denuncia estruturas administrativas rígidas e falhas severas na disseminação da identidade corporativa.

Em vista disso, embora os supermercados locais deem mostras de que compreendem o valor de ouvir suas equipes, ainda há um vasto campo a ser explorado para transformar essa intenção em uma prática diária de inclusão. Conclui-se, portanto, que investir no fortalecimento de canais de comunicação transparentes e na descentralização das decisões é o caminho ideal para converter a experiência prática dos funcionários em uma verdadeira alavanca de sucesso competitivo no varejo alimentar.

4.4.3 Planejamento estratégico e competitividade organizacional

Ao focar na contribuição que o planejamento estratégico oferece para o fortalecimento da competitividade organizacional, os resultados revelaram um consenso expressivo na amostra. Conforme ilustrado no Gráfico 12, constatou-se que 90% dos respondentes concordam totalmente com essa premissa, ao passo que os 10% restantes manifestaram discordância parcial. É válido pontuar que não foram registrados posicionamentos neutros ou de concordância parcial.

Gráfico 12 - O planejamento estratégico contribui para aumentar a competitividade do supermercado no mercado local



Fonte: Elaboração própria (2026)

Esses indicadores demonstram que a quase totalidade dos participantes reconhece o plano de metas como o motor essencial para a sobrevivência e a força de mercado das empresas no setor supermercadista. A expressiva concentração de respostas na concordância total deixa evidente que o corpo funcional percebe uma ligação direta entre o uso de métodos gerenciais e a capacidade de a organização manter-se firme diante das pressões comerciais.

O forte predomínio de convicção nos resultados sugere que as empresas pesquisadas entendem que a estratégia desenha um rumo mais seguro para as ações práticas, expandindo a flexibilidade diante do ambiente externo, otimizando o uso do caixa e blindando o posicionamento de mercado da marca. No comércio varejista de alimentos, um ecossistema marcado por brigas diárias por margens de lucro e mudanças rápidas nos hábitos dos consumidores, a força de um negócio depende de sua habilidade em prever cenários, organizar estoques e agir com rapidez.

Diante disso, o planejamento estratégico deixa de ser uma teoria abstrata e assume o papel de bússola para identificar oportunidades, mitigar fraquezas internas e construir diferenciais que destaquem o supermercado perante os rivais locais. Estabelecimentos que estruturam a sua gestão ganham fôlego comercial, respondendo com muito mais energia e precisão às exigências do mercado competitivo.

Alinhado a essa visão, Oliveira *et al.* (2015) apontam que mapear o ambiente interno e as forças externas dá suporte para escolhas gerenciais muito mais assertivas, o que resulta na solidez competitiva da firma. Segundo defendem os autores, os empreendimentos que planejam os seus passos conseguem amarrar melhor os recursos disponíveis aos alvos organizacionais, ampliando as suas chances de adaptação, crescimento e longevidade comercial.

A literatura clássica de administração apoia esses achados. Barney e Hesterly (2017) afirmam que a competitividade está intimamente ligada à forma como a empresa utiliza os seus ativos e habilidades de maneira estratégica, criando barreiras que os concorrentes não conseguem copiar facilmente. Os autores destacam que organizações que desenham suas táticas com clareza pavimentam o caminho para alcançar resultados financeiros e operacionais muito superiores às da concorrência.

Sob esse prisma, nota-se que a amostra vincula o plano estratégico não

apenas à arrumação da casa ou à disciplina interna, mas ao poder de fogo que a marca desenvolve no mercado local. Essa maturidade analítica corrobora que os supermercados investigados entendem a gestão profissionalizada como o escudo necessário para absorver os impactos das crises e das oscilações econômicas.

Ratificando esse raciocínio, Jorge *et al.* (2022) chamam a atenção para o fato de que corporações imersas em mercados predatórios precisam adotar modelos de governança capazes de gerar eficiência operacional e flexibilidade contínua. Na ótica das pesquisadoras, adotar ferramentas de gestão estruturadas assegura um desempenho administrativo superior, além de fornecer a sustentação necessária para encarar os desafios do ambiente de negócios.

Em complemento, Silva, Rodrigues e Santos (2023) explicam que projetar o futuro qualifica sensivelmente os processos decisórios e agiliza as respostas comerciais, sobretudo em mercados dinâmicos e voláteis. O trio de autores assevera que empresas que alinham suas táticas ao cenário competitivo conseguem neutralizar com muito mais eficiência as manobras da concorrência e satisfazer as demandas do público consumidor.

Por outro lado, a pequena margem de discordância parcial observada traz à tona um ponto de reflexão: indica que uma parcela minoritária dos profissionais ainda não enxerga os reflexos práticos da estratégia no sucesso comercial da loja. Essa percepção mais cética pode nascer da falta de formalização do planejamento em certas casas ou mesmo de uma falha gerencial em traduzir os indicadores de metas em melhorias visíveis no dia a dia da operação.

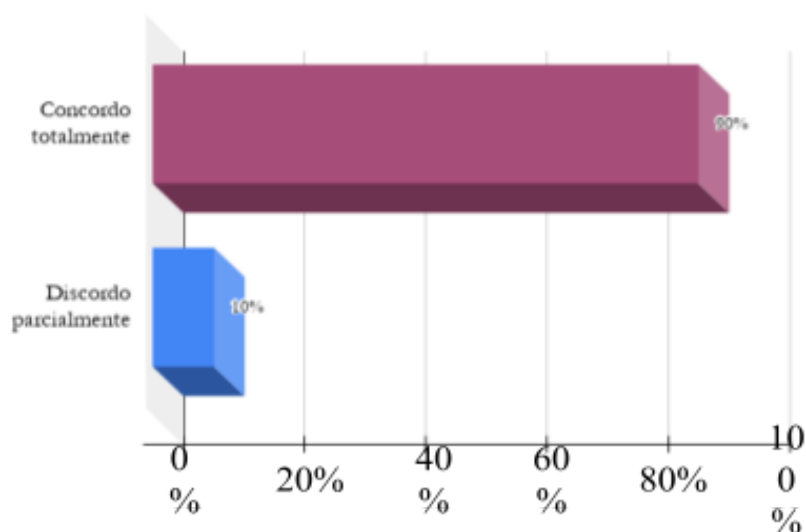
Sendo assim, as respostas desta pesquisa tornam inequívoco que o setor supermercadista local legitima o planejamento estratégico como o alicerce para blindar a competitividade, otimizar os resultados e garantir a adaptação em mercados complexos. Conclui-se, portanto, que o uso disciplinado dessa ferramenta atua como o principal catalisador para profissionalizar o varejo alimentar e assegurar o crescimento sustentável das organizações estudadas.

4.4.4 Planejamento estratégico e vantagem competitiva

A análise do Gráfico 13 expande o debate anterior ao focar em um elemento ainda mais específico: a conquista de diferenciais que superem diretamente os concorrentes diretos. Diante dessa questão, o corpo de funcionários e gestores

manifestou uma forte tendência de concordância. Os dados revelam que 90% dos entrevistados apoiam totalmente a ideia de que o planejamento formal gera vantagem competitiva, enquanto uma minoria isolada de 10% sinalizou discordância parcial. Não foram computadas respostas neutras ou de apoio parcial.

Gráfico 13 - O planejamento estratégico contribui para a obtenção de vantagem competitiva em relação aos concorrentes



Fonte: Elaboração própria (2026)

Para compreender esse resultado, vale recorrer à perspectiva clássica de Barney e Hesterly (2017). Na visão dos autores, a vantagem competitiva real não decorre de fatores casuais; ela surge quando o negócio consegue explorar suas forças internas e recursos de um jeito que os concorrentes locais achem muito difícil copiar. Transpondo essa lógica para o comércio de bairros ou redes varejistas locais, o plano de ações passa a ser o roteiro para consolidar pontos fortes específicos, como um programa de fidelidade eficiente, melhores negociações com fornecedores ou o treinamento da equipe de atendimento.

Dessa forma, o planejamento deixa de ser um mero cumprimento de obrigações de escritório e passa a funcionar como uma ferramenta de diferenciação prática de mercado. Quando o supermercado organiza suas decisões de compras, campanhas de marketing e a logística de estoque com base em metas claras, o cliente final percebe o ganho em qualidade, variedade e preço, gerando um valor difícil de ser neutralizado pela concorrência.

Essa visão é corroborada por Jorge *et al.* (2022), que defendem que as

organizações inseridas em mercados de disputa acirrada precisam aprimorar constantemente suas rotinas internas para salvaguardar seu espaço comercial. Apoiadas nesse pensamento, as autoras enfatizam que o acompanhamento gerencial metódico evita falhas, otimiza o uso de mão de obra e das mercadorias, pavimentando o caminho para resultados financeiros bem superiores à média dos rivais.

Complementando esse alinhamento, Silva, Rodrigues e Santos (2023) reiteram que desenhar metas claras para o médio e longo prazo dá aos gestores um poder de antecipação crucial diante do dinamismo do mercado. Sob a ótica deste estudo, estruturar essas táticas permite que a firma saia de uma posição confortável de apenas reagir às promoções alheias e passe a liderar movimentos comerciais próprios na localidade.

Mesmo diante do expressivo volume de respostas positivas, a parcela de 10% que discordou parcialmente do Gráfico 13 traz uma crítica válida ao cotidiano das empresas. Esse descontentamento pontual sugere que, na visão de alguns colaboradores, ter um plano escrito no papel não assegura automaticamente que o supermercado vencerá a concorrência se houver falhas operacionais na ponta final do serviço, como gôndolas vazias, erros de precificação ou filas excessivas nos caixas.

Essa advertência sintoniza-se com as conclusões de Oliveira *et al.* (2015), quando advertem que o planejamento só produz efeitos competitivos duradouros se houver uma ligação estreita entre o que foi desenhado pela liderança e o que é vivido na rotina prática das equipes. O estudo ressalta que a eficácia da ferramenta depende da capacidade de converter diretrizes teóricas em atitudes coordenadas de mercado.

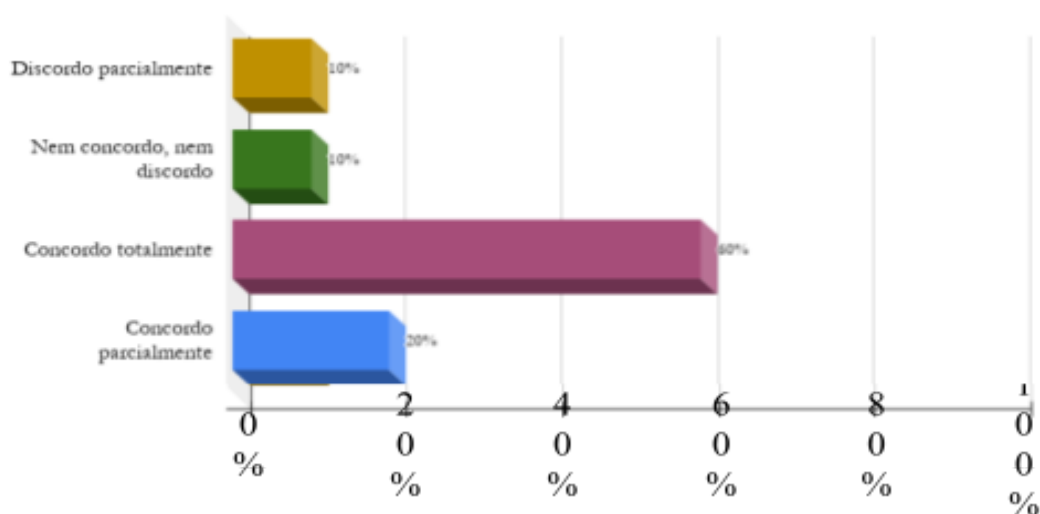
Em suma, as informações reunidas demonstram que as organizações estudadas compreendem que a vantagem competitiva exige um esforço deliberado de gestão profissional. Conclui-se que o uso do planejamento estratégico é legitimado pela amostra como um instrumento indispensável para qualificar as operações, blindar o caixa contra os riscos e assegurar um posicionamento de destaque no varejo supermercadista regional.

4.4.5 Análise dos pontos fortes e fracos da organização

A investigação avançou sobre um dos pilares mais críticos da construção do planejamento: o mapeamento das forças e fragilidades que residem dentro da própria estrutura organizacional.

Diante desse questionamento focado no aprimoramento de mercado, os dados coletados e ilustrados no Gráfico 14 revelaram que a maioria expressiva, representada por 60% dos respondentes, demonstra forte convicção e concorda totalmente com a realização dessa análise. O restante da amostra distribuiu-se em percepções variadas: 20% manifestaram concordância parcial, 10% optaram pela neutralidade e 10% registraram discordância parcial.

Gráfico 14 - A empresa costuma analisar seus pontos fortes e fracos para melhorar a forma como atua no mercado



Fonte: Elaboração própria (2026)

Os números indicam que a relevância de fazer uma autoavaliação institucional é um fato reconhecido de forma ampla pelas empresas. A concentração da maior fatia estatística na concordância total sugere que a prática de olhar para dentro já se faz presente no cotidiano de muitas das organizações analisadas. Nota-se aí uma preocupação real em decifrar a dinâmica interna para entender como ela dita o sucesso ou o fracasso do negócio lá fora, no ambiente de mercado.

Essa auditoria interna das forças e limitações é, essencialmente, a base que sustenta o pensamento estratégico. Antes de desenhar metas ou investimentos, a

empresa precisa mapear com precisão seus ativos, habilidades e lacunas operacionais. Quando esse exercício é feito com seriedade, a gerência ganha condições muito superiores para corrigir gargalos e potencializar o que tem de melhor, transformando o diagnóstico burocrático em uma ferramenta viva de apoio às decisões e de blindagem contra os riscos do mercado.

Dando sustentação teórica a esse ponto, Oliveira *et al.* (2015) postulam que o diagnóstico estratégico funciona como o espelho da realidade corporativa, sendo a engrenagem responsável por indicar quais potencialidades merecem ser blindadas e quais fragilidades exigem correção imediata para que os alvos institucionais sejam atingidos. Na visão dos estudiosos, a consistência das escolhas gerenciais está diretamente vinculada à clareza com que se conhece a própria casa, utilizando essas informações como base de apoio para desenhar o futuro do negócio.

No cotidiano dos supermercados, a urgência desse mapeamento ganha contornos práticos muito evidentes. O setor exige o gerenciamento simultâneo de variáveis sensíveis, como o atendimento na linha de frente, a precisão no controle de estoques, o combate ao desperdício, a qualificação da equipe e as negociações com fornecedores. Nesse turbilhão, cada um desses fatores pode se transformar tanto em um poderoso diferencial competitivo quanto em uma armadilha interna. Descobrir onde estão as forças permite explorar nichos de mercado; admitir as fraquezas possibilita agir corretivamente antes que o cliente perceba o problema e migre para o concorrente.

Essa linha de raciocínio converge com as análises de Jorge *et al.* (2022), que defendem que o monitoramento contínuo das competências internas expande de forma considerável a flexibilidade e a capacidade de adaptação das organizações frente às pressões externas. Segundo a perspectiva das pesquisadoras, as companhias que dominam o conhecimento sobre seus ativos e deficiências conseguem gerenciar seus recursos com muito mais eficiência, o que se traduz em um fortalecimento global do desempenho corporativo.

Por outro lado, embora os indicadores positivos dominem o gráfico, o somatório de respostas parciais, neutras e divergentes traz uma ponderação necessária: a análise interna ainda não ocorre de maneira uniforme ou padronizada em todas as casas pesquisadas. Esse comportamento sugere que algumas organizações realizam esse diagnóstico de forma puramente intuitiva ou esporádica.

Sem o apoio de métodos e ferramentas gerenciais formalizadas, essas

empresas acabam limitando o poder de uso das informações coletadas, deixando de extrair inteligência real dos seus próprios dados.

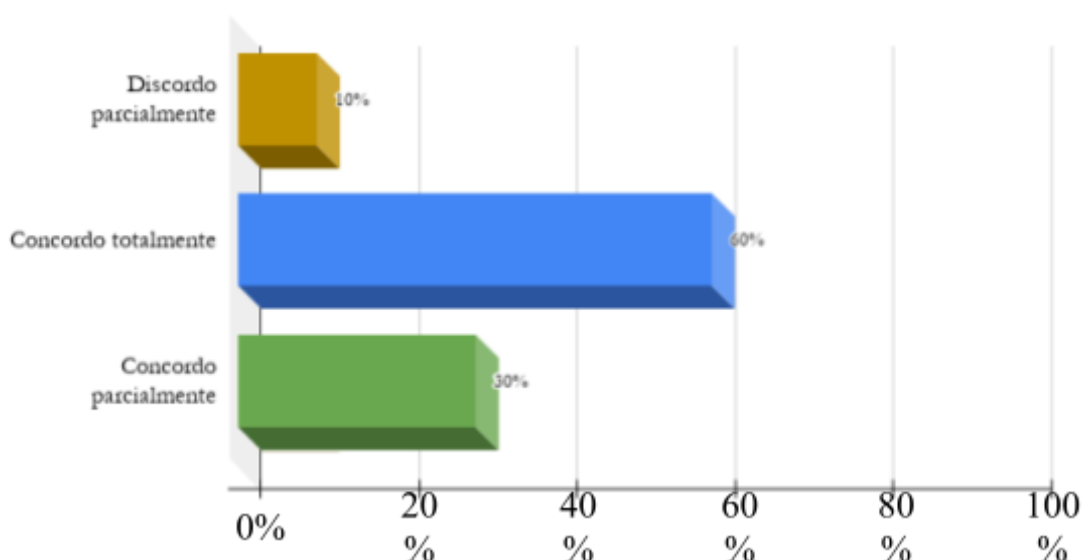
Apoiando esse argumento, Silva, Rodrigues e Santos (2023) explicam que o desenvolvimento de mecanismos permanentes de avaliação interna dita o ritmo do amadurecimento institucional, deixando a firma muito mais preparada para aperfeiçoar seus fluxos de trabalho e atender às exigências do público. O trio de autores assevera, em sintonia com a literatura de gestão, que o verdadeiro ganho competitivo nasce da habilidade de transformar informações brutas da rotina em conhecimento estratégico para guiar os rumos do negócio.

Sendo assim, os dados empíricos comprovam que os estabelecimentos investigados compreendem o valor de avaliar a sua realidade interna como mola propulsora para a competitividade, embora ainda exista espaço para profissionalizar e dar continuidade a esse processo. Conclui-se, por conseguinte, que transformar o diagnóstico interno em uma prática constante e formalizada é o passo que falta para que as empresas supermercadistas tracem planos realistas, gerando uma gestão sólida e perfeitamente alinhada ao cenário competitivo regional.

4.4.6 Acompanhamento das mudanças do mercado e da concorrência

Ao deslocar o eixo de análise para fora dos limites da organização, a pesquisa buscou mensurar o nível de atenção dedicado às oscilações do mercado e aos passos da concorrência. Diante dessa premissa, as respostas coletadas desenharam um panorama de forte vigilância externa, de acordo com o Gráfico 15: 60% dos participantes concordam totalmente que esse monitoramento é realizado, enquanto 30% manifestaram concordância parcial e uma parcela restrita de 10% assinalou discordância parcial. Não se registraram posicionamentos neutros.

Gráfico 15 - A empresa acompanha as mudanças do mercado e da concorrência para tomar decisões mais acertadas



Fonte: Elaboração própria (2026)

Esse arranjo de dados comprova que o comércio varejista local compreende que operar de costas para a rua é um risco inviável. A expressiva concentração de respostas positivas deixa evidente que a sobrevivência corporativa, em um setor notoriamente canibalizado e de margens estreitas, depende diretamente da velocidade com que se lê o cenário ao redor. O comportamento do consumidor de alimentos é volátil, e as táticas de preços das redes rivais mudam de um dia para o outro, transformando o monitoramento externo em um escudo de proteção comercial.

Fica demonstrado que as lideranças e equipes pesquisadas entendem que as decisões internas não podem ser tomadas sob uma bolha de isolamento. O ecossistema de negócios dita as regras do jogo, obrigando a gerência a manter os olhos abertos às flutuações da economia, às inovações tecnológicas dos pontos de venda e às novas demandas sociais. Rastrear essas variáveis deixa de ser um mero exercício de curiosidade e passa a funcionar como um insumo prático que abastece a tomada de decisões, permitindo que as compras, as promoções e a logística acompanhem o ritmo do mundo real.

Sintonizado com essa dinâmica, Oliveira *et al.* (2015) lecionam que a varredura ambiental é o gatilho gerencial que separa as empresas preparadas das obsoletas, sendo a fase do planejamento encarregada de mapear as oportunidades

prontas para captura e os riscos que exigem blindagem. Na ótica dos autores, os negócios que desenvolvem o hábito de escanear o mercado conquistam uma musculatura elástica, respondendo com precisão cirúrgica aos golpes da concorrência.

No entanto, a dispersão de 40% entre concordâncias parciais e discordâncias emite um sinal de alerta sobre o nível de profissionalismo dessa prática. Esse comportamento dos dados sugere que, em parte das casas supermercadistas, a espionagem comercial ou o acompanhamento de tendências ainda ocorrem de forma amadora e desestruturada, baseando-se no "ouvir dizer", em visitas esporádicas à loja do concorrente ou na mera intuição do proprietário. O perigo dessa abordagem informal é a lentidão: quando a empresa finalmente percebe uma ameaça, como a chegada de um novo formato de atacarejo ou a digitalização dos canais de venda vizinhos, pode ser tarde demais para reagir.

Essa preocupação ganha eco nas reflexões de Jorge *et al.* (2022), ao enfatizarem que corporações imersas em mercados de alta rotação precisam estabelecer sensores permanentes de observação. Segundo o grupo de pesquisadoras, o verdadeiro diferencial não está em apenas acumular dados soltos sobre o mercado, mas sim na capacidade gerencial de interpretar esses sinais e convertê-los, em tempo hábil, em jogadas estratégicas de defesa ou ataque comercial.

No varejo de supermercados, essa leitura precisa do ambiente externo define quem fecha o mês no azul. Uma mudança abrupta na política de preços de um rival de bairro, o crescimento do comércio eletrônico ou uma nova tendência de produtos saudáveis exigem ajustes imediatos no estoque e no marketing. As empresas que ignoram esses movimentos perdem competitividade instantaneamente, transformando mercadorias paradas em prejuízo no caixa.

Apoiando esse raciocínio, Silva, Rodrigues e Santos (2023) defendem que a flexibilidade estratégica e a capacidade de suportar crises econômicas estão intimamente ligadas à qualidade do radar externo da firma. O trio de autores assevera que o monitoramento da concorrência deve ser tratado como uma rotina fixa e integrada à engrenagem do planejamento, servindo como uma matéria-prima indispensável para minimizar os riscos gerenciais e blindar a longevidade do negócio a longo prazo.

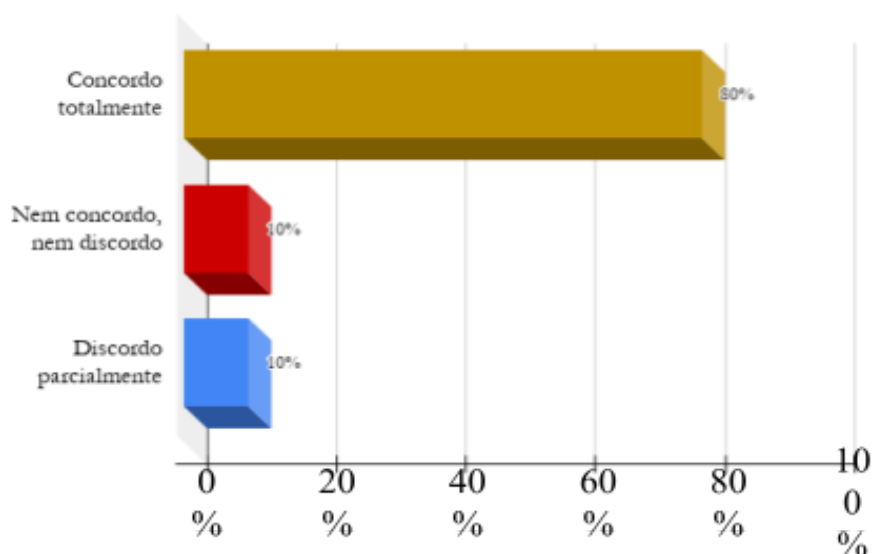
Enfim, os resultados de campo certificam que o segmento estudado

reconhece o valor de vigiar o ambiente externo, embora ainda enfrente o desafio de transformar a observação informal em um processo metódico de inteligência de mercado. Deduz-se, portanto, que estruturar e dar método a esse rastreamento é o passo fundamental para que os supermercados pesquisados deixem de apenas reagir aos passos alheios e passem a antecipar cenários, garantindo um posicionamento de vanguarda no comércio varejista local.

4.4.7 Adaptação estratégica diante de imprevistos operacionais

Ao adentrar no campo da resiliência gerencial, a pesquisa buscou identificar o comportamento das organizações quando os indicadores alcançados ficam aquém das metas estipuladas. Diante desse panorama de necessidade de ajustes, as respostas apontam para uma postura altamente flexível no segmento, de acordo com o Gráfico 16: 80% dos participantes concordam totalmente com a obrigatoriedade de revisar as ações institucionais nesses cenários, enquanto os 20% restantes dividem-se de maneira idêntica entre a neutralidade (10%) e a discordância parcial (10%). Não houve registros de apoio parcial.

Gráfico 16 - Quando algo não sai como o esperado, a empresa costuma revisar suas estratégias e ações



Fonte: Elaboração própria (2026)

Ao adentrar no campo da resiliência gerencial, a pesquisa buscou identificar o comportamento das organizações quando os indicadores alcançados ficam aquém das metas estipuladas. Diante desse panorama de necessidade de ajustes, as respostas apontam para uma postura altamente flexível no segmento, de acordo com o Gráfico

Esse arranjo estatístico certifica que a maior parte do comércio varejista local rejeita a rigidez administrativa. A expressiva concentração de respostas na concordância total deixa evidente que o corpo funcional percebe o planejamento não como uma camisa de força ou uma cartilha imutável, mas como um organismo vivo e maleável. Operar sob essa ótica significa entender que recalibrar as decisões frente aos insucessos é uma etapa obrigatória para garantir que o negócio saia do papel com eficiência.

O forte predomínio dessa visão reflexiva demonstra um alinhamento nítido com os preceitos da governança contemporânea, na qual errar não é necessariamente o fim do processo, desde que o erro seja detectado e corrigido a tempo. Em vez de insistir em táticas obsoletas que desgastam o caixa, as empresas pesquisadas demonstram maturidade ao reconhecer o valor de rastrear as causas dos desvios, abrindo espaço para intervenções corretivas que devolvam fôlego à operação.

No setor supermercadista, essa velocidade de reação define a sobrevivência diária do negócio. As lojas lidam constantemente com imprevistos externos de impacto imediato, tais como quebras repentinas na cadeia de suprimentos, reajustes abruptos de preços por parte dos fornecedores, agressividade promocional dos concorrentes e a oscilação do poder de compra da população. Nesses contextos de instabilidade, a capacidade de engolir o orgulho gerencial, rasgar uma estratégia que fracassou e desenhar uma nova jogada comercial funciona como o principal divisor de águas entre a falência e a sustentabilidade no mercado.

Validando esse raciocínio, Oliveira *et al.* (2015) apontam que a verdadeira eficácia de um plano de negócios repousa na sua capacidade de sofrer mutações e correções permanentes. Segundo postulam os estudiosos, o controle estratégico deve atuar como uma espécie de termômetro em tempo real, cuja função principal é alertar as lideranças sobre as distâncias existentes entre o que foi projetado e o que está sendo faturado na prática, exigindo respostas imediatas para reestabelecer o equilíbrio institucional.

Contudo, os 20% que flutuam entre a neutralidade e a discordância revelam que o hábito de assumir os próprios erros gerenciais e mudar de rumo ainda esbarra em barreiras culturais na localidade. Esse comportamento dos dados denuncia que, em uma parcela menor das empresas, os processos ainda podem ser excessivamente engessados ou controlados por lideranças centralizadoras que relutam em admitir falhas operacionais.

A ausência de indicadores numéricos de desempenho também alimenta essa cegueira de gestão: sem dados claros sobre as perdas ou sobre a margem de contribuição das gôndolas, a gerência simplesmente não percebe que a estratégia fracassou, estendendo o prejuízo por meses.

Essa advertência ganha coro nas pesquisas de Jorge *et al.* (2022), ao demonstrarem que o amadurecimento corporativo e a capacidade de suportar cenários de crise estão intimamente ligados ao conceito de aprendizagem organizacional. Na ótica das autoras, analisar criticamente os resultados negativos e transformá-los em novos fluxos de trabalho é o que impede a repetição de falhas operacionais, blindando a eficiência interna e oxigenando os canais de comunicação da firma.

Integrando essa perspectiva, Silva, Rodrigues e Santos (2023) explicam que a flexibilidade estratégica confere um escudo competitivo inestimável para marcas que operam em ambientes de alta volatilidade. O trio de autores assevera que as companhias que monitoram seus erros e revisam suas táticas com agilidade conseguem proteger as suas margens financeiras, convertendo problemas de perdas de estoque ou falhas de atendimento em diferenciais de produtividade a longo prazo.

Deste modo, os achados empíricos confirmam que o segmento supermercadista estudado legitima a revisão estratégica como uma ferramenta de sobrevivência e inteligência comercial, embora reste o desafio de pulverizar essa prática de forma homogênea e metódica por todas as lojas. Por conseguinte, o hábito de avaliar os erros e redirecionar os recursos atua como o motor de sustentação da eficiência operacional e da competitividade das marcas analisadas no varejo regional de alimentos.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo central analisar a influência do planejamento estratégico na competitividade dos supermercados de pequeno e médio porte no município de Oeiras-PI. O desenvolvimento do trabalho foi norteado por uma questão fundamental: identificar de que maneira a adoção do planejamento estratégico pode subsidiar tomadas de decisão mais eficientes e nortear ações voltadas ao fortalecimento da capacidade competitiva e da gestão dessas empresas diante das oscilações do mercado local.

Desse modo, a pesquisa dedicou-se a identificar as práticas estratégicas vigentes e avaliar seu nível de utilização, além de verificar os desafios competitivos enfrentados pelos supermercados pesquisados. Compreendeu-se, assim, o papel do planejamento estratégico como ferramenta essencial para a sustentabilidade e o crescimento do varejo alimentar no cenário econômico de Oeiras.

Os resultados empíricos evidenciam que tanto gestores quanto colaboradores reconhecem o planejamento estratégico como um motor indispensável para o desenvolvimento organizacional. Como demonstrado no Gráfico 6, a maior parte dos respondentes possui uma compreensão satisfatória sobre a amplitude do próprio negócio, o que viabiliza o estabelecimento de metas claras a médio e longo prazo, conforme o Gráfico 7.

Sob essa ótica, as ferramentas de gestão consolidam-se como aliadas para organizar fluxos internos, conforme ilustrado no Gráfico 9, e subsidiar tomadas de decisão mais assertivas, com base no Gráfico 8 — dinâmica que converge com a perspectiva de Oliveira (2023), ao definir o planejamento como um processo estruturante voltado a guiar as escolhas institucionais.

Por fim, a busca por proteger o espaço comercial diante da concorrência local, de acordo com os Gráficos 12 e 15, ratifica os pressupostos de Silva, Rodrigues e Santos (2023), ao afirmarem que o alinhamento estratégico potencializa a capacidade competitiva e a resiliência das empresas de pequeno porte frente às pressões externas.

Ademais, a pesquisa evidencia que a maior parte dos estabelecimentos possui a prática de acompanhar suas ações. Conforme ilustrado no Gráfico 14, há uma preocupação em mapear forças e fragilidades internas por meio do diagnóstico estruturado, dinâmica que é complementada pelo monitoramento sistemático das

variáveis do ambiente externo evidenciado no Gráfico 15. Sob essa perspectiva, a revisão de estratégias e ações surge como um mecanismo imediato quando os resultados divergem das metas estabelecidas, de acordo com o que aponta o Gráfico 16. Esses achados ratificam que o planejamento estratégico consolida-se não como um artefato burocrático e estático, mas sim como um instrumento dinâmico e contínuo.

Tal realidade sintoniza-se com os pressupostos de Jorge et al. (2022) e Oliveira (2023), ao atestar que a flexibilidade avaliativa e a sustentação metodológica asseguram maior agilidade organizacional, blindando as empresas de pequeno e médio porte diante das oscilações cotidianas do mercado.

No que concerne aos objetivos traçados para este estudo, constata-se que foram alcançados, visto que, foi possível caracterizar o perfil das empresas participantes, mensurar o nível de conhecimento dos respondentes sobre administração estratégica, mapear os principais desafios que afetam a sobrevivência das marcas e verificar a frequência de uso dessas ferramentas na rotina operacional. Consequentemente, as informações reunidas ofereceram respostas consistentes para o problema de pesquisa, confirmando a relação direta entre o planejamento eficiente e o fortalecimento competitivo.

Sob a perspectiva teórica, este trabalho contribui para enriquecer os debates sobre a aplicação da gestão estratégica em micro, empresas de pequeno e médio porte, um setor que frequentemente enfrenta desafios relacionados ao empirismo administrativo, especialmente em mercados regionais.

Do ponto de vista prático, os resultados servem como um referencial para que proprietários e gerentes profissionalizem seus processos, otimizem estoques e reduzam perdas. No aspecto social, o estudo reforça que organizações bem geradas apresentam maior sustentabilidade, o que colabora diretamente para a manutenção de empregos, a circulação de renda e o fortalecimento do comércio local.

Apesar das contribuições alcançadas, a pesquisa apresenta limitações metodológicas que devem ser consideradas. O tamanho da amostra, restrito a dez respondentes, limita a generalização dos resultados para outros contextos organizacionais ou regiões geograficamente distantes. Somado a isso, a opção por um questionário estruturado de base quantitativa, embora adequada para mapear percepções em escala, não permitiu aprofundar as nuances qualitativas e as trajetórias particulares de cada empresa investigada.

Diante dessas restrições e dos horizontes abertos por este estudo, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem o universo amostral, incluindo um número maior de estabelecimentos ou realizando análises comparativas entre diferentes municípios e polos socioeconômicos do estado do Piauí.

Sugere-se, ainda, a adoção de abordagens qualitativas, como entrevistas em profundidade ou estudos de caso múltiplos, para compreender detalhadamente a dinâmica de formulação das estratégias. Por fim, mostra-se oportuno cruzar os dados de percepção gerencial com indicadores financeiros reais, evidenciando o impacto exato da gestão estratégica sobre o desempenho contábil das organizações.

Por tudo o que foi analisado, conclui-se que o planejamento estratégico desempenha um papel decisivo na competitividade dos supermercados pesquisados em Oeiras-PI. A ferramenta é legitimada como um guia capaz de orientar escolhas, estruturar a rotina de trabalho e conferir flexibilidade frente às oscilações do mercado.

Embora persistam oportunidades para homogeneizar e padronizar o uso dessas práticas entre as lojas, fica evidente que a condução dos negócios com base em estratégias estruturadas constitui o principal diferencial para garantir que o varejo alimentar da região se desenvolva de forma saudável e sustentável.

REFERÊNCIAS

- BAGGIO, Daniela; GAVRONSKI, Iuri; DE LIMA, Vinicius Zanchet. Inovação aberta: uma vantagem competitiva para pequenas e médias empresas. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 25, n. 3, p. 1-12, 2019. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/7507>. Acesso em: 04 dez. 2025.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**: conceitos e casos. Tradução de Mônica Rosemberg. 5. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.
- BOECHAT, Marcelo Nascimento. **Planejamento estratégico**: aplicação nas micro e pequenas empresas. 2008. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.
- BORDINHÃO DE OLIVEIRA, Isabelly; LUIS PRIOSTI BATISTA, José. A utilização da análise SWOT como ferramenta de planejamento estratégico em micro e pequenas empresas: estudo de caso na empresa OuriÓticas do município de Ourinhos-SP. **Revista Hórus**, Ourinhos, v. 12, n. 1, p. 1-31, 2017.
- CÂMARA DE DIRIGENTES LOJISTAS DE OEIRAS. **Site institucional**. Disponível em: <https://www.cdlascom.com.br/>. Acesso em: 11 dez. 2025.
- CATELAN, Edson. **Planejamento estratégico**. Canoas: ULBRA, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COELHO, Jorge; BRÁZIO, Miguel. Corpos mumificados, turismo negro e o potencial inexplorado para o desenvolvimento do turismo de nicho. In: MARTINHO, Domingos; MARTINHO, Filipa (coord.). **Atas do VII Encontro Científico da UI&D (ecUI&D'21)**. Santarém: ISLA Santarém, 2021. p. 38-47.
- DIAS, Pedro Henrique Rodrigues de Camargo. **Planejamento estratégico**: fatores facilitadores e dificultadores em uma instituição federal de ensino. 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) — Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/20936/1/2016_PedroHenriqueRodriguesCDias.pdf. Acesso em: 30 nov. 2025.
- FALLER, Luciano Pereira; ALMEIDA, Maria Ivone Rodrigues. A importância das micro, pequenas e médias empresas no desenvolvimento socioeconômico brasileiro. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 5, n. 2, p. 233-242, 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/276199873>. Acesso em: 3 dez. 2025.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo:

Atlas, 2008.

GUERRA, Rodrigo Marques de Almeida; MARMENTINI, Geli. Contribuições de um planejamento estratégico para uma empresa de médio porte produtora de sucos concentrados. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, Caxias do Sul, v. 1, n. 2, p. 108-128, jan./abr. 2014.

JORGE, Maria Salete Bessa; MOREIRA, Thereza Maria Magalhães; VERGARA, Clarice Maria Araújo Chagas; SAMPAIO, Helena Alves de Carvalho; SILVA, Francisca Airlene Dantas e (org.). **Planejamento estratégico, ferramentas de gestão e tecnologias**: implicações na saúde e tomada de decisões. Campina Grande: Editora Ampila, 2023.

MACÁRIO DE OLIVEIRA, Verônica; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. As contribuições dos conceitos e modelos de redes organizacionais no setor varejista: um estudo exploratório em pequenos supermercados no estado da Paraíba. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 15, n. 3, p. 702-728, set./dez. 2009.

MANTEUFEL, Carla Denise. **Proposta de implementação de planejamento estratégico em supermercado de pequeno porte**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Faculdade Horizontina – FAHOR, Horizontina, 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://biblioteca.aneel.gov.br/acervo/detalhe/187717>. Acesso em: 15 nov. 2025.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MÜLLER, Ana Carolina Mecabô; WALDOW, Guilherme Cavalli; HSU, Pang Lien; ROJO, Claudio Antonio. Projeto de planejamento estratégico a partir da simulação de cenários: o caso de um supermercado do Paraná. **IPTEC - Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 56-69, jan./dez. 2013.

NICOLAU, Isabel. **O conceito de estratégia**. Lisboa: INDEG/ISCTE, 2001. Disponível em: <http://arquivos.eadadm.ufsc.br>. Acesso em: 1 dez. 2025.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 35. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

OLIVEIRA, Greycielle Alves; WAQUED, Cárbio Almeida; OLIVEIRA, Fabiana Moraes; MACHADO JÚNIOR, Eliseu Vieira. Planejamento estratégico em micro e pequenas empresas - estudo multicaso no setor de alimentação em Goiânia(GO). **Estudos**, Goiânia, v. 42, n. 1, p. 125-136, jan./mar. 2015.

PEREIRA, Luiz Felipe Garcia. **Planejamento estratégico**: importância da elaboração do planejamento estratégico em empresas e organizações de pequenos

e grandes portes. 2019. 26 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade Anhanguera, Brasília, 2019.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Administração estratégica**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011. Disponível em: https://www.academia.edu/29377020/Administra%C3%A7%C3%A3o_Estrat%C3%A9gica. Acesso em: 20 nov. 2025.

PM3. **Análise SWOT**: o que é e como fazer na estratégia de produto. Disponível em: <https://pm3.com.br/blog/analise-swot-o-que-e-como-fazer-na-estrategia-de-produto/>. Acesso em: 21 abr. 2026.

PM3. **5 forças de Porter**: importância e dicas para produtos digitais. Disponível em: <https://pm3.com.br/blog/5-forcas-de-porter-importancia-e-dicas-para-produtos-digitais/>. Acesso em: 21 abr. 2026.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SEBRAE; DIEESE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa: 2013**. 6. ed. Brasília, DF: SEBRAE; DIEESE, 2013. Disponível em: <https://sebrae.com.br>. Acesso em: 04 dez. 2025.

SEBRAE. **Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – 04/2018**. Rondônia: SEBRAE, abr. 2018. Disponível em: <https://sebrae.com.br>. Acesso em: 04 dez. 2025.

SILVA, Davi Daniel Ferreira da; RODRIGUES, Francisco Nascimento; SANTOS, Riviane Oliveira dos. **Planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas**. 2023. 17 f. Artigo (Graduação em Administração) – Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA), Recife, 2023.

SOUZA VALORIA, Carolina; SANTOS CERQUEIRA, Lucas; LERCH LUNARDI, Guilherme. Sentidos do trabalho no varejo de supermercados: um estudo de uma rede localizada no extremo sul do Brasil. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 55-71, jul./set. 2022.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 211 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 51-63, abr./jun. 2004.

ZANATTA, Fabrício Finotti. **Uma leitura dos donos das pequenas e médias empresas distribuidoras de GLP dos impactos das cinco forças de Porter nos seus negócios**. 2021. 92 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional) – Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2021.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

BL 01 – Perfil da Empresa

1. Qual o porte da organização em que você atua?
☐ Empresa de Pequeno Porte (EPP)
☐ Empresa de Médio Porte (EMP)

2. Qual função você desempenha na estrutura organizacional da empresa?
☐ Proprietário(a)/ Sócio(a)
☐ Gerente / Administrador(a)
☐ Colaborador(a) com função administrativa

3. Há quanto tempo a empresa está em funcionamento?
☐ 1 a 3 anos
☐ 3 a 6 anos
☐ Acima de 7 anos

4. A empresa possui quantos colaboradores atualmente?
☐ 10 a 49 empregados
☐ 50 a 99 empregados

BL 02 – Conhecimento sobre Planejamento Estratégico

5. Tenho pleno conhecimento sobre meu negócio e compreendo bem sua real amplitude.
☐ Discordo totalmente
☐ Discordo parcialmente
☐ Nem concordo, nem discordo
☐ Concordo parcialmente
☐ Concordo totalmente

6. O supermercado possui objetivos e metas claramente definidos para o médio e longo prazo.

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo parcialmente
- ☐ () Nem concordo, nem discordo
- ☐ () Concordo parcialmente
- ☐ () Concordo totalmente

BL 03 – Desafios que Afetam a Competitividade

7. A ausência de um planejamento estratégico formal dificulta a tomada de decisões no supermercado.

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo parcialmente
- ☐ () Nem concordo, nem discordo
- ☐ () Concordo parcialmente
- ☐ () Concordo totalmente

8. O planejamento estratégico favorece o controle e a organização dos processos internos.

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo parcialmente
- ☐ () Nem concordo, nem discordo
- ☐ () Concordo parcialmente
- ☐ () Concordo totalmente

BL 04 – Nível de Utilização do Planejamento Estratégico

9. Os gestores acompanham e avaliam periodicamente os resultados das estratégias adotadas.

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo parcialmente
- ☐ () Nem concordo, nem discordo
- ☐ () Concordo parcialmente
- ☐ () Concordo totalmente

10. Os colaboradores participam, direta ou indiretamente, do processo de planejamento estratégico.
- ☐ () Discordo totalmente
 - ☐ () Discordo parcialmente
 - ☐ () Nem concordo, nem discordo
 - ☐ () Concordo parcialmente
 - ☐ () Concordo totalmente
11. O planejamento estratégico contribui para aumentar a competitividade do supermercado no mercado local.
- ☐ () Discordo totalmente
 - ☐ () Discordo parcialmente
 - ☐ () Nem concordo, nem discordo
 - ☐ () Concordo parcialmente
 - ☐ () Concordo totalmente
12. O planejamento estratégico contribui para a obtenção de vantagem competitiva em relação aos concorrentes.
- ☐ () Discordo totalmente
 - ☐ () Discordo parcialmente
 - ☐ () Nem concordo, nem discordo
 - ☐ () Concordo parcialmente
 - ☐ () Concordo totalmente
13. A empresa costuma analisar seus pontos fortes e fracos para melhorar a forma como atua no mercado.
- ☐ () Discordo totalmente
 - ☐ () Discordo parcialmente
 - ☐ () Nem concordo, nem discordo
 - ☐ () Concordo parcialmente
 - ☐ () Concordo totalmente
14. A empresa acompanha as mudanças do mercado e da concorrência para tomar decisões mais acertadas.

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo parcialmente
- ☐ () Nem concordo, nem discordo
- ☐ () Concordo parcialmente
- ☐ () Concordo totalmente

15. Quando algo não sai como o esperado, a empresa costuma revisar suas estratégias e ações.

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo parcialmente
- ☐ () Nem concordo, nem discordo
- ☐ () Concordo parcialmente
- ☐ () Concordo totalmente