

PLANO ESTRATÉGICO PARA SUPERMERCADOS: Um estudo de caso da empresa Mercantil Extra com utilização da Matriz SWOT.

Fabiana Ferreira da Silva Brito

Graduanda em Administração pela Universidade Estadual de Roraima – UERR
e em psicologia pela Universidade Federal de Roraima - UFRR

Mary Lúcia Silva Perim

Graduanda em Administração pela Universidade Estadual de Roraima - UERR

Edgar Reyes Junior

Doutorando em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS e Professor Assistente da Universidade Federal de Roraima- UFRR

RESUMO

Este artigo tem como objetivo a análise interna e externa da empresa Mercantil Extra, localizada no município de Boa Vista-RR, com a utilização da Matriz SWOT, bem como, a elaboração de um Plano Estratégico que demonstrará possíveis alternativas ou proposições, de acordo com as capacidades da empresa, que poderão facilitar a sua permanência e fortalecimento no mercado. Estas proposições resultaram do cruzamento das forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças, já que estas atuarão na suas dificuldades, de forma a potencializar seus pontos favoráveis perante o ambiente no qual se encontra, sendo utilizada para tal visualização a Matriz TOWS, que é a SWOT ao contrário.

Palavras-chave: Análise, Plano Estratégico, Matriz SWOT, Mercado, Matriz TOWS.

ABSTRACT

This article aims to analyze internal and external company Mercantil Extra, located in Boa Vista-RR, using the SWOT matrix, as well as the development of a Strategic Plan which will demonstrate possible alternatives or propositions, according to the company's capacity, which may facilitate their empowerment and remained on the market. These proposals resulted from the crossing of the strengths and weaknesses with opportunities and threats, as they will act in their difficulties, so as to maximize their points before the favorable environment in which it is being used for such visualization the TOWS Matrix, which is the SWOT otherwise.

Key words: Analysis, Strategic Plan, SWOT Matrix, Market, TOWS Matrix.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente o ramo varejista no Brasil é uma das atividades que mais crescem, lucram e empregam, composto tanto pelas grandes cadeias de supermercado como também pelos pequenos comércios varejistas independentes, formados em sua maioria, por empreendimentos familiares, com poucos recursos financeiros e com gestão pouco profissional. (Eproesser, 1997 *apud* Silva Filho 2005). A concorrência entre as empresas desse setor é acirrada, mas, quem consegue o seu diferencial é impulsionado a correr sempre mais rápido.

O Mercantil Extra foi fundado em 09/02/09, oferece todos os tipos de produtos alimentícios, material de limpeza, higiene, papelaria etc. O proprietário tem consciência de que deve procurar ferramentas diversas que consigam traçar um retrato do mercado em que sua empresa está inserida, para assim, tentar visualizar e implementar ações que garantam à empresa maiores condições de êxito ou mesmo ampliação e promoção inovadoras em seu negócio.

Desse modo, este trabalho tem por objetivo a análise interna e externa da empresa Mercantil Extra, localizada no município de Boa Vista-RR, no Bairro dos Estados, com a utilização da Matriz SWOT, chegando ao entendimento das possíveis alternativas, de acordo com as capacidades da empresa, que poderão facilitar a sua permanência e fortalecimento no mercado. Estas proposições são resultados do cruzamento das forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças, já que estas atuarão nas suas dificuldades, de forma a potencializar seus pontos favoráveis perante o ambiente no qual se encontra, sendo utilizada para tal visualização a Matriz TOWS, que é a SWOT ao contrário.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Administração Estratégica

À medida que uma empresa cresce em tamanho e complexidade, cresce também o número de decisões e ações, que devem ser tomadas no dia-a-dia, tendo relevância estratégica de curto e longo prazo. Isso se torna mais intrigante, devido às turbulências do ambiente nos dias atuais, necessitando que o setor empresarial crie ações, que consolidem suas estratégias para o desenvolvimento e posicionamento das empresas perante esse novo mercado tão instável.

Segundo Aaker (2001) o planejamento estratégico surgiu por volta dos anos 60 e 70, preocupando-se em prever as variáveis e habilidades estratégicas. Ainda segundo o autor o planejamento estratégico está focado no ambiente de mercado em que a empresa atua, enfatizando, além das projeções, também o estudo de mercado dos concorrentes e clientes, objetivando o fortalecimento daquele momento vivenciado pela empresa, como também as condições para se prevenir contra eventuais mudanças que terão implicações estratégicas. É um sistema auxiliar da administração tanto na antecipação quanto na tomada de decisões, além ainda na criação de visões estratégicas.

E conforme Mintzberg (1986) *apud* Hunger e Wheelen (2002) o planejamento estratégico para a tomada de decisão abrange a coleta de informações apropriadas para diagnóstico de uma determinada situação, a geração de estratégias alternativas exequíveis e a seleção racional da estratégia mais apropriada.

Já para Ansoff e McDonnell (2009) na época de sua criação, o ambiente parecia ser totalmente previsível para se colocar o planejamento estratégico a um único plano mais provável. Conforme se alterou essa realidade previsível, necessitou-se elaborar planos múltiplos: a elaboração de um plano básico, que preparava a empresa para um futuro mais provável e os planos contingenciais, para eventos e futuros instáveis e improváveis. Devido às

mudanças em todo o mercado e seu ambiente, em meados de 1970, os planos de contingência deixaram de atender as necessidades das empresas, sendo necessário um planejamento de respostas de posicionamento, visto que abrange a organização como um todo. Contudo, esse tipo de planejamento mostrou-se muito lento, e começaram então, a usar a administração de questões estratégicas.

Segundo Silva Filho (2005) o objetivo da estratégia não é somente a adaptação da empresa ao meio ambiente, mas, a partir da análise das forças competitivas, analisar o potencial da organização e a necessidade de adotar estratégias que consigam fazer com a empresa supere as ameaças ou aproveite as oportunidades ao negócio.

Dentro deste contexto, Sette (1998), Porter (2002) e Machado (2005) *apud* Alves et al. (2007) corroboram que a estratégia empresarial está diretamente relacionada com a constante interação da organização com seu ambiente e seu público, lembrando que o ambiente é mutável e que a estratégia deve ser adaptativa, incluída essencialmente em um processo ininterrupto e interativo que objetiva abranger a organização em um conjunto que conduza a uma posição única, direcionada pela sua dinâmica de atividades e competências. E Porter (1986) *apud* Kotler e Keller (2005) diz que as empresas devem lutar para conseguir uma vantagem competitiva sustentável que os concorrentes não podem alcançar.

Para Hunger e Wheelen (2002) gestão estratégica é o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam a performance de uma empresa a longo prazo. Esse tipo de gestão inclui análise minuciosa dos ambientes interno e externo, formulação (planejamento estratégico ou de longo prazo), implementação, avaliação e controle da estratégia.

Defini-se assim, administração estratégica como um processo ou uma série de etapas que formam um sistema estratégico, no qual os administradores devem ser criativos e flexíveis ao operar, já que necessita de constante adaptação devido às circunstâncias organizacionais com que se defrontam. A relevância da análise e relacionamento do processo de administração estratégica com as funções do negócio, como: marketing, produção ou operação, recursos humanos e finanças, não podem ser subestimadas. (CERTO, p. 13, 2005).

A formulação das estratégias genéricas de Porter (1986), segundo Kotler e Keller (2005) estabelecem três pontos que toda empresa deve levar em conta, que são:

- **Liderança total em custos.** A empresa deve esforçar-se para conseguir os menores custos de produção e de distribuição, como forma de oferecer mais baixos preços que seus concorrentes e ainda obter uma participação maior no mercado.
- **Diferenciação.** A empresa deve esforçar-se para conseguir um desempenho superior em uma área específica de benfeitoria aos clientes, estimada pela grande maioria do mercado.
- **Foco.** Dentro do segmento-alvo a empresa deve se concentrar-se em um ou mais segmentos estreitos do mercado, conhecendo-o intimamente, buscando liderança em custos ou diferenciação.

2.2 Matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats)

A Matriz SWOT é uma das ferramentas utilizada quando se pensa em caracterizar o posicionamento competitivo de uma organização, pois proporciona a visualização de seu ambiente interno, pelos pontos fortes e fracos, e o ambiente externo, analisando suas ameaças e oportunidades.

Segundo Cordioli (2001) *apud* Appio et. al.(2005) o método SWOT é uma abreviatura de quatro focos de análise, considerando os êxitos (objetivos alcançados, aspectos fortes, benefícios, satisfação); deficiências (dificuldades, fracassos, aspectos fracos, descontentamento); potenciais (capacidades sem explorar, idéias de melhoramento) e obstáculos (contexto adverso, oposição, resistências contra mudança).

De acordo com Rossi e Luce (2002, p.3) apud Appio et al.(2005) a análise SWOT foi proposta originalmente por Andrews em 1971 e é a combinação da análise do ambiente (externa) e da análise interna. Desde então, muitos são os autores que trazem conceitos relevantes sobre a Matriz SWOT e Planejamento Estratégico.

Segundo Costa (2004) a avaliação da competitividade da organização é o primeiro ponto de concentração no seu direcionamento estratégico. Deste modo considera como competitividade, o resultado de uma disputa da instituição em confronto com seus concorrentes na busca da preferência do seu público-alvo ou do seu mercado. Portanto, tornar-se necessário a análise do ambiente interno e externo para implementação dos pontos que podem favorecer ou prejudicar a empresa.

Ainda de acordo com o autor, essa análise deriva da técnica conhecida como SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), ou FOFA (Forças ou Potencialidades, Oportunidades, Fraquezas ou Fragilidades e Ameaças). Como observa-se no quadro 01.

AMBIENTE	Fatores Internos (controláveis)	Fatores Externos (Incontroláveis)
Pontos Fortes	FORÇAS	OPORTUNIDADES
Pontos Fracos	FRAQUEZAS	AMEAÇAS

Quadro 01 - Modelo de MATRIZ SWOT

Fonte: Adaptado de ROSA, Cláudio Afrânio. Como elaborar um plano de negócio / SEBRAE (2007).

De acordo com Aaker (2001) a primeira tarefa para essa avaliação é a análise do ambiente interno na qual são avaliados forças, fraquezas, problemas e limitações. Faz-se assim, a análise da performance, observando os seguintes itens: rentabilidade, vendas, análise de valor acionário, satisfação do cliente, qualidade de produto, associações de marcas, custo relativo, novos produtos, qualificação e performance dos empregados, análise de portfólio de produtos. Complementando com determinantes das opções estratégicas: estratégias passadas e atuais, problemas estratégicos, limitações e capacidades organizacionais, recursos e restrições financeiras, forças e fraquezas.

Ainda segundo o autor a análise interna tem por finalidade proporcionar uma compreensão detalhada dos aspectos estrategicamente importantes para a organização. Assim, a análise de performance e desempenho, torna possível uma avaliação estratégica da lucratividade e vendas para investigar a atual viabilidade de mercado da linha de produtos. O desempenho de vendas poderá reproduzir mudanças na base de clientes com implicações a longo prazo. A análise de valor para os acionistas baseia-se na geração de um valor descontado e atualizado do fluxo de caixa associado a uma estratégia, voltando-se especificamente para o futuro e medidas financeiras. Acrescenta ainda que as medições não financeiras de desempenho freqüentemente proporcionam melhores medições dos benefícios do negócio a longo prazo: satisfação de clientes ou lealdade à marca; qualidade de produto/serviço; associações de marca/empresa; custo relativo; atividade de novos produtos; capacitação e desempenho de administradores e empregados.

Kotler e Keller (2006) afirmam que se um negócio tem um desempenho ruim, não é porque falem a seus departamentos as forças necessárias, mas muitas vezes porque não trabalham em conjunto, como uma equipe.

Depois de observar, verificar e interpretar o ambiente interno faz-se necessário de acordo com Aaker (2001) a análise do ambiente externo, que abrange uma análise minuciosa dos elementos externos relevantes a uma empresa, com objetivos fixos, concentrados na

identificação de oportunidades, ameaças, tendências, incertezas e escolhas estratégicas. Deve-se contudo, segundo o mesmo autor ter cuidado para a análise não ser apenas descritiva, já que um dos produtos da análise estratégica é a identificação e interpretação desses aspectos.

Assim, para esta análise externa, conforme Aaker (2001), quatro componentes devem ser analisados: clientes, concorrentes, mercado e ambiente. O primeiro passo é firmar qual o segmento de clientes, suas motivações em cada segmento, como também quais suas necessidades não-satisfeitas.

O autor afirma que a segmentação, vai determinar o tipo de organização, o tamanho da empresa, de acordo com o estilo de vida, sexo, idade, ocupação e localização geográfica do cliente, podem ser determinados também produtos/mercados alternativos, que estruturará níveis de investimento quando as decisões estratégicas forem firmadas, pois serão determinados os tipos de usuários e benefícios dos produtos.

Aaker (2001) afirma que a segunda fase da análise externa de uma empresa é a apreciação da concorrência, iniciando-se com a identificação dos concorrentes atuais e potenciais. Assim para entender os concorrentes é necessário atentar-se aos seguintes aspectos dos competidores: tamanho, crescimento e lucratividade; estratégia de imagem e posicionamento; objetivos e compromissos; estratégias atuais e passadas; cultura e organização; estrutura de custos; barreiras de saídas; forças e fraquezas. Este tipo de análise pode ser visualizado pelo modelo das cinco forças, ou modelo de Porter, que relaciona a empresa a seu ambiente, determinando as forças que dirigem a concorrência na indústria.

Por sua vez ainda de acordo com Alves et al.(2007) devem-se analisar os produtos substitutos que mesmo competindo em menor intensidade com os concorrentes primários influencia na lucratividade de mercado e representa grande dificuldades e problemas. Outro ponto relevante é o poder de barganha ou negociação dos clientes, já que se estes quando têm mais poder que os vendedores, forçam a queda nos preços e aumentam a demanda de mais serviços, influenciando fortemente a lucratividade. Da mesma maneira ocorre com os fornecedores que quando tem uma concentração e venda para uma variedade de clientes em diversos mercados, mantendo para si um poder relativo, poderá influenciar nos preços.

Por fim, conforme Aaker (2001), a análise do ambiente mesmo extraída diretamente do mercado ou da indústria, trata-se de um processo muito imediatista. No decorrer da análise de ambiente é muito comum perder-se em uma extensa e ampla relação de tendências. Por isso faz-se necessário a análise daquelas áreas suficientemente relevantes e capazes de ter impacto sobre a estratégia.

3. MÉTODOS

O objeto de estudo compreende o diagnóstico com fins de elaboração de um plano estratégico para uma empresa do ramo de supermercado localizada no Estado de Roraima, no município de Boa Vista, denominada Mercantil Extra.

Este artigo tem caráter exploratório, pois os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem a interferência dos pesquisadores sobre eles. Portanto, será divulgada a própria realidade de acordo com a descrição das características informada em entrevista pelo proprietário da empresa, em pesquisas de campo, conversas com clientes e observações *in loco*, feito pelas pesquisadoras. (BOAVENTURA, 2009).

Primeiramente buscou-se auxílio na bibliografia existente para a produção e reunião das informações necessárias, sobre o tema. A partir destes conteúdos, foram levantados os principais aspectos relevantes para a continuidade do trabalho.

Foi utilizada métodos de pesquisa de estudo de campo caracterizado pela formulação da maioria das perguntas previstas e elaboradas antecipadamente. Oferecendo meios para definir, resolver, não somente problemas, como encontrar áreas novas que tenha alguma ligação ao tema em questão. (MARCONI e LAKATOS, 2007)

Para a execução desta pesquisa foi utilizada a aplicação de questionários (survey) com 66 clientes, entre os dias 15 a 20 de abril de 2010, sendo estes escolhidos aleatoriamente. Segundo Cervo et. al. (2007) o questionário é uma das formas mais utilizadas para coletar dados, já que mede com mais exatidão o que se deseja, o qual o próprio informante preenche, preservando a confiança e anonimato, o que possibilita adquirir informações mais reais.

Com o proprietário da empresa, foi utilizada a entrevista estruturada, pois para formalizar o início de uma coleta de dados devem-se utilizar os seus principais recursos para que o investigador possa colher as informações. De acordo com Marconi e Lakatos (2007) entrevista estruturada ou padronizada, é aquela na qual o entrevistador acompanha um roteiro previamente estabelecido e elaborado, para efetuá-la com pessoas já determinadas em seu plano. O objetivo dessa padronização é obter dos entrevistados respostas sobre às mesmas perguntas, não podendo o pesquisador fazer perguntas diferentes para um mesmo grupo ou alterar a ordem dos tópicos. Já com os concorrentes e funcionários foi utilizada a entrevista não-estruturada na qual, ainda segundo os autores, o entrevistador tem mais liberdade para direcionar quando considerar necessário, podendo desenvolver cada situação. Sendo em geral, respondidas dentro de uma conversa informal.

Na análise dos resultados foi utilizada a estatística descritiva, aplicada segundo Dornelles (2007) quando existe uma quantidade grande de dados e necessita tirar conclusões sobre o fenômeno, usando assim, métodos para reduzir as informações até chegar a uma conclusão, assim retira-se uma amostra da população pesquisada, e passa a observar, coletar, organizar, classificar, apresentar, interpretar e analisar dados referentes ao fenômeno através de gráficos e tabelas, até chegar em medidas que permitam descrever tal fenômeno. Outro método utilizado foi a triangulação de dados, que segundo Vergara (2008), é utilizada como método de comparação de diferentes fontes de dados, que são vistos como complementares, e tem a finalidade de validação dos resultados. Esta triangulação foi baseada no resultados adquirido com os questionário, com a entrevista com o proprietário/gestor, entrevista não-estruturada com os concorrentes e funcionários da empresa.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

AMBIENTE	Fatores Internos (controláveis)	Fatores Externos (Incontroláveis)
Pontos Fortes	FORÇAS A.Possibilidade de oferecer serviços personalizados de acordo com a necessidade do cliente; B.Capacidade de manter promoções semanais locais; C.Experiência no setor e interesse em adquirir novos conhecimentos	OPORTUNIDADES A.Mercado em expansão, com crescente demanda na região; B.Possibilidade de alavancar os negócios com estratégias de marketing; C.Fidelização de clientes.
Pontos Fracos	FRAQUEZAS A.Localização; B.Estrutura física pequena (necessitando de melhorias); C.Poucos recursos financeiros para investimentos.	AMEAÇAS A.Melhor localização dos concorrentes; B.Demanda de clientes por ambientes mais confortáveis; C. Provável entrada de novos concorrentes no bairro.

Quadro 02 - Matriz SWOT do mercantil Extra

Fonte: Adaptado de ROSA (2007).

4.1. Análise e justificativa dos pontos relevantes da SWOT

A seguir faz-se comentários sobre cada um dos pontos encontrados no Mercantil Extra por meio da análise SWOT.

FORÇAS:

Possibilidade de oferecer serviços personalizados de acordo com a necessidade do cliente: Levando em conta que “...Meus clientes são principalmente as donas de casa aqui de perto, que vem todos os dias, comprar alguma coisa que falta” (Gestor, fonte: entrevista), a empresa procura praticar um atendimento que satisfaz a necessidade dos clientes, cultivando um relacionamento que é essencial para a atração, retenção e aquisição de clientes, podendo diminuir as perdas de clientes, pois está maximizando seu valor, tornando diário o desafio de fidelizá-los.

O atendimento “...É o melhor possível, a gente procura saber o nome do cliente, onde ele mora, o que ele gosta. Se for no açougue, o rapaz procura cortar a carne do jeito que o cliente pede, e assim vai criando uma certa amizade e confiança.” (Gestor, fonte: entrevista). Isso foi confirmado na pesquisa com os clientes onde foi verificado que 42% dos clientes consideram o atendimento do Extra bom e dos concorrentes diretos apenas 13%. Os funcionários confirmam que “...Tem gente que já se tornou mais que um cliente, já é amigo mesmo da gente”. (funcionário V)

B. Capacidade de manter promoções semanais locais: Na busca por se manter no mercado o gestor do Mercantil Extra procura sempre fazer promoções semanais costumeiramente no bairro. Somente um dos concorrentes também faz a divulgação de suas promoções no bairro, mas de forma esporádica, deixando o caminho livre para o Mercantil Extra agir. Essa estratégia pode ser considerada como uma força porque além de reter clientes pode atrair clientes potenciais, já que segundo o gestor, possui clientes de vários pontos da região “...vem as pessoas do bairro dos Estados e Paraviana, vem gente até ali do 31 de Março, comprar aqui” (gestor, fonte: entrevista).

O fato do Mercantil Extra oferecer promoções, contribui em 54% na preferência dos clientes na hora de fazer suas compras. Já os concorrentes I e II, conforme observações *in loco* das pesquisadoras e informações trazidas por clientes não costumam fazer promoções de nenhuma forma, somente o concorrente III, faz promoções esporádicas. “não faço promoção porque não tenho condições para isso. Aqui no bairro não tem essa procura por promoção, não” (concorrente I). “Temos notado que a loja fica mais visitada nesses períodos” (gestor, fonte: pesquisa).

C. Experiência no setor e interesse em adquirir novos conhecimentos: A experiência no setor adquirida “quando trabalhei em outros lugares, como no Supermercado Peres, Distribuidora Parima e como sócio no supermercado Campeão, lá no Caranã” (Gestor, fonte: entrevista), tornou-se um grande diferencial para as chances de a empresa prosperar no mercado, visto que em tão pouco tempo, mesmo com estrutura física pequena e localização desprivilegiada em relação aos concorrentes, já conseguiu participação significativa no mercado em que está inserida “estou em um ponto melhor que todos aqui, e todos já nos conhecem” (concorrente II, fonte: entrevista). A disposição em ir buscar novos conhecimentos e está atualizado com as novidades do setor aumentam as possibilidades do empreendedor alcançar sua visão que é “tornar-se o melhor supermercado da cidade respeitando e conquistando cada vez mais clientes e amigos até o ano de 2015” (Gestor, fonte: entrevista). Já os seus concorrentes poderão ser deixados para trás com poucas chances de êxito pois “ não quero passar informações nenhuma do meu negócio pra vocês não, vocês poderão usar as informações contra mim e mim prejudicar” (concorrente III, fonte: entrevista). Em contraste com o gestor do mercantil Extra “Eu sou uma pessoa que procura se informar, eu quero está trazendo sempre novidades e inovações para a empresa,

dentro do que eu posso fazer, eu faço. Estou aberto para aprender, porque aprender nunca é demais” (Gestor, fonte: entrevista).

De acordo com a pesquisa ficou claro a preferência das pessoas pelo Mercantil Extra, pois 52% das pessoas se não comprarem no Extra, vão pra outros supermercados maiores e mais afastados de suas casas, os quais foram citados na opção outros, ficando o concorrente I com 15%, o concorrente II com 23% e o concorrente III com 10%, totalizando o percentual dos clientes, chega-se a 48%, sendo ainda menor que o percentual das pessoas que preferem ir buscar produtos mais afastados de onde moram. Isso possivelmente ocorre devido a disposição do gestor do Extra em ir buscar novos conhecimentos e está atualizado com as novidades do setor aumentando as possibilidades do empreendedor alcançar sua visão, como já mencionado anteriormente, se sobressaindo ainda, perante seus concorrentes.

OPORTUNIDADES:

A. Mercado em expansão, com crescente demanda na região:

O gestor do Mercantil Extra tem conhecimento que na área da cidade em atua existe *“...uma carência muito grande, pois só tem mercados pequenos, quando eu puder, quero ampliar sim o meu negócio, pois tenho muito ainda que conquistar nessa região. É muito difícil manter um negócio com poucos recursos como é o meu caso, mais a gente se esforça”* (Gestor, fonte: entrevista), a empresa está diante de uma enorme oportunidade se expandir tornando-se uma grande empresa dessa região, aproveitando esse mercado potencial. O empreendedor visualiza o mercado como um todo e quer tirar proveito disso, já o concorrente II *“tenho vontade de desistir, a gente trabalha tanto e não vê resultado”* (concorrente II, fonte:entrevista)

A oportunidade de alavancar o negócio do Extra, ficou clara quando constatou-se nas pesquisas que 85% dos pesquisados dariam preferência ao Extra, mesmo que existisse um supermercado maior, pois já são clientes fidelizados. No entanto quando deram sugestões para o gestor do Extra na pesquisa, 53% sugeriram que a estrutura do Extra ficasse maior.

B. Possibilidade de alavancar os negócios com estratégias de marketing: Das empresas pesquisadas na região, o Mercantil Extra é a única que mantém uma estratégia promocional e de divulgação já consolidada *“...procuro fazer alguma promoção para chamar cliente, ponho os preços com 10% do custo e vamos lá. Eu não posso chamar muitos clientes pois não tenho capacidade para atender a todos ainda, faço o que posso. O que eu trabalho já a algum tempo é essa promoção semanal, escolho alguns produtos, ponho 10% do custo e nosso funcionário sai pelas ruas em uma moto com aparelhagem de som, anunciando a promoção. Temos notado que a loja fica mais visitada nesses períodos”* (Gestor, fonte: pesquisa). Mesmo com estrutura física menor e localização descentralizada, essas estratégias têm conseguido atrair clientes de bairros ali próximos, provando que essas estratégias são eficazes, é um esforço que vale a pena, pois o concorrente I *“não faço promoção porque não tenho condições para isso. Aqui no bairro não tem essa procura por promoção, não”* (Concorrente I, fonte: entrevista). Isto já foi mencionado anteriormente, onde as promoções influenciam 54% dos clientes da pesquisa a comprar no Extra, já 23% influenciam só às vezes, 17% as promoções não importam na hora da compra e 6% nunca as promoções os entusiasmaram.

C. Fidelização de clientes: como observamos na pesquisa os clientes responderam que compram todos os dias: 56%, toda semana 33%, do mês 11%, por motivos como: o bom atendimento (fonte: pesquisa com clientes), levando-nos a concluir que a qualidade de atendimento ao cliente é um diferencial verificado na empresa que anseia por crescimento e a expansão.

Todos no Extra procuram conhecer e desenvolver uma relação de amizade com os clientes, tornando assim, a fidelização uma oportunidade para a empresa, que deverá ser mais bem aproveitada. O Mercantil Extra tem por objetivo a alta satisfação dos clientes, pois a partir do instante em que o cliente se torna satisfeito há menor probabilidade de mudar de

loja, aliás, o processo de satisfação cria um vínculo capaz de torná-lo fiel. “...o atendimento é o melhor possível, a gente procura saber o nome do cliente, onde ele mora, o que ele gosta. Se for no açougue, o rapaz procura cortar a carne do jeito que o cliente pede, e assim vai criando uma certa amizade”(Gestor, fonte: entrevista). Assim 38% de seus clientes afirmam que o atendimento é o que lhe diferencia dos outros supermercados concorrentes.

FRAQUEZAS:

A. Localização: a localização da empresa é um ponto que deve ser avaliado pelo proprietário, visto que os concorrentes estão nas principais ruas do bairro em pontos estratégicos de acesso, o que facilita, entre outras coisas, a identificação de uma empresa. Na pesquisa com clientes, boa parte dos entrevistados responderam como sugestão de melhoria ao Mercantil Extra o fator localização, o gestor tem consciência disso “*Esse é um grande problema que eu ainda não pude resolver, pois estamos escondidos, mas mesmo assim, a gente vende bem, eles nos acham*”(Gestor). “concorrente II: *estou em um ponto melhor que todos aqui, e todos já nos conhecem*” (concorrente II, fonte: pesquisa).

Verificou-se que 21% dos clientes que procuram outros supermercados é justamente pela localização não favorável do mercantil Extra, sendo esta a principal causa de desistência de compras no Extra, perdendo inclusive para conforto das instalações que ficou com 12%.

B. Estrutura física pequena (necessitando de melhorias): Esta foi a sugestão da pesquisa com os clientes, que recebeu 53% das respostas, levando-nos a concluir que este item deve ser avaliado urgentemente pelo gestor, já que possui fortes potencialidades nos outros itens estudados. “*eu não tenho estrutura física para atender a demanda que virá aqui*”. “*Os concorrentes diretos aqui do bairro estão enfrentando dificuldades como eu, mas, eles têm estrutura física melhor, localização melhor, mais tempo no mercado, tudo isso pesa*” (gestor).

C. Poucos recursos financeiros para investimentos: A indisponibilidade de recursos financeiros fragiliza todas as ações do Extra. “*Quando eu puder, quero ampliar sim o meu negócio, pois tenho muito ainda que conquistar nessa região. É muito difícil manter um negócio com poucos recursos como é o meu caso, mais a gente se esforça*”. (Gestor, fonte: entrevista).

Como já verificado no decorrer desta análise, falta dinheiro, para melhorar a estrutura e para investir numa melhor localização, pois os clientes desejam estas melhorias.

AMEAÇAS:

A. Melhor localização dos concorrentes: “...o concorrente I e II, tem estrutura própria e maior que a minha, que é alugada, estão nas ruas mais centralizadas,” “... eles têm estrutura física melhor, localização melhor, mais tempo no mercado, tudo isso pesa” (Gestor, fonte: entrevista)”. Tudo isso, pode atrapalhar o desejo de expansão da empresa, é um caso a ser avaliado como prioridade, “...esse é um grande problema que eu ainda não pude resolver, pois estamos escondidos, mas mesmo assim, a gente vende bem, eles nos acham”.(Gestor, fonte: entrevista). “*Estou localizado em melhor lugar que o Extra, por exemplo.*” (Concorrente I, fonte: entrevista). “concorrente II: *estou em um ponto melhor que todos aqui, e todos já nos conhecem*” (concorrente II, fonte: pesquisa).

Os clientes concordam com estas afirmações pois de acordo com a pesquisa, verificou-se que 21% dos clientes que procuram outros supermercados é justamente pela localização não favorável do mercantil Extra, sendo esta a principal causa de desistência de compras. Ficando assim em desvantagem perante seus concorrentes.

B. Demanda de clientes por ambientes mais confortáveis: Dos clientes que responderam a pesquisa, 52% compram em outros locais, por motivos variados, tais como: conforto, localização e maior estrutura física. Isso pode afetar e comprometer em muito a expansão do Mercantil Extra.

C. Provável entrada de novos concorrentes no bairro: É muito importante para qualquer organização a avaliação da sua posição perante seu ambiente setorial, que é formado pelo conjunto de empresas que produzem ou oferecem produtos e serviços concorrentes. A entrada de novos concorrentes pode vir a prejudicar os planos de expansão de médio e longo prazo do Extra e a retenção de clientes, necessitando traçar novas estratégias organizacionais, de curto prazo para desde já bloquear essa ameaça, pois é possível que exista infidelidade por parte dos clientes, o que sem dúvida prejudicará o negócio.

4.2. Análise do posicionamento estratégico

As forças que dirigem a concorrência de uma organização, neste caso, no Mercantil Extra, são ferramentas essenciais para análise e futura elaboração de estratégias, desta maneira apresentar-se a seguir o resultado da aplicação do modelo das cinco forças, e anteriormente a visualização da figura 01 onde se encontram representadas as cinco forças que dirigem a concorrência, estas serão analisada separadamente, buscando atender ao diagnóstico estratégico proposto pelo estudo.

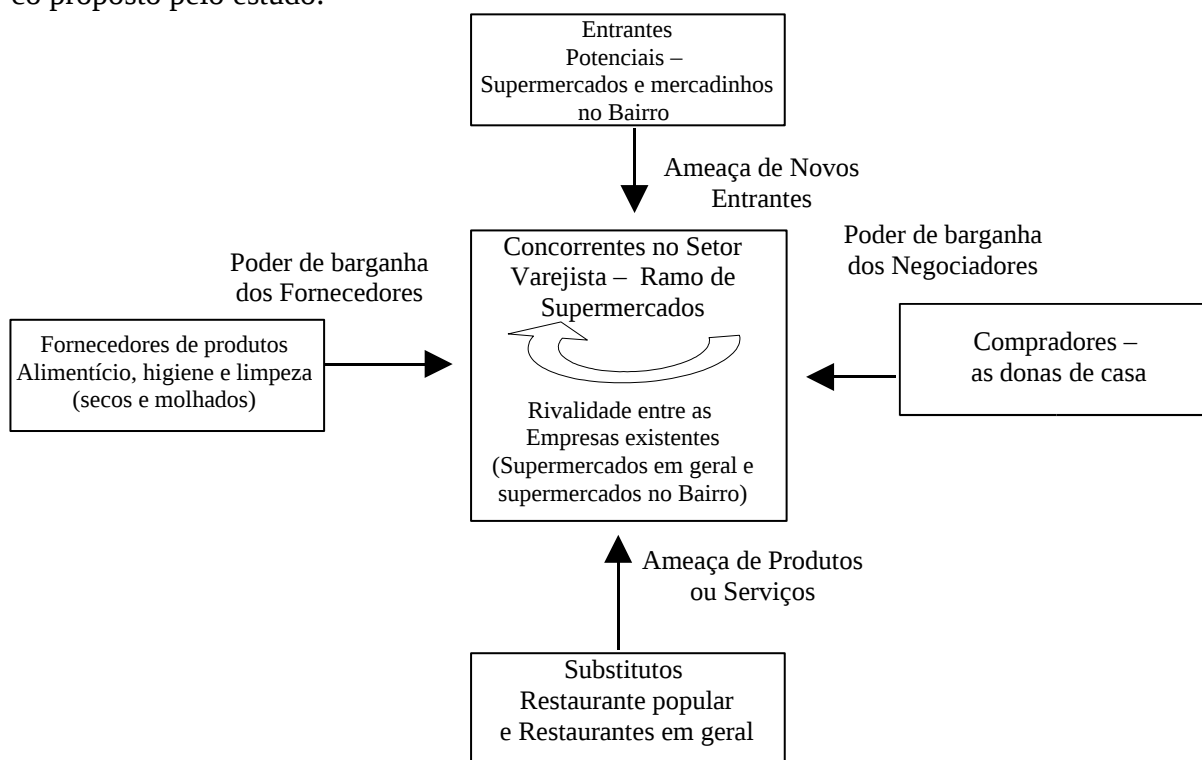


Figura 01 - Cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade de um ramo de indústria e determinam seu posicionamento estratégico.

Fonte: Porter (1986) apud Bethlem (2002)

- Poder de negociação dos fornecedores: O grande número de fornecedores de insumos e matérias-primas para comércio varejista, promove uma competição entre as indústrias que suprem à atividade, contudo, também quando os supermercados têm os mesmos fornecedores que os concorrentes, inicia-se uma tendência de maior competitividade e poder de barganha dos fornecedores.
- Poder de negociação dos compradores: Atualmente, o poder de compra do comércio varejista especialmente no ramo de supermercado na localização do Extra encontra-se concentrado por um pequeno número pessoas, especialmente segundo o proprietário (fonte: entrevista) as donas de casas, as quais são bem informadas sobre promoções e buscam preços me-

nores, indo atrás deles, e provocando com isso a baixa dos preços de uma forma geral ao setor, e especialmente, o Extra para mantê-las fidelizadas, promove semanalmente promoções. Interferindo assim consideravelmente na rentabilidade e retorno econômico da atividade.

- Ameaça de produtos substitutos: A ameaça de produtos substitutos é evidente, ainda mais considerando os preços de negociação dos produtos alimentícios, que dependem de aspectos socioeconômicos (renda) e outras variáveis, tornando-se determinantes na apropriação do mercado por outros produtos. As ameaças de substituição da compra de alimentos por outros produtos aumenta à medida que surgem restaurantes com preços mais acessíveis, como no caso do restaurante popular em Boa Vista, que são dois, um custando o prato pronto e sobremesa um real e o outro mais próximo ao centro, portanto mais próximo ao Extra, com um prato pronto e sobremesa que custam 1,50 (um real e cinquenta centavos). A única alternativa de ganhar estas pessoas para durante a semana não irem fazer suas refeições nestes locais e virem a comprar a cesta básica, é investir em ações de marketing capazes de adequar barreiras ao crescimento do mercado de produtos considerados substitutos.

- Ameaça de novos entrantes: O crescimento do setor varejista e especialmente, do ramo de supermercados, com a chegada de novos concorrentes, poderão tornar-se uma ameaça ao Mercantil Extra, que é apenas um mercadinho de bairro. Por isso, cabe aos agentes que interagem com o ramo de supermercado ampliar as ações mercadológicas, principalmente, as com fins promocionais, afim de delimitar barreiras que permitam uma maior proteção para o setor, entre elas, destacam-se, as economias de escala, diferenciação dos produtos, melhoria da qualidade, maior acesso à informação, além de buscar maior acesso ao canais de distribuição, entre outros.

- Rivalidade entre propriedades especializadas: A rivalidade existente entre as empresas especializadas nas atividades do ramo de supermercados, não existindo uma parceria entre eles e sim uma competição para fidelizar clientes. Sendo que quando uma executa ações promocionais imediatamente as outras se movimentam para o mesmo caminho, ou seja, cada ação gera inúmeras reações, e o Mercantil Extra deve ficar atento a isso.

4.3. Proposições Estratégicas utilizando a Matriz TOWS

Segundo Hunger e Wheelen (2002) a análise da Matriz SWOT pode também ser aplicada para a geração de alternativas estratégicas. A Matriz TOWS (SWOT ao contrário) mostra como as oportunidades e ameaças externas podem ser ajustadas com as forças e fraquezas internas da empresa, isso resultará em quatro grupos de alternativas estratégicas.

- As estratégias SO são criadas imaginando meios nos quais a organização pode escolher usar suas forças para aproveitar as oportunidades;
- As estratégias ST levam em conta as forças de uma organização como forma de evitar ameaças;
- As estratégias WO tentam aproveitar as oportunidades para superar as fraquezas;
- As estratégias WT são essencialmente defensivas e são utilizadas para reduzir as fraquezas e evitar ameaças;

Fatores internos (Quadro-resumo dos fatores internos, Quadro 3) Fatores externos (Quadro-resumo dos fatores externos, Quadro 3)	FORÇAS (S)	FRAQUEZAS (W)
	A.Possibilidade de oferecer serviços personalizados de acordo com a necessidade do cliente; B.Capacidade de manter promoções semanais locais; C.Experiência no setor e interesse em adquirir novos conhecimentos.	A.Localização; B.Estrutura física pequena (necessitando de melhorias); C.Poucos recursos financeiros para investimentos.
OPORTUNIDADES (O) A.Mercado em expansão, com crescente demanda na região; B.Possibilidade de alavancar os negócios com estratégias de marketing; C.Fidelização de clientes.	Estratégias SO (usar forças para obter vantagem competitiva) • Aumentar a estrutura física; • Divulgação (propaganda em rádio e TV); • Montar uma padaria e um armarinho dentro do mercado.	Estratégia WO (tentar tirar proveito de oportunidades superando fraquezas) • Instalar-se em local mais centralizado do Bairro; • Parcerias com fornecedores; • Financiamento bancários
AMEAÇAS (T) A.Melhor localização dos concorrentes; B.Demanda de clientes por ambientes mais confortáveis; C.Provável entrada de novos concorrentes no bairro.	Estratégia ST (Considerar forças para evitar ameaças) • Investir em treinamento para os funcionários; • Conseguir novos fornecedores para hortifrutigranjeiros.	Estratégia WT (Reduzir perdas e evitar ameaças) • Insistir nas promoções; • Diversificar as formas de pagamentos;

Quadro 03 – Matriz TOWS

Fonte: Adaptado de Hunger e Wheelen (2002)

4.3.1. Justificativa das dez proposições estratégicas

Estratégias SO (usar forças para obter vantagem competitiva):

- **Aumentar a estrutura física:** De acordo com as pesquisas realizadas com os clientes foi constatado a necessidade do Extra oferecer uma estrutura física maior e mais confortável, pois assim, conseguirá atender melhor a demanda crescente do mercado, atrair clientes novos e reter os já existentes, que muitas vezes procuram o concorrente por oferecer uma quantidade maior de produto, devido sua estrutura ampla e inclusive mais conforto. Essa alternativa foi uma das sugestões dos clientes.

Levando isso em conta, o Extra deve ficar atento com a possibilidade de surgir novos entrantes, que poderão ser uma ameaça aos seus planos de expansão ou ainda seus concorrentes saírem da zona de conforto em que estão atualmente. Assim, sugeriu-se ao gestor providências imediatas para colocar em prática essa ação. E considerando a seguinte fala do próprio: “Aqui mesmo no bairro só compram o que falta, mais o grosso mesmo para o mês inteiro compram nos grandes como no DB, Goiana, acho que no Somar também, as pessoas gostam de promoções e correm atrás delas, é natural.” (gestor). Então, porque não,

aproveitar essa oportunidade de mercado e reter esses clientes para fazer suas compras no próprio Bairro?

- **Divulgação (propaganda em rádio e TV):** Sabe-se que propaganda em rádio e TV é caro, mas o custo benefício compensa, visto que através disso poderá mobilizar um maior número de clientes, inclusive seu público alvo, que são as donas de casa, como citado pelo próprio gestor: “...*Meus clientes são principalmente as donas de casa aqui de perto, que vem todos os dias, comprar alguma coisa que falta.*” (gestor). Considerando que o gestor já tenha executado a primeira ação, esta segunda será um complemento necessário à primeira. De acordo com sua própria fala: “*Propaganda na TV é muito caro, e eu não tenho estrutura física para atender a demanda que virá aqui, se eu fizer, eu sei que vai encher, por isso vamos com calma*” (gestor). Atualmente o gestor já pode utilizar além do carro de som, anunciando suas promoções, pode fazer uso também do Spot, que é um fonograma utilizado como peça publicitária em rádio, feita por uma locução simples ou mista (duas ou mais vozes), com ou sem efeitos sonoros, quando for necessário, pois possibilitará atingir novos clientes da região.

- **Montar uma padaria e um armarinho dentro do mercado:** Conforme a pesquisa realizada com os clientes dos concorrentes, verificou-se que é uma necessidade do Bairro a existência de padaria, nos mercados. Assim, o concorrente II do Extra apesar não corresponder as expectativas dos clientes, conseguiu atraí-los através da padaria existente, de acordo com conversas com seus clientes que: reclamam da falta de produtos nas prateleiras pouca variedade e má qualidade de produtos, principalmente legumes e verduras. Contudo por ter uma padaria muitas pessoas vão até o estabelecimento para comprar pão e acabam levando alguma outra coisa.

Sugeri-se que o Extra ao aumentar sua estrutura, reserve um local para implantar uma padaria e um armarinho, com a venda de miudezas necessárias no dia a dia, como: linha, agulha, material escolar, entre outros, visto que considera-se uma necessidade do Bairro, que faz com que as pessoas às vezes tenham que se deslocar para longe, para encontrar tais produtos de utilidades gerais.

Estratégia WO (tentar tirar proveito de oportunidades superando fraquezas)

- **Instalar-se em local mais centralizado do Bairro:** Conforme a afirmação do próprio gestor que diz: “... a nossa localização não é boa, mas a gente vai levando.” E dos concorrentes:

Concorrente I: “*Estou localizado em melhor lugar que o Extra, por exemplo.*”

Concorrente II: “*Estou em um ponto melhor que todos aqui...*”

Concorrente III: Observou-se *in loco* que tanto a localização como a estrutura é melhor que a do Mercantil Extra.

E ainda de acordo com o gráfico 09 da pesquisa com os clientes, já mencionado, onde ficou comprovado que 21% dos clientes que procuram outros supermercados é justamente devido a localização não favorável do mercantil Extra. Sugeri-se que o Extra providencie um local mais centralizado do Bairro para construir suas instalações, o que será de grande proveito para a expansão do negócio. Conseqüentemente, estará a frente de seus concorrentes, superando suas principais fraquezas, que são: a má localização e a pequena estrutura física. O que poderá ainda ser uma barreira para novos entrantes no Bairro.

- **Parcerias com fornecedores:** Com a possibilidade de crescimento, o Extra necessitará formar parcerias com seus principais fornecedores, pois devido a escassez de recursos financeiros para a compra de grande quantidade de mercadoria, poderá verificar a viabilidade de trabalhar com fornecedores que utilizam o modelo de consignação, onde o fornecedor entregará a mercadoria e a mesma só será paga, após sua venda. Pois este tipo de

relação já existe no mercado, conforme até o próprio gestor já soube: “... ouvi dizer por aí, que tem fornecedor que “banca” certos estabelecimentos, tipo assim, coloca a mercadoria necessária e o cara paga depois da venda. Queria ter essa sorte, assim é bom demais.”

- **Financiamento bancários:** Tendo em vista a falta de recursos financeiros, para fazer todas as melhorias necessárias no negócio, como - mudança de local, maior estrutura física, divulgação das promoções, aquisição de maior estoque, entre outros – e verificando a sua viabilidade, recomenda-se ao gestor ir buscar nas instituições financeiras, empréstimos ou financiamento bancários, que contribuam para alavancagem da empresa.

Estratégia ST (Considerar forças para evitar ameaças)

- **Investir em treinamento para os funcionários:** Ainda não foi realizado nenhum tipo de treinamento pago pela empresa aos funcionários. Segundo o próprio gestor, que diz: “...Ainda não faço treinamentos fora daqui. Eles aprendem aqui mesmo. Mas futuramente, pretendo vê esse negócios dos cursos.” (gestor)

Quando perguntado a respeito do assunto aos funcionários, a resposta foi unânime em que são orientados e cumprem a recomendação de tratar bem, conhecer pelo nome, desenvolver amizade com respeito, dar informação sobre produtos, oferecer alternativas aos clientes, independente da situação. “ *Tem gente que já se tornou mais que um cliente, já é amigo mesmo da gente*”(funcionário V)

Pelo descrito acima, percebe-se que equipe tem consciência da necessidade dos clientes, e apresenta um perfil adequado para o desenvolvimento das relações interpessoais. Mas existe sempre a necessidade de treinamento tanto para os funcionários antigos, quanto para os novos, para que se firme na empresa um ambiente que proporcione um clima organizacional favorável ao bom desempenho de suas funções. Visto que, toda equipe tem que está preparada e atualizada com as inovações do setor, preocupando-se em está sempre a frente dos concorrentes, oferecendo o que há de melhor para seus clientes e atentos com a possibilidade de um novo entrante no mercado, com uma equipe mais capacitada que o Extra, levando uma fatia significativa de seus clientes.

- **Conseguir novos fornecedores para hortifrutigranjeiros:** Notou-se a carência no Bairro de estabelecimentos que ofereçam produtos de hortifrutigranjeiros de boa qualidade (bem conservados), com variedade, bom preço e diariamente. Como o Extra já vende tais produto, só necessita barganhar junto aos fornecedores, melhor preço, maior variedade, entregas diárias e assim estará a frente de seus concorrentes e poderá superar possíveis ameaças. Considerando que o Bairro é carente desses produtos e a possibilidade do Extra mudar de local e aumentar sua estrutura, percebe-se a oportunidade estratégica de um possível crescimento perante o mercado local.

Estratégia WT (Reduzir perdas e evitar ameaças)

- **Insistir nas promoções:** Visto que uma de suas principais forças são as promoções, o Extra deve continuar a investir pesadamente nelas, para atrair seus clientes. A continuidade dessas será um diferencial importante para tentar eliminar as desvantagens de está mal localizado em relação aos seus concorrentes, até o momento que puder transferi-se de localidade. Percebe-se isso com as falas do próprio gestor:

“...as pessoas gostam de promoções e correm atrás delas, é natural....quando anuncio as promoções, notamos um aumento nas vendas da empresa... O que eu trabalho já a algum tempo é essa promoção semanal, escolho alguns produtos, ponho 10% do custo e nosso funcionário sai pelas ruas em uma moto com aparelhagem de som, anunciando a promoção.”

- **Diversificar as formas de pagamentos:** Como foi observado, na entrevista com o

gestor do Extra suas formas de pagamento são em sua maioria a vista, cerca de 70% e 30% no cartão. Sugeriu-se que o gestor faça convênios com instituições públicas e privadas de credibilidade que possuam esse tipo de negociação, pois poderá haver um aumento nas vendas. As vendas no convênio dá-se da seguinte forma: A empresa conveniada fornece um chequinho com um valor predeterminado para seu funcionário, que vai até o estabelecimento credenciado e efetua suas compras. Conforme o contrato preestabelecido entre as partes envolvidas na transação, fixa-se um prazo, para o recebimento do valor correspondente no chequinho. Torna-se uma venda mais segura que o caderno (fiado) usada por seus concorrentes, conforme a fala do gestor: *“Só vendemos a vista, cerca de 70% e uns 30% no cartão para trinta dias, os concorrentes vendem no caderno fiado.”*

4.3.2. Justificativa para três proposições estratégicas escolhidas pelo gestor

De acordo com o gestor as três ações emergenciais são:

- **Aumentar a estrutura física:**

Conforme o gestor:

“eu preciso aumentar minha estrutura física o mais rápido possível, mas está sendo difícil, porque eu só poderia mexer aqui comprando o prédio que é alugado e eu já fiz proposta de compra, mas o proprietário está pedindo um valor muito alto, de R\$150.000,00, que aqui não vale, antes tinha pedido R\$100.000,00, mas subiu para esse valor que eu não tenho. Então, vai ficar um pouco mais pra frente.”

Assim, verifica-se que é algo emergencial e, portanto, necessita de ações que busquem resolver esta situação, como por exemplo, buscar outros locais para comprar, próximo ao ponto onde se encontra atualmente, contanto que seja em um local centralizado.

- **Montar uma padaria:** Conforme o gestor: *“o que estão me cobrando todos os dias é uma padaria, só que não tenho como mexer nesta atual estrutura, pois é alugada, e se comprasse só dá pra crescer pra frente.”* Assim verificou-se *in loco* que o espaço da frente é em torno de uns três a quatro metros, portanto pelo preço anteriormente citado torna-se inviável para o gestor tal investimento, ficando a padaria como algo que dependerá da compra de outro local para ser implantada.

- **Insistir nas Promoções:**

Segundo o gestor:

“Essa semana mesmo tenho sentido um aumento do fluxo de pessoas dentro do mercado, pois nessa semana peguei alguns produtos e coloquei a preço de custo, e nosso funcionário saiu pelas ruas na carretinha de som anunciando as promoções, atraindo muitas pessoas. Inclusive o gerente saiu de férias e eu tive a oportunidade de visualizar isso mais de perto, o mercado com as promoções fica bem cheio mesmo de pessoas. E quando chegam aqui 70% compram só os produtos que estão na promoção, e 30% leva mais algum outro item que está precisando. Porque aqui também a gente não vende só produtos, mas principalmente serviços, o nosso atendimento é diferenciado, temos o disque entrega, a partir de R\$50 reais entregamos em qualquer ponto.”

Dessa forma percebe-se a importância de continuar investindo nessas estratégias promocionais que tem trazido resultados benéficos ao Extra. Assim mesmo mudando de local os clientes já terão firmado a ideia que o Extra é praticante de bons preços e promoções.

- Considerando os estudos realizados no estabelecimento, ocorreu duas divergências entre as três ações escolhidas pelo gestor e as consideradas fundamentais pelas pesquisadoras, que são:

- **Financiamento bancários:** Para que o gestor realize a maioria das ações propostas, terá que disponibilizar de recursos financeiros. Tendo em vista a indisponibilidade dos mesmos no momento, é necessário um financiamento ou empréstimo bancário que proporcionará a execução das proposições citadas.

Sugestões para tipos de financiamento:

- **Financiamento de Capital Fixo para Pessoa Jurídica:** Financia aquisição e/ou construção de instalações, aquisição de máquinas e equipamentos, veículos e outros bens que estejam relacionados com o capital fixo da empresa. São operações de longo prazo não inferior a 48 meses. Os prazos, as taxas de juros e percentual financiado do empreendimento variam de acordo com a instituição financeira, as características do empreendimento e do tomador.

Devido as linhas de crédito do governo Federal para fomento da economia, existem vários fomentadores de capital fixo no Brasil, dos quais se destacam BNDES e FINAME.

- **Crédito de Capital de Giro:** Tem como natureza suprir necessidades de capital de giro para os compromissos do dia-a-dia da empresa: fornecedores, salários, contas, etc. (apostila do Banco do Brasil).

Perguntado sobre o assunto o gestor disse que já se informou sobre isso “por alto”.

▪ **Instalar-se em local mais centralizado do Bairro:** Visto que o prédio atual não é próprio, existe toda necessidade de aumentar a estrutura física, e que os concorrentes estão mais bem localizado que o Extra, levando em conta que a pesquisa de mercado confirmou que os mesmo deveria está em local mais centralizado. Como o próprio gestor afirmou ser inviável a compra do prédio atual, considera-se esta proposição relevante para o crescimento do Extra perante o mercado local, já que terá que se mudar para ampliar sua estrutura, então que aproveite a oportunidade e mude-se para um local mais centralizado do Bairro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse artigo foi a análise interna e externa da empresa Mercantil Extra, localizada no município de Boa Vista-RR, com a utilização da Matriz SWOT e TOWS, para elaborar um planejamento estratégico que poderá de acordo com a capacidade da empresa, facilitar a sua permanência e fortalecimento no mercado.

O Mercantil Extra têm grandes chances de se consolidar no mercado Roraimense, no entanto, é imprescindível que as ações propostas sejam colocadas em prática, já que as mesmas foram formuladas através de cruzamentos de todas as informações colhidas com os clientes, funcionários, concorrentes e com o próprio gestor. Pois só com tal triangulação dos dados, é possível, encontrar informações consistentes que podem ajudar mini-mercados e supermercados a usarem suas forças e oportunidades para combater suas fraquezas e ameaças desse mercado varejista atualmente tão competitivo.

Assim, esse estudo poderá ser adaptado para contribuir com supermercados ou mini-mercados que desejam expandir seus negócios, chegando ao entendimento de possíveis alternativas, de acordo com as capacidades e os anseios de cada um, que facilitarão a permanência no mercado. Esse artigo também, poderá contribuir para o surgimento de novos estudos nessa área, que carece de tantas alternativas para se manter nesse mercado que requer mudanças constantes.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégia de mercado**. Tradução Martin Albert Haag e Paulo Ricardo Meira. - 5 ed. - Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 1 ed.-7 reimpr.-São Paulo: Atlas, 2009.

ALVES, Ivan; REZENDE, Simone Oliveira; OLIVEIRA NETO, Odilon José de; DREES, Christian; SANTANA, Reginaldo. **Aplicação do Modelo e Análise SWOT no Diagnóstico**

Estratégico de uma Propriedade Rural Especializada em Recria e Engorda de Bovinos de Corte. Curso de Mestrado em Agronomia, da Universidade Federal de Goiás, 2007.

APPIO, Jucelia; VIEIRA, Valter Afonso; TIBOLA, Fernando. **Uma aplicação da matriz BCG e Análise SWOT: Um estudo de caso.** Curso de Administração/Comércio Exterior na Unipar de Francisco Beltrão, 2005.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica.** - 4 ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação e tese.** 1 ed. - 4 reimpr. - São Paulo: Atlas, 2009.

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

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica.** 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica.** - São Paulo: Saraiva, 2004.

DORNELLES Jr, Luiz Artur. **Estatística I: livro didático;** design institucional Dênia Falcão de Bittencourt. - 6 ed. Ver. E atual. - Palhoça: UnisulVirtual, 2007.

HUNGER. J. David; WHEELEN, Thomas L. **Gestão Estratégica: princípios e práticas;** revisão técnica Roberto Meireles Pinheiro. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso Editores, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 6 ed. - 4 reimpr. - São Paulo: Atlas, 2007.

KN STUDIOS. **Spots.** Disponível em:

http://www.knstudio.com.br/topicos_spot_para_radio_e_tv.html. Acesso em: 20 out. 2009.

KOTLER, Philip; Keller, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** Tradução de Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. 12 ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio /** Cláudio Afrânio Rosa. - Brasília : SEBRAE, 2007. 120 p.

SILVA FILHO, Cândido Ferreira da. **Estratégias Competitivas: um estudo da comercialização de hortgrajeiros.** In XVII Congresso Latino Americano de Estratégia. Campinas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** 3 ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

BANCO DO BRASIL. **Financiamentos.** Disponível em: www.bb.com.br, acesso em 22 maio 2010.