

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

MARLON ANDRÉ MARQUES MOREIRA

**A GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR SUPERMERCADISTA: EVIDÊNCIAS DE
UM CASO DE UMA ORGANIZAÇÃO DE MÉDIO PORTE NO INTERIOR DE MINAS
GERAIS**

GOVERNADOR VALADARES

2025

MARLON ANDRÉ MARQUES MOREIRA

**A GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR SUPERMERCADISTA: EVIDÊNCIAS DE
UM CASO DE UMA ORGANIZAÇÃO DE MÉDIO PORTE NO INTERIOR DE MINAS
GERAIS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Curso de Ciências Econômicas da Universidade
Federal de Juiz de Fora, Campus Governador
Valadares.

Orientador:

GOVERNADOR VALADARES

2025

MARLON ANDRÉ MARQUES MOREIRA

**A GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR SUPERMERCADISTA: EVIDÊNCIAS DE
UM CASO DE UMA ORGANIZAÇÃO DE MÉDIO PORTE NO INTERIOR DE MINAS
GERAIS**

GOVERNADOR VALADARES

2025

RESUMO

As pequenas e médias empresas desempenham um papel central na economia brasileira, especialmente no varejo supermercadista, contribuindo significativamente para a geração de empregos e no fortalecimento da riqueza do país. Assim, este estudo teve como objetivo analisar a configuração da gestão estratégica de um supermercado de médio porte em uma cidade interiorana de Minas Gerais. A pesquisa foi exploratória, com abordagem qualitativa, caracterizando-se como estudo de caso. O referencial teórico, além de caracterizar a gestão estratégica, também considerou que o planejamento estratégico é essencial para empresas familiares do setor supermercadista, que enfrentam desafios como a competitividade no varejo, a gestão de estoques e políticas de preços. O estudo destacou a expansão da empresa analisa e refletiu uma gestão visionária focada na modernização e no aprimoramento operacional. A empresa busca fortalecer relações com clientes e fornecedores, investindo em inovação e sustentabilidade, além de ampliar a presença digital com pedidos online via WhatsApp. Entre os desafios estratégicos, destacam-se a retenção de talentos e a necessidade de um planejamento sucessório estruturado. A alta rotatividade em setores de baixa qualificação compromete a continuidade dos serviços, demandando políticas de carreira mais sólidas. Externamente, a forte concorrência exige inovação contínua e expansão digital, incluindo um site de vendas. Apesar dos desafios, há oportunidades, como a adaptação regional e o investimento em tecnologia. O supermercado demonstra forte orientação para o mercado, antecipando tendências e ajustando estratégias conforme o comportamento do consumidor. A integração entre uma mentalidade visionária, planejamento estratégico e inovação tecnológica sustenta o crescimento. Pesquisas futuras devem aprofundar a análise da gestão estratégica em empresas familiares supermercadistas, abordando planejamento, sucessão e inovação. A lacuna entre estratégia e prática é um desafio, exigindo constante atualização e capacitação para garantir competitividade e crescimento sustentável.

Palavras-chave: Supermercado. Planejamento Estratégico. Empresas Familiares.

ABSTRACT

Small and medium-sized enterprises play a central role in the Brazilian economy, especially in the supermarket retail sector, contributing significantly to job creation and strengthening the country's wealth. Thus, this study aimed to analyze the strategic management configuration of a medium-sized supermarket in a rural city in Minas Gerais. The research was exploratory, with a qualitative approach, and is characterized as case study. The theoretical framework, in addition to characterizing strategic management, also considered that strategic planning is essential for family businesses in the supermarket sector, which face challenges such as competitiveness in retail, inventory management and pricing policies. The study highlighted the company's expansion, analyzes, and reflects visionary management focused on modernization and operational improvement. The company seeks to strengthen relationships with customers and suppliers, investing in innovation and sustainability, in addition to expanding its digital presence with online orders via WhatsApp. Among the strategic challenges, talent retention and the need for structured succession planning stand out. High turnover in low-skill sectors compromises the continuity of services, demanding more solid career policies. Externally, strong competition demands continuous innovation and digital expansion, including a sales website. Despite the challenges, there are opportunities, such as regional adaptation and investment in technology. The supermarket demonstrates a strong market orientation, anticipating trends and adjusting strategies according to consumer behavior. The integration of a visionary mindset, strategic planning and technological innovation supports growth. Future research should deepen the analysis of strategic management in family supermarket businesses, addressing planning, succession and innovation. The gap between strategy and practice is a challenge, requiring constant updating and training to ensure competitiveness and sustainable growth.

Keywords: Supermarket. Strategic Planning. Family Businesses.

SUMÁRIO

<u>1 INTRODUÇÃO</u>	8
<u>2 REFERENCIAL TEÓRICO</u>	12
<u>2.1 O SETOR SUPERMERCADISTA NO BRASIL E EM MINAS GERAIS</u>	12
<u>2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA</u>	15
<u>2.2.1 Aspectos Conceituais Gerais</u>	16
<u>2.2.2 Gestão de melhores práticas e Gestão estratégica moderna</u>	18
<u>2.3 MENTALIDADE ESTRATÉGICA</u>	19
<u>2.3.1 Mentalidade Visionária</u>	19
<u>2.3.2 Mentalidade de Planejamento e Mentalidade de Aprendizagem</u>	20
<u>2.3.3 Mentalidade de Aprendizagem e Mentalidade Transformacional</u>	20
<u>2.4 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO</u>	21
<u>2.5 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR SUPERMERCADISTA</u>	22
<u>3 PERCURSO METODOLÓGICO</u>	27
<u>3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA</u>	27
<u>3.2 MÉTODO DE PESQUISA PREDOMINANTE</u>	27
<u>3.3 COLETA DOS DADOS</u>	28
<u>3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS</u>	28
<u>3.5 LIMITAÇÕES DO DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO DO PONTO DE VISTA METODOLÓGICO</u>	29
<u>4 RESULTADOS</u>	30
<u>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO</u>	35
<u>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	42
<u>REFERÊNCIAS</u>	46
<u>ANEXO – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA</u>	52

1 INTRODUÇÃO

Aplicar a gestão estratégica em organizações que atuam em condições adversas em um setor de alta competitividade e, ainda, com um posicionamento geográfico no interior no Estado de Minas Gerais é desejável, porém um desafio gerencial notório. Em se tratando do segmento supermercadista, estabelecer vantagens competitivas ou mesmo medidas protecionistas de defesa de nicho de mercado ou sobrevivência mediante *players* agressivos e compulsivos tem exigido muita maturidade estratégica.

Neste contexto, por exemplo, o noticiário jornalístico anunciou em fevereiro de 2025 que a rede de Supermercados BH adquiriu a operação da concorrente Bretas em uma transação de R\$ 716 milhões em Minas Gerais (Gontijo, 2025). A matéria esclarece que esse processo de integração horizontal absorveu 54 unidades da multinacional chilena Censosud, proprietária do Bretas, e evidencia o foco do Supermercados BH, principalmente no interior de Minas (Gontijo, 2025).

Com isso, o Supermercados BH reforça sua liderança no estado, consolidando-se como o maior supermercadista de Minas Gerais, sendo que, em 2023, o grupo registrou um faturamento de R\$ 17,4 bilhões, segundo a Associação Brasileira de Supermercados (Abbras), ocupando a quinta posição no ranking nacional (Pelájio, 2025). Com efeito, Timóteo-MG, Coronel Fabriciano-MG, Ipatinga-MG, além de Rio Casca-MG nas imediações, vão passar a ter movimentações da rede também impactando a região leste de Minas Gerais significativamente.

Pode ser que o consumidor se beneficie das novas opções do atacarejo e da guerra da concorrência, todavia, o desempenho mercadológico das demais organizações do setor serão uma incógnita. Sobretudo, os supermercados e mercearias de médio e menor porte que atuam na Região Metropolitana do Vale do Aço (RMVA) terão um trabalho redobrado para desenvolver, profissionalizar e gerenciar suas ações estratégicas. Isso no intuito da manutenção das suas atividades produtivas ou mesmo nas possibilidades de expansão na tentativa de atratividade no setor e fidelização de consumidores.

Em linhas gerais, os manuais da administração definem a gestão estratégica como o processo por meio do qual a empresa determina a sua direção de longo prazo através de um conjunto de etapas que envolvem a análise estratégica, a formulação estratégica e a implantação da estratégia (Serra et al., 2014, p. 376).O

termo gestão estratégica inclui a compreensão da posição estratégica da organização, as escolhas estratégicas para o futuro e o gerenciamento da estratégia em ação (Johnson, Scholes, Whittington, 2011, p. 34).

É nesse cenário de análise de competitividade do setor supermercadista e da importância da assimilação e incorporação da gestão estratégica profissional que se apresenta para estudo a condição de um supermercado mediano localizado na RMVA.

Assim sendo, uma questão orientadora emerge: *como se procede a configuração da gestão estratégica de um supermercado em uma cidade interiorana de Minas Gerais?*

Por conseguinte, o **objetivo geral** do trabalho foi identificar de que modo se processa a gestão estratégica de um supermercado de médio porte em uma cidade interiorana de Minas Gerais, considerando as estratégias plausíveis e coerentes na coalisão entre pequenas e/ou médias e grandes organizações. Especificamente, essa empreitada envolve:

- a) verificar a mentalidade estratégica prevalecente no caso em foco;
- b) evidenciar o grau de orientação para o mercado com intuito de expansão mercadológica, e
- c) pontuar os desafios estratégicos internos e externos nos ajustes estratégicos da organização em estudo.

Seguramente, um estudo dessa natureza procura explorar uma lacuna de pesquisa que, desde os registros de Sun Tzu é mal resolvida na academia e no mercado, qual seja: a definição de estratégias plausíveis e coerentes na coalisão entre pequenas e/ou médias e grandes organizações. A literatura até explora as estratégias genéricas de diferenciação e enfoque de Porter ou ainda o mercado de nicho como sobrevivência para os médios e pequenos, mas muito incipientes em revelar casos concretos e aplicados.

Outro detalhe é que até agora, a gestão estratégica tem se concentrado em empresas que ganham vantagem competitiva, elaborando planos para atividades de desenvolvimento agressivas e destruindo oponentes (Palmié, Rüegger e Parida, 2023). Estes mesmos autores acrescentam que a marca registrada da gestão estratégica se tornou, portanto, uma luta implacável e competitiva focada no

sucesso, eficiência, captura de valor e retenção, excluindo questões éticas e consequências sociais e ambientais. Tal situação, obviamente favorece os players mais fortes em detrimento dos menores competidores.

Neste aspecto, entende-se que a contribuição do presente estudo em termos de incremento teórico pode advir da indicação a respeito da gestão estratégica no varejo de pequeno e médio porte, que tem se mostrado multifacetado e impreciso. Trata-se de um conceito que precisa evoluir de acordo com as novas tendências e não basta mais apenas acrescentar a questão da implantação e controle aos princípios de planejamento estratégico. Neste caso, só para se ter uma ideia, fazendo uma sondagem nas principais bases de dados disponíveis, por exemplo, Elsevier e Emerald, catalogando-se artigos dos últimos cinco anos, raramente se encontra uma definição/conceituação atualizada de gestão estratégica. Isso faz o pesquisador recorrer aos clássicos manuais de dez, quinze anos atrás, indicando uma certa defasagem revisional.

Mais um fato contributivo deste estudo remete à importância da tradução da teoria da gestão estratégica como aplicabilidade pragmática consistente. Ou seja, a ideia é realmente conferir o conhecimento produzido em gestão estratégica de modo empírico nos moldes da pesquisa-ação. Vale dizer que o pesquisador é estudante concluinte de um curso de Administração e está diretamente envolvido com os processos decisórios na organização unidade de análise. Há muita crítica sobre os conteúdos teóricos que são produzidos na área, porém de pouca aplicabilidade prática, sendo engavetados na maioria das oportunidades.

Contudo, cultiva-se a esperança de que este estudo proporcione contribuições sociais relevantes ao alertar o consumidor sobre as falácias do domínio de mercado de grandes organizações. A alegação de preços atrativos e variedades de produtos é muitas vezes fantasiosa. Sabe-se que, condições de oligopólio acabam lesando os clientes no médio e longo prazo e, praticamente inviabilizam a atendimento customizado, dentre outros fatores. Portanto, este estudo advoga pelos pequenos e médios empresários ressaltando a importância desses competidores.

Enfim, os argumentos acima apresentados representam, no global, as próprias justificativas da articulação e desenvolvimento deste trabalho. Soma-se ainda, os próprios interesses do pesquisador, que ambiciona ser um futuro empresário sênior do setor supermercadista, pois são reais as possibilidades de um

legado familiar de modo a forçar a profissionalização da empresa em foco, bem como a proposição de um estudo capaz de promovê-la mercadologicamente. Desta forma, além desta introdução, tem-se, sequencialmente, uma estrutura de praxe que caracteriza os trabalhos monográficos, passando-se pelo referencial teórico, metodologia, análise e discussão dos resultados até se alcançar as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O SETOR SUPERMERCADISTA NO BRASIL E EM MINAS GERAIS

Os supermercados são importantes representantes do comércio varejista, em sua concepção moderna. O ramo varejista no Brasil é uma das atividades que mais crescem, lucram e empregam. Formado pelas grandes cadeias de supermercados e pelos pequenos comércios varejistas independentes, o setor supera as diferentes crises e atrai inclusive investimentos internacionais. Os estabelecimentos de pequeno porte são formados, na maior parte dos casos, por negócios familiares, com recursos financeiros limitados e gestão pouco profissional (Silva Filho, 2005).

Frezatti et al. (2017) apontam que a literatura de pesquisa sobre empresas familiares ainda não abordou de forma integrada as características do ciclo de vida e as características distintivas dessas empresas. A literatura sobre ciclo de vida organizacional sugere que, com o passar do tempo, as empresas familiares tendem a perder suas características distintivas, como o controle familiar, a cultura familiar e os valores familiares. Isso ocorre porque, nos estágios de maturidade, essas empresas costumam agregar novos sócios e executivos externos da família, adotar uma gestão mais profissionalizada e se tornar mais competitivas.

O planejamento estratégico nas empresas familiares envolve também a questão da sucessão, sendo necessário o planejamento da sucessão de modo a preservar a harmonia entre os membros da família e da empresa. Compreende-se que o planejamento estratégico envolve, inclusive, a análise da possibilidade de venda da empresa, que é uma decisão resultante da reflexão por parte de vários membros da família (Ribeiro, 2018).

Nesse ponto, Oliveira (2006) afirma que a não realização ou a realização incipiente do planejamento estratégico pode trazer dificuldades para o desenvolvimento das empresas familiares, principalmente se observado que nesse tipo de organização a função planejamento tem importância maior se comparadas com os outros tipos de empresas, considerando que a interação entre os gestores parentes deve ser bem delineada e operacionalizada diante das possibilidades de atrito, geralmente maiores que nos demais tipos de organizações.

A habilidade de inovar e se ajustar às mudanças pode ser mais desafiadora em contextos onde valores tradicionais predominam por um longo período. Uma organização focada na liderança de uma única pessoa, como um fundador que lidera há várias décadas, tende a ser mais resistente à transformação e pode ter dificuldade em acompanhar as mudanças do mercado (Moura, 2020).

Nesse contexto, as singularidades do mercado supermercadista o fazem diferente dos demais no tocante à contribuição para o futuro desenvolvimento de pesquisas, tornando-se detentor de diversos elementos singulares para a aquisição de experiências aplicáveis em outros segmentos. A especificidade torna-se ainda mais evidente quando a empresa do ramo supermercadista também se caracteriza como empresa familiar, evidenciando pontos que se relacionam à sua gestão e estratégia competitiva.

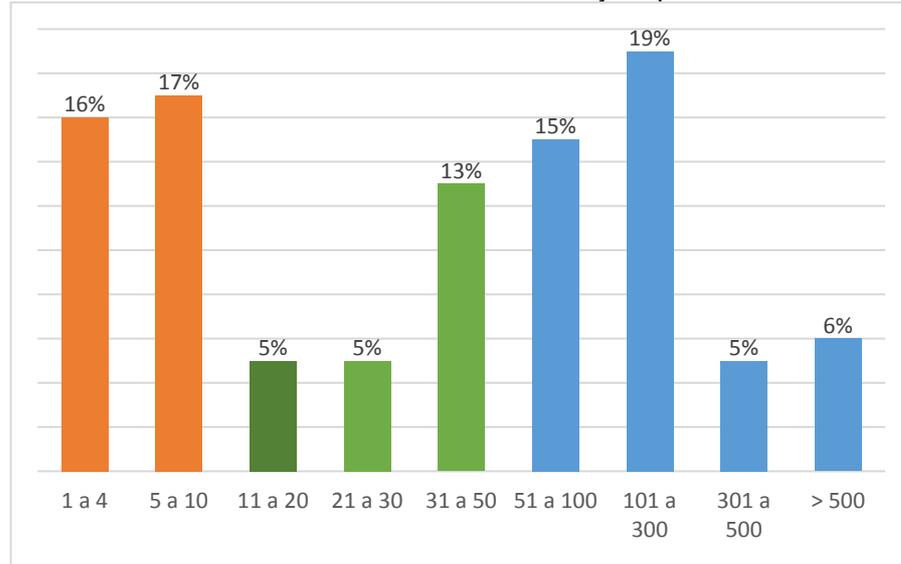
O varejo é um dos segmentos mais influenciados pelas alterações no perfil do consumidor, refletindo de forma ágil as mudanças na renda e nos hábitos de consumo (Pimentel; Monegat; Zamberlan, 2019).

Um estudo abrangente sobre o varejo brasileiro em 2021, realizado pelo IBEV-FIA, analisou as 120 maiores empresas do setor. Os dados revelam que as seis maiores, lideradas pelo Grupo Carrefour com R\$ 81,1 bilhões, concentraram 36,7% do faturamento total do mercado. Assaí, Magazine Luiza, Via Varejo, Americanas e Grupo Pão de Açúcar completam a lista das gigantes do varejo brasileiro (Ibevar, 2022).

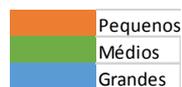
Os dados publicados no Ranking 2023, indicam a manutenção da liderança pelo Grupo Carrefour, seguido do Assaí, do Mateus Supermercados, do GPA e dos Supermercados BH (Ibevar, 2023).

Considerando a importância dos supermercados de menor porte, observa-se a importância dos supermercados de pequeno e médio porte, cuja representatividade se caracteriza a partir da constatação de que estes são maioria dos estabelecimentos no Brasil. O porte dos supermercados é, geralmente, definido a partir do número de *checkouts*. Assim, tem-se a caracterização das pequenas (1 a 10 *checkouts*), médias (11 a 50 *checkouts*) e grandes empresas (a partir de 51 *checkouts*) (Abras, 2024). No Gráfico 1 encontram-se distribuídos os percentuais de supermercados no Brasil, de acordo com o porte:

Gráfico 1 – Percentual de estabelecimentos do varejo supermercadista no Brasil

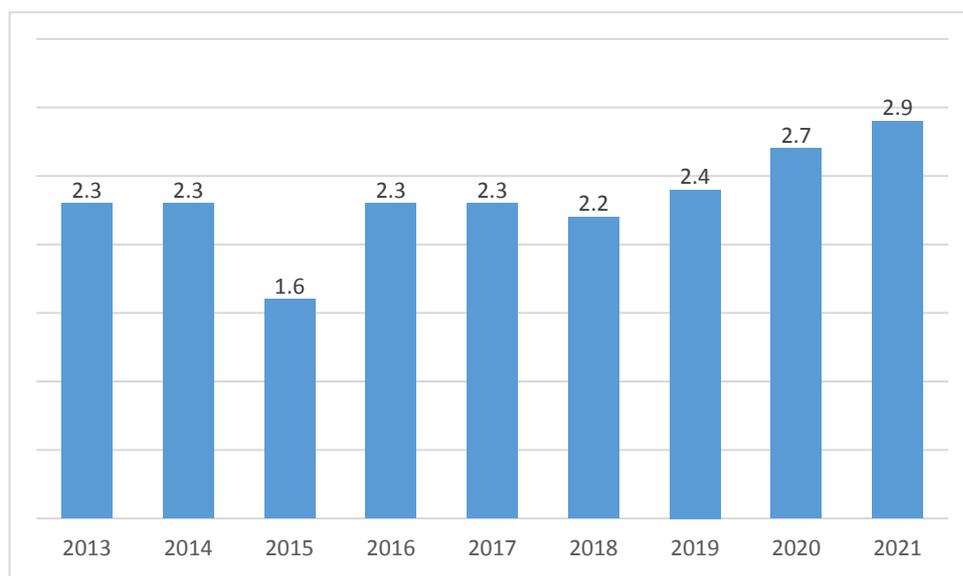


Fonte: Abras (2024)



Nesse sentido, tem-se a importância da observação das particularidades do setor supermercadista, que, mesmo durante o período crítico, motivado pela pandemia, tem mostrado resultados positivos. No Gráfico 2 pode ser observada a evolução no lucro médio líquido dos supermercados no Brasil.

Gráfico 2 – Evolução do lucro líquido médio dos supermercados brasileiros (em %)



Fonte: Superhiper (2022, p. 102)

O varejo é a atividade comercial voltada para atender as necessidades dos consumidores, realizando a compra de produtos em grandes quantidades de fornecedores e sua venda em menores volumes ao consumidor final (Las Casas, 2013). Esse setor possui características específicas que variam conforme fatores como segmento, região e público-alvo, com maior competitividade em determinados nichos, exigindo estratégias que agreguem qualidade e criem diferenciais competitivos. Em cenários de grande concorrência, a inovação, alta produtividade e competitividade tornam-se essenciais, especialmente em momentos de crise (Las Casas, 2013, Donatelli et al., 2016). Nesse contexto, observa-se a importância da gestão estratégica no setor supermercadista.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica aplicada às organizações contemporâneas é um tema essencial para a comunidade acadêmica, pois reflete diretamente a necessidade de adaptação das empresas a um ambiente de negócios dinâmico e competitivo. Em um cenário marcado pela globalização, avanços tecnológicos acelerados e mudanças no comportamento do consumidor, a tomada de decisões estratégicas fundamentadas em análise de dados, inovação e sustentabilidade torna-se essencial para a sobrevivência e o crescimento das organizações.

A gestão estratégica eficiente exige a definição clara de metas e estratégias alinhadas aos objetivos da empresa, considerando as mudanças do mercado e os desafios concorrenciais. Para assegurar a sustentabilidade financeira, é essencial administrar os recursos com eficiência, otimizando investimentos e reduzindo riscos. Práticas como controle de custos e gestão do fluxo de caixa são fundamentais para a saúde econômica do negócio (Oliveira, 2023).

O objetivo da estratégia empresarial não se limita à adaptação da empresa ao meio ambiente, mas, a partir da análise das forças competitivas, analisar o potencial da organização e a necessidade de se adotarem estratégias que favoreçam a superação das ameaças e aproveitem as oportunidades ao negócio (Silva Filho, 2005).

2.2.1 Aspectos Conceituais Gerais

O entendimento a respeito dos aspectos que se relacionam à administração estratégica requer a compreensão a respeito das próprias organizações, que se referem aos sistemas que perseguem metas e objetivos que podem ser alcançados de modo eficaz e eficiente pela ação conjunta dos colaboradores dos diversos níveis. As organizações contemporâneas assumiram importância sem precedentes na sociedade e na vida das pessoas. A sociedade moderna é uma sociedade organizacional e tal constituição reflete o ambiente organizacional de maneira objetiva (Maximiano, 2011). Administrar de acordo com as estratégias convergentes à realidade da organização é um ponto importante a ser adotado para que se obtenha êxito na atividade.

Segundo Paula (2014), sem a realização do planejamento estratégico de médio e longo prazo a organização atua somente voltada para as situações do dia a dia e nos resultados relacionados ao faturamento mensal, o que faz com que a mesma esteja vulnerável às alterações no ambiente. Desse modo, para o autor, é necessário o desenvolvimento de ferramentas que possam favorecer a agilidade nas decisões em cenários diversos, compreendendo que no contexto da estratégia se encontra o orçamento empresarial.

Tavares (2010) afirma que o adequado desempenho do planejamento estratégico das organizações possui a necessidade de utilização de algumas habilidades por parte daqueles que o operacionalizam. Assim, a definição das metas, dos objetivos e da demanda compõem a estratégia da organização.

Maximiano (2011, p.131), enfatiza que “o planejamento estratégico é o processo de estruturar e esclarecer os cursos de ação da empresa e os objetivos que deve alcançar”. Percebe-se o planejamento uma das tarefas mais importantes, considerada como a primeira função administrativa por ser aquela que serve de base para as demais funções, determinando antecipadamente quais os objetivos e como fazer para que as empresas alcancem.

Segundo Ansoff, o planejamento estratégico inicia com a definição clara dos objetivos de longo prazo da empresa. Para alcançar esses objetivos, é necessário traçar um caminho dividido em etapas menores, representadas pelas metas. As

metas são mais específicas e mensuráveis, servindo como marcos para avaliar o progresso em direção aos objetivos gerais (Cruz, 2019).

A análise estratégica de uma organização deve considerar diversos fatores-chave. Primeiramente, é fundamental entender a dinâmica dos fornecedores, como sua influência no mercado, sua exclusividade ou agrupamento, e como a organização deve interagir com eles e controlá-los. Também é essencial avaliar a existência de produtos ou serviços substitutos, seu valor agregado e a competitividade em relação aos produtos da organização. Além disso, deve-se antecipar a presença de potenciais concorrentes, conhecendo-os antes que se tornem uma ameaça. A compreensão do perfil dos clientes, incluindo suas faixas de renda e o impacto do poder de compra nas decisões das organizações concorrentes, também é crucial. Por fim, conhecer profundamente os concorrentes diretos e adotar práticas de *benchmarking* pode aprimorar a eficiência dos processos e a qualidade do produto (Cruz, 2019).

Outro aspecto de importante consideração no campo da estratégia empresarial trata-se do conceito de desafio estratégico. Estes envolvem a dificuldade na percepção de riscos e ameaças, as mudanças na própria estratégia, as dificuldades de identificação de perspectivas em relação às ameaças e oportunidades, os obstáculos culturais, organizacionais e gerenciais. Estes últimos se evidenciam por sua heterogeneidade, envolvendo as formas de decidir, de agir, de remunerar, de avaliar, de acompanhar resultados e de fixar prioridades, entre outros. Quanto aos obstáculos organizacionais, estes têm fundamento na forma como a empresa ou instituição se organizou ao longo do tempo, sendo esta cultura fixada e trazendo dificuldades ao seu desenvolvimento (Costa, 2007).

[...] de modo geral, existem obstáculos a enfrentar e desafios a vencer na implantação da gestão estratégica em uma organização. Embora haja riscos de tropeços no caminho da estratégia, não se deve desanimar, pois o resultado final compensa, em muito, o esforço e a persistência despendidos. Um dos grandes obstáculos para a estratégia está nas dificuldades de percepção dos cenários e condições futuras para uma organização, tanto das oportunidades quanto das ameaças. Existem também dificuldades para perceber as principais fontes de mudanças — tendências e discontinuidades — que poderão gerar impactos tanto positivos como negativos para a organização. São as novas tecnologias, as mudanças no estilo de vida, as novas leis e regulamentações, as mudanças demográficas e geopolíticas, entre outras (Costa, 2007, p. 28).

A literatura relacionada ao planejamento estratégico destaca três abordagens a respeito da estratégia, que são a abordagem tradicional de ajuste

estratégico, a gestão de melhores práticas e a gestão estratégica moderna ou contemporânea orientada pelo conceito de intenção estratégica.

2.2.2 Gestão de melhores práticas e Gestão estratégica moderna

A gestão eficiente é essencial para que empresas de alto nível adotem melhores práticas, integrando todo o negócio. Organizações de referência buscam simultaneamente reduzir custos, melhorar a qualidade e a entrega, fortalecendo relações com clientes e fornecedores. Além disso, utilizam a tecnologia estrategicamente, adotam estruturas mais flexíveis e incentivam o aprendizado contínuo e a colaboração. Compreendem que agregar valor ao cliente e manter a vantagem competitiva requer o envolvimento de toda a empresa, incorporando a melhoria constante à sua cultura organizacional (Salaheldin; Eid, 2007).

A alta gerência desempenha um papel fundamental na criação de uma cultura organizacional baseada no planejamento estratégico e na inovação. Para isso, é essencial que a organização confie em sua capacidade de adaptação e crescimento, estabelecendo uma visão clara e comprometendo-se com a criatividade. Transformar essa visão em planos de ação estruturados, com etapas bem definidas, permite que os desafios sejam enfrentados de maneira eficaz. Independentemente da estratégia adotada, seja ela planejada ou emergente, sua implementação deve ser clara e contar com o envolvimento ativo dos funcionários. Além disso, é muito importante alinhar os objetivos de longo prazo com iniciativas de médio prazo e ações inovadoras no curto prazo, garantindo coerência na trajetória organizacional (Hamel; Prahalad, 1989; Kaur; Kaushik, 2022).

Seguindo a abordagem da escola de aprendizagem, as empresas precisam adotar um planejamento flexível que permita agir rapidamente diante de novas oportunidades. Isso requer a participação de todas as áreas da organização no processo de transformação, abrangendo desde a estrutura organizacional até os métodos de precificação e atendimento ao cliente. Além disso, a adaptação eficiente às mudanças depende do desenvolvimento de um ambiente pautado na confiança e na colaboração, em que a aprendizagem contínua com as experiências passadas seja valorizada como um meio de aprimoramento constante (Brews; Hunt, 1999).

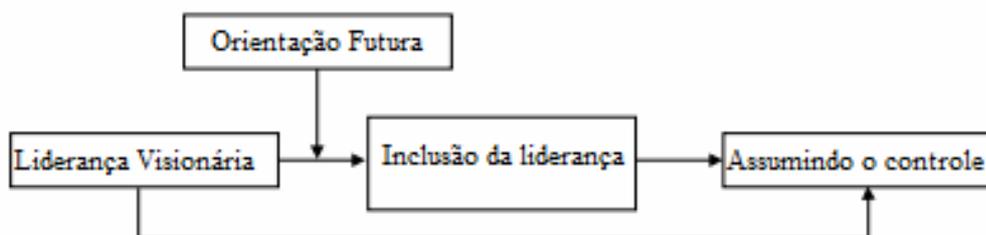
2.3 MENTALIDADE ESTRATÉGICA

2.3.1 *Mentalidade Visionária*

A inteligência estratégica, na contemporaneidade, é considerada uma ferramenta essencial para garantir um processo de tomada de decisão seguro e sustentável. Isso significa que uma decisão só será eficaz se for embasada tanto em informações conhecidas quanto em aspectos desconhecidos. Nenhuma estratégia deve ser concebida com a expectativa de gerar resultados imediatos, pois, se isso ocorrer, indica a presença de fatores de risco. Em outras palavras, ao ser planejada e executada, uma estratégia carrega a mesma probabilidade de sucesso e fracasso, podendo até levar ao colapso (Massuanganhe, 2019).

A mentalidade visionária segue um modelo hierárquico, no qual a direção da empresa conduz o processo com foco na missão organizacional. A liderança executiva é responsável por iniciar, estruturar e orientar a transformação, adotando uma metodologia sistemática para promover mudanças na cultura corporativa. Esse método tem o potencial de elevar significativamente a conscientização sobre a importância do cliente dentro da organização. Entretanto, o engajamento com a transformação permanece concentrado na alta administração e não se expande para os demais níveis hierárquicos (Liu et al.,2022).

Figura 1 - Modelo teórico de Mentalidade Visionária



Fonte: Adaptado de Liu (2022)

Verifica-se, no entanto, que a falta de atenção à apropriação dos objetivos de implementação compromete a sustentabilidade do programa de qualidade ao longo do tempo (Liu et al.,2022).

Conforme Massuanganhe (2019), a liderança que se adapta ao ambiente torna-se um recurso valioso, pois, embora as estratégias possam ser bem estruturadas, a presença de forças adversas pode comprometer ou até inviabilizar sua execução. Assim, a estratégia deve ser compreendida como o caminho para alcançar um determinado objetivo. Nesse sentido, surge a questão da eficácia estratégica, o que demanda ações antecipatórias para criar o cenário adequado à efetivação das estratégias.

2.3.2 Mentalidade de Planejamento e Mentalidade de Aprendizagem

O planejamento estratégico deve considerar um horizonte temporal adequado aos objetivos e finalidades propostas, visto que a estratégia se refere aos meios e métodos empregados para alcançar um determinado resultado. Dessa forma, deve ser cuidadosamente pensada antes de sua implementação, levando em conta tanto as condições preexistentes quanto as emergentes, além do contexto real, incluindo oportunidades e ameaças (Massuanganhe, 2019).

Os principais impulsionadores da mentalidade de planejamento são especialistas e gestores de nível intermediário que aplicam um planejamento altamente estruturado. No entanto, essa estratégia frequentemente apresenta uma visão limitada, pois carece da supervisão estratégica ideal por parte da alta gerência. Consequentemente, tende a priorizar metas e indicadores de curto prazo (Kaur; Kaushik, 2022).

2.3.3 Mentalidade de Aprendizagem e Mentalidade Transformacional

A mentalidade de aprendizagem adota uma abordagem de baixo para cima na implementação do Total Quality Management (TQM). Essa abordagem foca nas relações com os colaboradores e na participação voluntária da equipe em todos os níveis. Diferente da mentalidade visionária, onde os funcionários são responsáveis pela implementação do programa TQM, os gestores podem se sentir distantes (Pambreni et al., 2019; Kaur; Kaushik, 2022).

A mentalidade de aprendizagem promove um TQM alinhado com as necessidades individuais, com a participação de gerentes tanto de nível estratégico quanto funcional no processo de definição da estratégia, o que resulta no

engajamento de todos os colaboradores. A redução de controles rígidos na gestão incentiva a inovação e a criatividade dentro da organização. Embora seja uma abordagem flexível e autossustentável, ela possui limitações. Ela pode, por vezes, ser imprecisa e inadequada para gerar uma transformação profunda na organização, mas é eficaz em promover melhorias graduais (Pambreni et al., 2019; Kaur; Kaushik, 2022).

A mentalidade transformacional, inicialmente proposta por Burns em 1978, foi ampliada por Bass em 1999, incorporando quatro dimensões: a influência idealizada, a motivação inspiradora, o estímulo intelectual e a consideração individualizada. Essas dimensões são interdependentes e formam um construto elevado, no qual o líder, ao adotar esses comportamentos, conquista respeito, impulsiona o desenvolvimento intelectual, fomenta a inovação e ajusta sua abordagem para atender às necessidades individuais dos colaboradores, promovendo um senso de pertencimento e valorização no ambiente de trabalho (Godoy; Mendonça, 2020).

Voltada para objetivos coletivos, a liderança sob o prisma transformacional mobiliza os esforços dos colaboradores em busca de uma meta comum, transformando-os em agentes de mudança e protagonistas no desenvolvimento organizacional. Trata-se de um conceito multidimensional, composto por quatro dimensões interligadas: influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individual (Pessoa et al., 2018).

A abordagem transformacional é destacada pela atenção personalizada, com foco no desenvolvimento do potencial e na melhoria do desempenho individual (Barreto et al., 2013). Essa abordagem envolve comportamentos de apoio por parte da liderança, que consideram emoções, necessidades e interesses ao tomar decisões e implementar ações.

2.4 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

A orientação para o mercado refere-se ao conjunto de processos e atividades que envolvem diferentes funções e parceiros, com o objetivo de gerar e disseminar inteligência, além de promover ações coordenadas para criar e satisfazer clientes, por meio da avaliação contínua de suas necessidades (Deshpandé; Farley, 1998).

Uma orientação voltada para o mercado contribui para o aprimoramento do desempenho das empresas. A ideia é que organizações focadas no mercado, ou

seja, aquelas que monitoram as necessidades e preferências dos clientes e se adaptam a elas, conseguem atender de maneira mais eficaz seus clientes e, conseqüentemente, alcançam um desempenho superior (Jaworski; Kohli, 2006).

Green Jr. e Inman (2007) avaliaram uma escala de orientação para o mercado, quanto à validade de conteúdo e confiabilidade. Usando dados de uma amostra de 177 fabricantes, uma avaliação independente da unidimensionalidade, confiabilidade e validade da escala é apresentada. Duas dimensões (foco no cliente e avaliação de necessidades) foram identificadas e verificadas. Com uma pequena reespecificação, cada dimensão foi determinada como unidimensional e confiável e como exibindo validade discriminante, convergente e preditiva.

Conforme Urdan e Rocha (2006), em 1999 foi desenvolvido por Day um recurso prático para que executivos avaliem sua própria orientação para o mercado, sem fins de pesquisa. Esse questionário foi publicado no Brasil em 2001 e nele o autor identifica cinco componentes essenciais nessa orientação, que são os valores, crenças e comportamentos; percepção do mercado; habilidade de relacionamento; visão estratégica; e organização sistêmica.

2.5 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR SUPERMERCADISTA

A competitividade no comércio varejista possui a política de preços como uma de variáveis a serem consideradas para sua efetivação, sendo que esta, por sua vez, possui relação direta com a política de compras. As políticas de compras se apresentam como elementos essenciais no âmbito da estratégia competitiva das empresas. Segundo Gonçalves (2007), a função de compras pode se apresentar como vital para as organizações, tanto quanto a área financeira.

Nesse sentido, outro aspecto de necessária consideração refere-se à análise de custos na organização. Conforme Redivo, Almeida e Beuren (2017) os custos são importantes no contexto gerencial, se relacionando diretamente à competitividade da empresa. Os padrões competitivos carecem de análise sobre sua efetividade de acordo com a demanda e a possível retração ou expansão de seu segmento e conforme o enquadramento da empresa, sendo que no caso das micro e pequenas empresas, as análises possuem a necessária atuação do contador.

Conforme Ortigoza (2010), as formas como se processa o comércio varejista, ou a própria estrutura das lojas, refletem o desenvolvimento da atividade comercial

no espaço e no tempo. Assim, pode-se considerar que também as técnicas de venda influenciam na localização e no formato dos locais onde ocorre o comércio, observando, por exemplo, que o módulo individual e mínimo denominado loja ou ponto de venda é a evolução das minúsculas tendas, bancas ou barracas, que passam a ser algo permanente, apesar de não terem sido extintas em sua forma anterior.

Outro aspecto relevante no contexto da gestão empresarial e que se refere principalmente às micro e pequenas empresas diz respeito ao subsídio à tomada de decisão, que geralmente ocorre sem o apoio de um contador gerencial. A respeito da utilização do trabalho contábil somente para as atividades fiscais, Raza (2008) considera que tais empreendedores apenas cumprem as obrigações acessórias e fiscais determinadas pelos órgãos superiores e governos. No entanto, o autor alerta para o fato de que os contadores também, por não serem voltados à atuação de caráter gerencial, não subsidiam as ações desses proprietários. Assim, as decisões que poderiam ser tomadas diante de assessoria técnica, são adotadas sem qualquer segurança, muitas vezes resultando em prejuízos que podem, com o passar do tempo, resultar na falência do negócio.

Dados de ordem qualitativa originados na visão quantitativa, como a eficiência, são de suma importância para o bom exercício das funções gerenciais no setor supermercadista. A eficiência pode ser considerada uma medida da capacidade que agentes ou mecanismos têm de melhor para atingir seus objetivos e produzir deles o efeito esperado, em função dos recursos disponíveis.

Um ponto de destaque no setor varejista diz respeito à sua constante evolução, mesmo em cenários adversos, que requer uma constante atualização quanto ao uso de tecnologias.

O crescimento dos canais de vendas on-line trouxe grandes mudanças para os supermercados. Especificamente para a área comercial isso tem representado uma série de novos desafios, que se traduzem, principalmente, na necessidade de novos perfis profissionais e no desenvolvimento de modelos de atuação mais adequados a este novo contexto (Superhiper, 2022, p. 34).

Considera-se, conforme Taurion (2018), que as inovações tecnológicas atuam, no âmbito da disrupção, como forma de reestruturação dos diversos setores produtivos, tanto na indústria quanto no comércio. Para o autor, estas inovações, em

caráter isolado, não são ameaçadoras, mas se utilizadas em conjunto, podem destruir setores tradicionais.

Assim, a evolução tecnológica envolve a totalidade dos setores no setor supermercadista, como exemplo do estoque, cuja gestão adequada pode contribuir sobremaneira para a competitividade das empresas. Chopra (2018) afirma que o varejo tradicional costuma contar com diversas unidades físicas, estrategicamente localizadas para facilitar o acesso dos clientes, oferecer atendimento pessoal, troca de informações e possibilitar a retirada do produto.

Essas lojas geralmente mantêm um grande estoque, já que os produtos precisam estar disponíveis em cada unidade. Como consequência, o investimento em infraestrutura e em mercadorias tende a ser mais elevado nesse modelo de varejo. Os supermercados, joalherias, lojas de departamentos e livrarias são exemplos de modelos de varejo tradicional, onde o consumidor tem um contato direto com os produtos e os vendedores, saindo da loja com o item adquirido (Chopra, 2018).

O compromisso de estoque implica que o varejista deve manter um estoque mínimo. Esse compromisso pode aumentar a lucratividade do varejista, ao assegurar aos consumidores que os produtos não estão amplamente disponíveis e não podem ser adquiridos a preços reduzidos (Li; Wu, 2022).

Importa, nesse contexto, compreender o cliente caracterizado como estratégico, que é aquele que gera valor significativo para a empresa. A identificação deste tipo de cliente pode fundamentar a criação de táticas passíveis de melhorar a experiência dos demais clientes e, por conseguinte, os resultados da empresa. Além disso, o cliente estratégico pode suscitar a criação de uma estratégia específica, voltada a outros com perfis semelhantes ao dele (Souza, 2021).

Wei e Zhang (2018) analisaram o impacto do comportamento estratégico dos clientes nas decisões estratégicas das empresas e revisaram abordagens e escolhas possíveis para mitigar os efeitos negativos desse comportamento. Eles concluíram que o comportamento estratégico dos clientes influencia principalmente as decisões corporativas em três áreas, que são os preços, estoques e informações.

Outro ponto a ser abordado no contexto supermercadista brasileiro refere-se à necessidade de atender aos diferentes perfis de clientes, considerando que tal heterogeneidade é uma característica desse público. Além disso, tem-se a importância da análise comportamental que se relaciona aos clientes, buscando

convergir a realidade da estrutura do estabelecimento àquela desejada pelos clientes em potencial (Cruz, 2019).

Ao contrário de indústrias e atacadistas, o varejo, representado por panificadoras e supermercados, exige uma adaptação mais precisa às particularidades de cada região. Conforme Heinz, Costa e Pereira (2014), o ponto de venda tem a função de levar os produtos até o consumidor de forma prática e oportuna, agregando valor por meio da localização estratégica, disponibilidade no momento certo e benefícios adicionais como status e estilo de vida.

Nesse cenário, a pesquisa de mercado permite um entendimento mais preciso do público-alvo e dos competidores, auxiliando na tomada de decisões estratégicas. A análise SWOT evidenciou pontos a serem melhorados no marketing e na equipe, enquanto a aplicação dos 4Ps do marketing possibilitou o desenvolvimento de uma identidade visual e a implementação de novas ações promocionais, como degustações e ações em redes sociais (Marinho, 2016).

Outro ponto a ser observado diz respeito ao fato de que as práticas convencionais de varejo são cada vez mais guiadas por princípios de sustentabilidade corporativa e, portanto, também oferecem cada vez mais alimentos de origem local. As estratégias têm um impacto considerável nas práticas de varejo tradicionais e locais, sendo necessário ajustá-las de forma contínua (Zwart; Wertheim-Heck, 2021).

A expansão do varejo supermercadista se evidencia principalmente nas grandes redes, como exemplo dos Supermercados BH. Conforme Leão (2025), atualmente, a empresa opera mais de 300 unidades em diferentes cidades de Minas Gerais e do Espírito Santo. Em 2024, a rede de supermercados expandiu sua atuação com a inauguração de 23 novas lojas. A empresa também estará presente como loja âncora em alguns centros comerciais programados para serem inaugurados em 2025, sendo que para esse ano, a expectativa é manter esse ritmo de crescimento. Além disso, a varejista planeja abrir mais uma unidade em Patos de Minas, localizada na região do Alto Paranaíba, que será a terceira no município. Outras inaugurações estão previstas para este ano, incluindo lojas em Passos, no Sul de Minas, e na cidade de Serra, no Espírito Santo.

Ainda considerando o exemplo da expansão dos Supermercados BH, Giussani (2025) aborda a aquisição de todas as lojas do Supermercado Bretas em Minas Gerais. De propriedade da rede chilena Cencosud, a parcela adquirida pelo

BH envolve 54 lojas de supermercados, oito postos de combustíveis, um centro de distribuição e outros ativos.

Miyazaki (2017) destaca a relevância do comércio varejista e atacadista para a economia nacional, pois esse setor se expande no espaço com diversas lojas voltadas para o atendimento ao consumidor final. Dentro dessa área, ele ressalta a importância dos supermercados, que desempenham um papel crucial no consumo, não apenas de alimentos, mas também de bens essenciais para a vida cotidiana. As mudanças realizadas por estabelecimentos locais e regionais de menor porte, no intuito de se ajustar às demandas do mercado, foram fundamentais para a continuidade de suas operações e até mesmo para seu crescimento.

O estudo de Moreira et al. (2017) revela que os pequenos supermercados de Belo Horizonte, organizados em redes, são negócios consolidados e lucrativos. Apesar de terem lojas de menor porte e alcance limitado, esses estabelecimentos conseguem gerar receitas significativas, superando, em alguns casos, R\$ 750 mil mensais. Essa performance é atribuída à força das redes, que proporcionam maior poder de negociação e acesso a recursos. A pesquisa indica ainda que as redes estudadas possuem uma base de clientes fiel, com muitos estabelecimentos em funcionamento há mais de uma década. A participação em redes, portanto, mostrou-se fundamental para o crescimento e a longevidade desses negócios no setor supermercadista da região.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Trata-se de pesquisa exploratória que, segundo Tonetto, Brust-Renck e Stein (2014), é empregada para coletar informações sobre a essência de um problema. Tais pesquisas são utilizadas quando o objetivo do projeto é reunir um amplo conjunto de informações que permita uma análise aprofundada do fenômeno em questão.

A pesquisa se classifica também como aplicada. Segundo Gil (2011), a pesquisa aplicada é realizada a partir de estudos elaborados com a finalidade de resolver os problemas identificados no contexto das sociedades nas quais os pesquisadores realizam suas interações.

Acerca da abordagem do problema, foi realizada a abordagem qualitativa que, de acordo com Gil (2011), proporciona o aprofundamento da investigação dos questionamentos que se relacionam ao fenômeno pesquisado e de suas relações, observando o que se apresenta comum sem desconsiderar a individualidade e os diferentes significados.

3.2 MÉTODO DE PESQUISA PREDOMINANTE

O presente trabalho configura-se como um estudo de caso único. Essa abordagem é amplamente valorizada por possibilitar a investigação de novos conceitos e a análise prática de elementos teóricos. O estudo de caso utiliza predominantemente dados qualitativos, coletados a partir de situações reais, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos contemporâneos dentro de seus contextos específicos.

Reconhecido por sua abordagem detalhada, esse método se concentra em um número reduzido de objetos, ou mesmo em um único objeto, permitindo uma compreensão aprofundada do tema analisado (Yin, 2014).

O percurso metodológico incluiu a seleção do objeto e da área de estudo, a revisão bibliográfica, a obtenção e edição dos dados coletados durante a pesquisa de campo, além da elaboração do projeto.

3.3 COLETA DOS DADOS

A técnica de coleta de dados utilizada é a observação participante, com o levantamento dos dados, seu tratamento e análise. A partir do levantamento bibliográfico e da realização das entrevistas, procedeu-se a análise das informações recebidas e a organização do trabalho escrito. A observação participante, conforme Marconi e Lakatos (2007), consiste na interação entre investigador e grupos sociais, com a coleta de dados sendo realizada diretamente na situação específica ou contexto do grupo. Trata-se, ainda conforme as autoras, de uma busca pela colocação de observador e observado do mesmo lado.

O estabelecimento pesquisado foi o Supermercado Moreira, em Santana do Paraíso, Minas Gerais, fundado há mais de 30 anos, mas que possui sua origem ainda mais pretérita, em um estabelecimento comercial situado em Bom Jesus do Galho, cujo desenvolvimento resultou na abertura de uma unidade em Ipatinga, cidade polo na região. A iniciativa posterior de cada um dos filhos do patriarca da família, de abrir unidades independentes, fez com que, mesmo diante da abertura de empresas varejistas autônomas, fossem preservados diversos aspectos de uma empresa eminentemente familiar e que assim mantêm elementos culturais passíveis de análise, diante de sua influência na estratégia empresarial.

Além disso, a pesquisa se caracteriza como pesquisa documental, diante da análise dos documentos que dizem respeito às atividades realizadas no estabelecimento pesquisado. Conforme Yonaha (2024), a pesquisa documental caracteriza-se pelo uso de materiais que auxiliam em uma investigação, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja revelando novos aspectos de um tema ou problema. Entre os documentos utilizados, destacam-se leis, manuais, panfletos, regulamentos, normas, pareceres, jornais, revistas, livros, discursos, registros de diários, tabelas estatísticas, fotografias, entre outros.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A observação participante permite uma imersão direta no contexto estudado, possibilitando a coleta de dados mais ricos e detalhados. Ao envolver-se na rotina dos participantes, o pesquisador consegue captar nuances comportamentais, dinâmicas sociais e fatores subjetivos que podem não ser evidentes em outros métodos. Essa abordagem qualitativa favorece uma compreensão aprofundada do fenômeno analisado, permitindo identificar padrões, interações e significados atribuídos pelos próprios sujeitos da pesquisa (Abib; Hoppen; Hayashi Júnior, 2013).

Ao correlacionar os dados obtidos com outras fontes como as entrevistas e questionários, é possível ampliar a validade das interpretações e fortalecer as conclusões do estudo. Nesse contexto, a triangulação dos dados enriquece a análise ao confrontar diferentes perspectivas, garantindo maior confiabilidade e coerência aos resultados.

3.5 LIMITAÇÕES DO DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO DO PONTO DE VISTA METODOLÓGICO

Apesar dos benefícios da metodologia adotada, evidencia-se a importância de se reconhecer suas limitações. A pesquisa qualitativa, por sua natureza, está sujeita à subjetividade do pesquisador, o que pode influenciar a análise e interpretação dos dados.

As informações disponibilizadas pela empresa não incluem dados relacionados ao faturamento e demais dados inerentes às finanças, além de relações com fornecedores e informações a respeito de investimentos. Outras limitações incluem a influência do pesquisador no fenômeno estudado, dificultando a distinção entre mudanças espontâneas e aquelas induzidas pela pesquisa.

A pesquisa documental, por sua vez, pode ser prejudicada pela disponibilidade e confiabilidade dos documentos, que podem ser parciais, desatualizados ou de interpretação pautada pela complexidade sem um contexto mais amplo.

4 RESULTADOS

O Supermercado em estudo, fundado por Sr. Geraldo Moreira no município de Bom Jesus do Galho-MG, começou como uma pequena venda em sua própria casa. Motivado pela experiência de comercializar gado e feijão, ele percebeu uma demanda crescente em sua região. Com o crescimento do negócio, decidiu se mudar para Ipatinga com sua família e abrir a primeira unidade na cidade, no bairro Canaãzinho. Com a expansão da atividade, dois de seus filhos abriram novas lojas em outros bairros de Ipatinga e na cidade vizinha de Santana do Paraíso.

A loja de Santana do Paraíso, comandada por Ailton, filho do Sr. Geraldo, teve sua fundação aos dezoito anos de idade, com o apoio de seu pai. Ailton, desde muito jovem, ajudava no supermercado familiar, demonstrando grande responsabilidade desde a infância, ao buscar as vacas leiteiras na roça e auxiliar nos processos de embalagem e administração do comércio. Esse início de vida profissional lhe conferiu uma vasta experiência e visão de mercado, o que possibilitou a expansão do negócio para Santana do Paraíso.

O desenvolvimento da empresa reflete a dedicação de Ailton, que se destacou pela liderança e carisma, conquistando o respeito tanto da equipe de colaboradores quanto dos clientes. Sua filosofia de trabalho foca no respeito e prosperidade, criando uma cultura empresarial sólida e motivadora. Sob sua gestão, o supermercado passou de uma estrutura com três funcionários e um imóvel alugado para uma empresa com cerca de cem colaboradores e 1800 metros quadrados de área construída, incluindo padaria, hortifrúti e açougue, acompanhando as evoluções do mercado.

A empresa, que já está há 30 anos no mercado, é reconhecida por seus preços competitivos e pela adaptação às demandas do mercado, com inovações

como pedidos online via WhatsApp e telefone. Contudo, a empresa poderia aprimorar seu programa de fidelização de clientes, sugerindo a implementação de *cashback* ou programas de pontos. Embora seu marketing seja eficiente, utilizando Instagram e WhatsApp para divulgação de ofertas, a criação de um site seria uma melhoria importante para aumentar a presença digital da marca. Quanto à missão, visão e valores, estes se encontram a seguir:

- Missão: Proporcionar aos nossos clientes uma experiência de compras excepcional, produtos de qualidade e atendimento eficiente e personalizado, com o compromisso de inovar constantemente, atendendo às necessidades de nossos clientes e promovendo o desenvolvimento sustentável, orientando nossas ações para o futuro e busca a melhoria contínua em todos os processos, sob a liderança responsável e comprometida da nossa equipe executiva.
- Visão: Ser reconhecido como o supermercado de referência na região, destacando-se pela inovação, excelência no atendimento e compromisso com o bem-estar de nossos clientes e colaboradores. Buscamos transformar a experiência de compra, adaptando-nos às mudanças do mercado e garantindo um futuro próspero e sustentável para todos.
- Valores:
 - Atenção ao Cliente: Valorizamos a experiência do cliente, buscando sempre superar suas expectativas com atendimento de qualidade e produtos que atendem suas necessidades.
 - Inovação: Buscamos constantemente novas soluções e melhorias, antecipando tendências e necessidades do mercado.
 - Qualidade: Comprometemo-nos com a excelência, oferecendo produtos frescos, de alta qualidade e com rigorosos controles.
 - Sustentabilidade: Adotamos práticas responsáveis que respeitam o meio ambiente e promovem o bem-estar social.
 - Ética: Atuamos com transparência, respeito e responsabilidade em todas as relações com clientes, colaboradores e fornecedores.
 - Liderança: Acreditamos que uma liderança comprometida com a missão e visão da empresa é fundamental para o sucesso e crescimento contínuo.

Outro ponto importante é o investimento constante da empresa em infraestrutura e treinamento. A empresa reinveste parte de seus lucros para manter a saúde financeira e aprimorar seus serviços, com reformas contínuas e um foco em qualificação. No entanto, apesar desses esforços, há uma dificuldade crescente em manter funcionários em setores que não exigem qualificação técnica, resultando em maior rotatividade nessas áreas. Mesmo assim, a empresa continua comprometida com a capacitação dos seus colaboradores e com o apoio às necessidades de seus funcionários.

Em termos de gestão de pessoas, a política salarial da empresa é competitiva, atendendo à média praticada em âmbito local e regional, mas há necessidade de melhorias no ambiente social de trabalho, nas políticas de carreira e no foco no desenvolvimento mais amplo dos colaboradores. Além disso, com a expansão da empresa, há uma necessidade crescente de recrutar e capacitar novos talentos alinhados com os valores institucionais. A empresa visa aumentar sua base de clientes, melhorar a experiência de compra e reduzir a rotatividade de funcionários, além de implementar um sistema mais eficaz de gestão de estoque. Em um ano, contado a partir de outubro de 2024, a meta é criar um site de vendas e reduzir em 10% a taxa de rotatividade de funcionários.

Embora não seja possível determinar com precisão as taxas ideais de turnover, Garcia (2015) destaca que taxas superiores a 20% acarretam prejuízos para a organização. Empresas com índices de rotatividade entre 10% e 20% apresentam desempenho superior em comparação às que possuem taxas próximas a 5% ou cerca de 45%. Assim, conclui-se que uma rotatividade moderada, entre 10% e 20%, é benéfica para a empresa.

Os relatos do gestor do estabelecimento do ramo supermercadista permitiram prospectar, em primeiro lugar, os aspectos que se relacionam à responsabilidade social empresarial no contexto do planejamento estratégico e quais são esses conceitos. Nesse sentido, o entrevistado explicitou a importância da transparência e ética que norteiam o trabalho realizado pelo supermercado em estudo, com destaque para os aspectos inerentes ao atendimento ao cliente, bem como os aspectos sociais, especificamente ambientais e no campo corporativo.

Além disso, o empresário destacou que a empresa se caracteriza por uma cultura organizacional fundamentada em valores e crenças voltados para a

satisfação do cliente e a competitividade no setor. A empresa demonstra o alinhamento entre seus princípios e as expectativas do público, promovendo comportamentos que priorizam a qualidade dos produtos, o atendimento eficiente e a inovação nos serviços oferecidos, conforme citado pelo gestor entrevistado. Além disso, a percepção do mercado se manifesta na capacidade do gestor de identificar tendências de consumo, ajustar o mix de produtos e adotar estratégias de precificação compatíveis com o perfil da clientela, garantindo a fidelização e o crescimento sustentável do negócio.

No que se refere à habilidade de relacionamento e visão estratégica, o gestor enfatiza a importância do diálogo contínuo com fornecedores e clientes para aprimorar a experiência de compra e fortalecer a competitividade. A organização sistêmica da empresa é evidenciada na integração dos setores, permitindo maior eficiência operacional e resposta ágil às mudanças do mercado. O planejamento estratégico se baseia na análise de dados de consumo e no monitoramento da concorrência, possibilitando decisões fundamentadas para expansão e inovação. Dessa forma, a orientação para o mercado no supermercado pesquisado está pautada em uma gestão estruturada e adaptável, promovendo crescimento e relevância no setor.

De modo geral, observa-se que a orientação para o mercado é entendida como uma cultura organizacional, incentivando atitudes essenciais para gerar valor superior ao cliente, gerando, assim, vantagens competitivas para as empresas em comparação aos seus concorrentes, por meio de um valor agregado maior aos clientes (Antoni; Damacena; Frumi, 2005). A análise ambiental incluiu os diversos aspectos que se relacionam à organização podendo ser organizados a partir do Quadro 1:

Quadro 1 – Análise Ambiental - SWOT

Forças	Fraquezas
Localização Estratégica: Posicionado em uma área de fácil acesso e com boa visibilidade.	Custo Operacional Elevado: Gastos elevados com energia elétrica, folha de pagamento e logística.
Variedade de Produtos: Oferta diversificada de produtos alimentícios, bebidas, higiene e limpeza.	Dependência de Fornecedores das cidades do entorno: Possível limitação na variedade de produtos e oscilação de preços.
Atendimento ao Cliente: Equipe treinada e atenciosa, proporcionando uma experiência de compra satisfatória.	Iniciência da Presença Digital: Ausência de e-commerce ou delivery estruturado, perdendo competitividade.
Fornecedores Sólidos: Parcerias bem estabelecidas garantindo reposição eficiente de mercadorias.	Fila nos Caixas em Horários de Pico: Tempo de espera elevado pode impactar a satisfação do cliente.
Infraestrutura Adequada: Espaço organizado, climatizado e bem iluminado.	Margem de Lucro: Concorrência acirrada exige estratégias

	para manutenção da rentabilidade.
<p>Oportunidades</p> <p>Expansão do Delivery e E-commerce: Implementação de serviços online para ampliar o público e facilitar as compras.</p> <p>Adoção de Energias Renováveis: Investimento em painéis solares para reduzir custos com eletricidade.</p> <p>Parcerias com Pequenos Produtores: Valorizando produtos regionais e ampliando a oferta de itens exclusivos.</p> <p>Campanhas Promocionais e Publicidade: Maior divulgação em redes sociais e mídias locais para atrair mais clientes.</p> <p>Ampliação do Espaço Físico: Investir em mais caixas e corredores amplos para melhor atendimento.</p> <p>Sustentabilidade e Responsabilidade Social: Implementar programas de redução de desperdício e reciclagem.</p> <p>Programa de Fidelização: Benefícios exclusivos para clientes frequentes, incentivando a retenção.</p>	<p>Ameaças</p> <p>Concorrência Agressiva: Presença de supermercados de menor porte com menores custos operacionais</p> <p>Crises Econômicas e Inflação: Redução do poder de compra da população impactando as vendas.</p> <p>Mudanças no Comportamento do Consumidor: Crescimento das compras online pode reduzir o fluxo de clientes na loja física.</p> <p>Aumento de Custos com Matérias-Primas: Possível impacto nos preços finais, dificultando a competitividade.</p> <p>Exigências Reguladoras: Normas sanitárias e fiscais podem demandar adequações constantes.</p>

Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

A análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é fundamental para orientar estratégias de crescimento, aprimorar a competitividade e garantir a sustentabilidade do negócio em um mercado dinâmico. Além disso, estas análises podem subsidiar a tomada de decisões estratégicas na organização.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO

A partir dos resultados da entrevista com o gestor do supermercado analisado, podem ser identificadas algumas características do empreendimento e da estratégia de gestão empregada. Abordando a mentalidade estratégica prevalente no caso pesquisado, tem-se a caracterização da mentalidade visionária, que, segundo Liu et al. (2022), tem seu processo conduzido a partir da missão organizacional, com o início, estruturação e orientação sob responsabilidade da liderança executiva.

Considerando a missão da empresa, que envolve a orientação das ações para o futuro e busca a melhoria contínua em todos os processos, tem-se uma das características da mentalidade visionária. Entre outros pontos passíveis de sustentar tal constatação a respeito da empresa em estudo, situa-se a forma como se processa a realização de investimentos financeiros de longo prazo.

A elaboração do planejamento estratégico conta com a utilização do modelo proposto por Las Casas (2019), considerando desde a declaração de missão e visão, passando por todas as demais etapas inerentes ao planejamento e execução da estratégia.

A empresa, diante de sua consolidação no mercado local e observando as próprias incertezas que passaram a ser mais evidentes no país nos últimos anos, passou a adotar estratégias pautadas pela maior precaução quanto aos investimentos. A política de expansão, por exemplo, se fundamenta na

modernização e aprimoramento dos processos gerenciais e operacionais, com objetivo de melhorar a qualidade do atendimento, aprimorar as políticas de relacionamento com clientes e com os fornecedores, buscando melhores condições de negociação. Estas posturas reduzem os possíveis impactos da limitação quanto à realização de investimentos em longo prazo.

A mentalidade visionária no contexto do supermercado analisado se reflete não apenas na definição de metas e objetivos de longo prazo, mas também na capacidade da liderança de criar um ambiente favorável à inovação e à adaptação constante às necessidades do mercado. De acordo com Liu et al. (2022), essa mentalidade é caracterizada pela proatividade e pelo planejamento estratégico focado no futuro, o que permite à empresa antecipar mudanças e se posicionar de maneira competitiva no setor. A gestão adotada pelo supermercado enfatiza a importância da visão de futuro, alinhando todas as ações organizacionais à missão central de promover qualidade e satisfação para os consumidores, enquanto aprimora continuamente os processos internos.

Além disso, a mentalidade visionária exige uma liderança eficaz, capaz de conduzir e inspirar a equipe na direção de metas mais desafiadoras. No caso em questão, o gestor do supermercado desempenha um papel fundamental nesse processo, ao assegurar que as decisões estratégicas sejam tomadas de forma alinhada com os valores e objetivos de longo prazo da organização. O alinhamento estratégico entre a missão organizacional e as práticas cotidianas de gestão fortalece a posição da empresa e a torna mais resiliente diante dos desafios do mercado.

Quanto ao grau de orientação para o mercado com intuito de expansão mercadológica, carece de observação o ciclo de vida das empresas familiares, descrito por Lisboa (2018), que é um aspecto essencial na compreensão do desenvolvimento do supermercado pesquisado.

Desse modo, na fase atual, o supermercado pode estar passando pela transição entre gerações, o que, segundo Lisboa (2018), requer planejamento estratégico e uma abordagem estruturada para garantir sua sustentabilidade e expansão. Essa transição é marcada por desafios relacionados à delegação de responsabilidades, introdução de práticas profissionais e busca por novos mercados. A expansão, nos moldes da empresa pesquisada, demonstra ser um processo permeado pela observação atual do mercado, mas pautado também pelas

perspectivas de mudança desse mesmo mercado, remetendo ao caráter eminentemente visionário da gestão do empreendimento.

A análise da orientação para o mercado na empresa pesquisada, se avaliada sob o prisma dos valores, crenças, comportamentos, percepção do mercado; habilidade de relacionamento; visão estratégica; e organização sistêmica, que são as variáveis propostas por Day (2001 apud Urdan e Rocha, 2006), indica uma cultura organizacional que pressupõe a orientação para o mercado bem fundamentada.

Tal consideração tem como fundamento as afirmações do gestor, considerando que a empresa baseia suas iniciativas na satisfação do cliente e na competitividade, promovendo qualidade, eficiência e inovação. O gestor adapta estratégias ao mercado, ajustando produtos e preços para fidelização e crescimento. Além disso, valoriza o relacionamento com fornecedores e clientes, integrando setores para maior eficiência. O planejamento estratégico, apoiado em análise de dados e monitoramento da concorrência, fortalece sua posição e impulsiona a inovação.

Nesse contexto, diversas abordagens de gestão são adotadas, exigindo delimitações adequadas à complexidade do contexto organizacional. A análise interna de uma organização abrange sua estrutura organizacional, composta por três elementos fundamentais: tecnologias, pessoas e tarefas. A interação entre esses componentes e suas posições dentro da organização determinam a hierarquia, o fluxo de informações, as funções desempenhadas e os diferentes níveis de tomada de decisão, influenciando diretamente o desenho organizacional (Schultz, 2016).

Os desafios internos e externos nos ajustes estratégicos da organização em estudo evidenciam a necessidade de um aprimoramento contínuo na gestão dos recursos humanos e operacionais, aliados à profissionalização dos processos decisórios. A integração dos valores familiares com práticas gerenciais modernas impõe a elaboração de um plano de sucessão robusto, que contemple a capacitação constante dos colaboradores, sobretudo em setores com alta rotatividade e baixa qualificação.

Abordando os investimentos em capacitação dos colaboradores, ressalta-se que esta é uma preocupação constante dos gestores da empresa que, contando com pessoal de retaguarda e administrativo apto a tal realização, faz com que esta prática seja parte do cotidiano na organização. Todavia, em situações específicas,

como diante da implantação de um novo sistema integrado, por exemplo, sendo necessário, é contratado o treinamento externo. A atenção à capacitação dos colaboradores é, portanto, contínua.

A crescente pressão para que as pessoas se destaquem no mercado de trabalho reflete mudanças como a ampliação de oportunidades profissionais, impulsionada pela complexidade tecnológica, transformações organizacionais e diversificação de produtos e serviços. A ideia de que os indivíduos podem influenciar suas carreiras, aliada à valorização de atributos como crescimento contínuo, flexibilidade e reconhecimento, reforça a necessidade de revisar metas e se adaptar (Dutra; Dutra; Dutra, 2025).

Busca-se, inclusive, a retenção de talentos, considerando a dificuldade de se encontrar no mercado mão de obra qualificada e que atenda ao perfil da empresa, principalmente considerando as necessidades e as dificuldades locais. Uma estratégia passível de utilização trata-se da EST – Escala de Satisfação no Trabalho, como uma das norteadoras das políticas no campo da Gestão de Pessoas. A EST é composta por itens que representam o comportamento em cinco dimensões, sendo elas: Satisfação com os colegas de trabalho, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções (Siqueira; Gomide Júnior, 2004).

Segundo o gestor entrevistado, não há intenção da empresa em atuar em outros mercados, compreendendo que o setor supermercadista, diante de sua abrangência e competitividade, geralmente exige atenção integral dos gestores e demais profissionais quanto às demandas e inovações surgidas, em busca de um aprimoramento contínuo. Assim, a intenção é essencialmente o aprimoramento contínuo, em busca da prospecção de um volume maior de clientes e crescimento das vendas, além de uma diversificação quanto ao portfólio de produtos e soluções apresentadas aos clientes.

Nesse sentido, o supermercado ora pesquisado tem como objetivo atender tanto as necessidades imediatas quanto às tendências de mercado, inclusive no que se refere ao atendimento e soluções, como meios de pagamento, entre outras. A empresa também acompanha os resultados e metas estratégicas de longo prazo.

Observando o atendimento ao público local, compreendendo a heterogeneidade do perfil quanto à faixa etária e preferências e, em menor escala, as variações quanto ao perfil socioeconômico, busca-se abranger à totalidade do

público. No entanto, a empresa resente da criação de instrumentos que possam prospectar as possíveis preferências não atendidas, com a finalidade de avaliar a possibilidade de sua inserção no portfólio ofertado. Esta, inclusive, representa uma iniciativa a ser adotada pela empresa no sentido de adaptar-se às demandas e de evitar a obsolescência.

Nesse contexto, a função de compras, considerada vital para a competitividade da organização, carece de uma rigorosa análise de custos, como enfatizado por Gonçalves (2007) e Redivo, Almeida e Beuren (2017), para que os investimentos em infraestrutura, treinamento e inovação tecnológica se concretizem de maneira eficaz. Além disso, a dependência de processos tradicionais de decisão, sem o suporte de uma assessoria contábil especializada, acentua os riscos de ineficiências operacionais, conforme alerta Raza (2008), evidenciando a importância de uma gestão integrada e profissionalizada.

A redução de custos requer a adoção de práticas de verificação de qualidade, preços e volume, sendo relevante a existência de um bom relacionamento entre o setor de compras e os fornecedores (Dias, 2010). Esse relacionamento positivo pode trazer resultados ainda mais significativos quando se trata de cenários de crise, ou em situações de desabastecimento ou alta relevante dos preços.

Importante considerar que o cenário de crise, tratado sob o prisma exclusivamente econômico, traz consigo elementos ligados à recessão, que indica a estagnação econômica, dificultando o desenvolvimento dos negócios. Conforme Botelho e Guissoni (2016), em períodos de crise surgem as principais oportunidades relacionadas à competitividade no comércio varejista.

No âmbito externo, os ajustes estratégicos do supermercado enfrentam o impacto das transformações tecnológicas e as intensificadas pressões competitivas do mercado varejista. A crescente digitalização e o avanço dos canais on-line, abordadas por Superhiper (2022) e Taurion (2018), impõem desafios na redefinição das estratégias de marketing, relacionamento com o cliente e gestão de estoques.

A evolução dos modelos de venda e a importância da localização estratégica dos pontos de venda, conforme destaca Ortigoza (2010) e Heinz, Costa e Pereira (2014), reforçam a necessidade de alinhamento da política de preços e a gestão de custos (Chopra, 2018; Li; Wu, 2022) às demandas dos consumidores.

A análise do comportamento estratégico dos clientes, sugerida por Wei e Zhang (2018) e Cruz (2019), combinada com iniciativas de modernização e práticas

sustentáveis (Zwart; Wertheim-Heck, 2021), constitui caminho fundamental para ampliar a competitividade da marca. Estratégias que envolvem ações promocionais (Marinho, 2016) e formação de redes (Moreira et al., 2017) são essenciais para que o supermercado se adapte às dinâmicas de um mercado em constante evolução.

Ressalta-se que a relevância das empresas familiares, especialmente no setor varejista, pode ser amplamente discutida à luz dos referenciais apresentados e aplicada ao contexto do supermercado pesquisado. As empresas familiares são caracterizadas por sua conexão entre as dimensões empresariais e familiares, o que cria uma dinâmica única, permeada por valores e comportamentos que diferenciam sua estrutura organizacional (Volta, Borges e Cappelle, 2021). No caso do supermercado que foi aqui objeto de análise, essa interação se reflete na maneira como as decisões estratégicas são tomadas e na influência da família nos rumos da organização, mesmo que nem todos os membros estejam diretamente envolvidos na gestão.

As estatísticas apresentadas pelo IBGE e pela Fundação Dom Cabral evidenciam a importância das empresas familiares na economia brasileira, representando 65% do PIB e 75% dos postos de trabalho. Essa relevância também é observada em supermercados de pequeno e médio porte, como a empresa analisada, que se enquadram no perfil de empresas geridas por famílias e enfrentam desafios como a continuidade intergeracional e a necessidade de profissionalização da gestão (Moura, 2020; FDC, 2023).

O ciclo de vida das empresas familiares, descrito por Lisboa (2018), é um aspecto crucial na compreensão do desenvolvimento do supermercado pesquisado. Na fase atual, o supermercado pode estar passando pela transição entre gerações, o que requer planejamento estratégico e uma abordagem estruturada para garantir sua sustentabilidade e expansão. Essa transição é marcada por desafios relacionados à delegação de responsabilidades, introdução de práticas profissionais e busca por novos mercados e formas de financiamento.

Outro ponto relevante é o papel da sucessão e do planejamento estratégico, descrito por Ribeiro (2018) e Werner (2004). No caso do supermercado pesquisado, é fundamental estruturar um plano de sucessão que preserve a harmonia entre os membros da família e assegure a continuidade do negócio. Essa estruturação deve incluir a capacitação e treinamento de sucessores, garantindo que estejam

preparados para liderar a organização em um mercado altamente competitivo, como o varejo supermercadista.

O setor de supermercados enfrenta desafios relacionados ao comportamento dos clientes e à gestão de estoques, como destacado por Li e Wu (2022) e Wei e Zhang (2018). No supermercado analisado, a manutenção de estoques é essencial para atender às necessidades dos clientes de forma eficiente, evitando rupturas e garantindo a satisfação do consumidor. Além disso, a compreensão do comportamento estratégico dos clientes é essencial para ajustar preços, estoques e informações, criando uma experiência de compra diferenciada.

A análise comportamental dos clientes, apontada por Pimentel, Monegat e Zamberlan (2019), também é pertinente ao supermercado em análise, que deve alinhar sua estrutura e mix de produtos às preferências de seus consumidores. Essa estratégia pode ser aprimorada com o uso de benchmarking, como sugerido por Cruz (2019), para identificar boas práticas no mercado varejista e incorporá-las à realidade do supermercado.

Outro aspecto relevante é a importância da inovação e competitividade no varejo, especialmente em cenários de crise (Donatelli et al., 2016). O supermercado analisado pode adotar tecnologias e processos inovadores para otimizar suas operações e diferenciar-se no mercado, garantindo assim sua sustentabilidade e crescimento.

Portanto, o supermercado que foi objeto de pesquisa, enquanto empresa familiar de médio porte, está inserido em um contexto que demanda planejamento estratégico, gestão profissionalizada, compreensão do comportamento do consumidor e inovação para manter sua relevância no mercado. A combinação de valores familiares com práticas empresariais eficientes pode ser o diferencial competitivo necessário para garantir seu sucesso no longo prazo.

Ressalta-se a importância de que os investimentos realizados sejam norteados por fatores que superam a experiência de mercado, passando a considerar as variáveis que resultam dos resultados da própria empresa, divergindo da realidade encontrada em boa parte das micro e pequenas empresas brasileiras, nas quais, segundo Stacke e Feil (2017, p. 142), “a tomada de decisão é realizada através da consulta a controles gerenciais somente por 64%, contudo, destes, 45% consulta controles gerenciais para a tomada de decisão, sem o auxílio de um profissional contábil”.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se identificar de que modo se processa a gestão estratégica de um supermercado de médio porte no interior de Minas Gerais, considerando as estratégias plausíveis e coerentes na coalisão entre pequenas e/ou médias e grandes organizações. Observou-se relevância do planejamento estratégico no contexto das empresas familiares do setor supermercadista, como o supermercado analisado, evidenciando os obstáculos e as potencialidades que permeiam essa área. Entre os principais desafios identificados, a competitividade no comércio varejista exige uma política de preços bem estruturada, diretamente influenciada pelas práticas de compras e gestão de estoques.

Em resposta à pergunta a respeito do modo como se procede a configuração estratégica em um supermercado, em uma cidade interiorana de Minas Gerais, constatou-se que a expansão para Ipatinga e Santana do Paraíso reflete uma gestão visionária, focada na modernização e no aprimoramento dos processos operacionais. A empresa busca fortalecer o relacionamento com clientes e fornecedores, garantindo melhores condições de negociação e minimizando riscos

econômicos. Sua cultura organizacional valoriza qualidade, inovação e sustentabilidade, investindo em atendimento diferenciado e novas formas de interação, como pedidos online via WhatsApp e telefone.

Para garantir crescimento sustentável, a empresa enfrenta desafios na retenção de talentos e na ampliação da presença digital. A adoção de políticas de carreira mais estruturadas e programas de capacitação pode reduzir a rotatividade de funcionários. Além disso, estratégias como programas de fidelização e um site de vendas podem expandir seu alcance. Com a transição geracional em curso, a profissionalização da gestão e o planejamento sucessório são fundamentais para manter a identidade familiar e impulsionar novas oportunidades de mercado.

A mentalidade estratégica do supermercado analisado pode ser caracterizada como visionária, evidenciada pela definição de metas e objetivos de longo prazo, pela busca contínua de inovação e pela adaptação às necessidades do mercado. A empresa mantém um planejamento estratégico voltado à modernização e aprimoramento dos processos gerenciais e operacionais. Além disso, a liderança do gestor desempenha um papel fundamental na criação de um ambiente favorável à inovação e à resiliência diante dos desafios do setor.

O supermercado demonstra uma significativa orientação para o mercado, fundamentada na observação das tendências de consumo, adaptação do mix de produtos e estratégias de precificação para fidelizar clientes. A análise da empresa sob os critérios como valores, crenças, percepção do mercado, habilidade de relacionamento e visão estratégica, evidencia essa conclusão. A transição geracional, um desafio comum em empresas familiares, exige um planejamento estruturado para garantir a expansão sustentável. A adoção de estratégias inovadoras, como pedidos online e maior presença digital, indica a busca por crescimento contínuo e maior competitividade.

Os principais desafios estratégicos do supermercado envolvem tanto fatores internos quanto externos. Internamente, a alta rotatividade em setores que não exigem qualificação técnica compromete a continuidade dos serviços, tornando essencial o aprimoramento das políticas de carreira e do ambiente organizacional para retenção de talentos. Além disso, a profissionalização dos processos gerenciais é crucial para garantir a longevidade da empresa, especialmente no contexto de transição entre gerações. Externamente, a necessidade de ampliar a presença digital, incluindo a criação de um site de vendas, torna-se um fator competitivo diante

da forte concorrência do setor, que exige inovação constante para fidelizar clientes. Por fim, os desafios econômicos impõem maior cautela nos investimentos de longo prazo, demandando uma gestão estratégica eficiente.

Por outro lado, as potencialidades do setor são notórias. A capacidade de adaptação às particularidades regionais, como observado na rede de supermercados de menor porte em Belo Horizonte, trazida como exemplo, demonstra que a personalização e a proximidade com o cliente são fatores diferenciadores. Além disso, o investimento em tecnologia, como a automação de processos e a criação de canais de venda online, surge como uma oportunidade valiosa para aumentar a competitividade. A constante evolução do mercado e a relevância do setor supermercadista para a economia nacional reforçam o papel estratégico dessas empresas no desenvolvimento local e regional.

O caso aqui abordado ilustra o impacto positivo de uma gestão voltada à inovação e ao aprimoramento contínuo, refletindo em sua trajetória de crescimento e consolidação. No entanto, desafios como a rotatividade de funcionários e a necessidade de maior investimento em marketing digital indicam áreas que demandam atenção para sustentar o sucesso no longo prazo.

Além disso, evidenciou-se a mentalidade visionária da empresa, que se destaca ao integrar sua missão organizacional com uma postura proativa diante dos desafios do mercado. Essa visão se reflete na definição de metas de longo prazo e na condução de investimentos estratégicos, que visam não apenas a modernização dos processos operacionais, mas também a criação de um ambiente favorável à inovação. A liderança exerce um papel crucial ao alinhar as decisões estratégicas com os valores centrais da organização, garantindo que cada ação esteja orientada para a melhoria contínua e para a consolidação da competitividade no setor varejista.

Além disso, a empresa emprega a robusta orientação para o mercado que se manifesta na capacidade de antecipar tendências e ajustar suas estratégias de expansão conforme as demandas e transformações do ambiente competitivo. Essa abordagem estratégica, fundamentada em um planejamento rigoroso e na análise constante do comportamento dos consumidores, permitindo que o supermercado mantenha um relacionamento consistente com seus clientes e fornecedores. Assim, a integração entre uma mentalidade visionária, o planejamento estratégico e a

orientação para o mercado se configura como o alicerce para o crescimento sustentável e a resiliência do empreendimento.

Superar os obstáculos e explorar as potencialidades requer uma abordagem integrada, combinando análise gerencial, inovação tecnológica e gestão de pessoas. Essa perspectiva não apenas fortalece a sustentabilidade do negócio, mas também consolida seu papel como um ator relevante no setor supermercadista e na economia local.

Outro aspecto relevante para o planejamento estratégico das empresas familiares do ramo supermercadista é a necessidade de um olhar atento às transformações no comportamento do consumidor. Com a ascensão das vendas online e a maior valorização de experiências de compra personalizadas, as empresas precisam investir em estratégias que unam o melhor dos dois mundos: a conveniência do digital e o atendimento humanizado das lojas físicas. A criação de canais híbridos de venda e a implementação de ferramentas de análise de dados podem oferecer insights valiosos para antecipar demandas e adaptar as estratégias às novas exigências do mercado.

Adicionalmente, a sustentabilidade emerge como uma oportunidade estratégica a ser explorada. Alinhadas às tendências globais de consumo consciente, as empresas supermercadistas podem se diferenciar ao adotar práticas que promovam a responsabilidade socioambiental, como a comercialização de produtos locais, redução de desperdícios e o uso de embalagens sustentáveis. Essas iniciativas, além de fortalecerem a reputação da marca, atendem a um público cada vez mais exigente em relação aos impactos sociais e ambientais das empresas que escolhem para consumir.

Mostra-se imprescindível que as empresas familiares, especialmente no setor supermercadista, compreendam a importância da formação contínua de suas lideranças e equipes. A capacitação em gestão estratégica, inovação e tecnologia proporciona um diferencial competitivo, ao passo que ajuda a superar os desafios internos, como a rotatividade de funcionários e a falta de profissionais qualificados. Assim, investir em programas de treinamento e qualificação, alinhados aos valores da empresa, pode fortalecer a cultura organizacional e garantir a sustentabilidade do negócio, mantendo sua relevância e competitividade no mercado.

O estudo pode subsidiar pesquisas futuras, em nível acadêmico e profissional, bem como contribuir ao entendimento do tema por parte de gestores de

organizações congêneres. Como limitações à realização do trabalho, destacam-se os fatores tempo e escassez de material, compreendendo que a ausência de documentação a respeito dos processos. Evidencia-se, inclusive, ser esta uma realidade que caracteriza as organizações de pequeno e médio porte, nas quais a estratégia é elaborada, mas, por vezes, não é posta em prática. A gestão estratégica enfrenta o desafio de aplicação prática, especialmente na relação competitiva entre empresas de diferentes portes, exigindo constante atualização conceitual, sendo também uma lacuna da pesquisa.

Sugere-se a realização de trabalhos voltados à análise da estratégia especificamente em empresas familiares do varejo supermercadista, compreendendo as singularidades destas organizações quanto ao planejamento e aspectos como a sucessão, entre outros.

REFERÊNCIAS

ABIB, G.; HOPPEN, N.; HAYASHI JÚNIOR, P. Observação participante em estudos de administração da informação no Brasil. **Rev. adm. empres.**, v. 53, n. 6, dez. 2013.

ABRACEM. **Empresas familiares não fazem planejamento estratégico.** Associação Brasileira de Consultores Familiares. 2016. Disponível em: <https://abracem.com.br/empresas-familiares-nao-fazem-planejamento-estrategico/>. Acesso em 28 out. 2023.

ABRAS. **Anatomia do Setor de Varejo Alimentar brasileiro.** Associação Brasileira de Supermercados. 2024. Disponível em: <https://static.abras.com.br/pdf/relatorio-nova-anatomia-do-setor-de-varejo-alimentar.pdf>. Acesso em 20 dez. 2024.

ANTONI, V. L.; DAMACENA, C.; FRUMI, R. L. Orientação estratégica para o mercado: um estudo de caso no sistema crédito cooperativo Sicredi do Rio Grande do Sul. XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção. **Anais...** 2005. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/382/455>. Acesso em 21 fev. 2025.

BARRETO, L. M. T. S. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **R. Adm.**, São Paulo, v.48, n.1, p.34-52, jan./fev./mar. 2013.

BOTELHO, D.; GUISSONI, L. Varejo: competitividade e inovação. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 56, n. 6, p. 596-599, Dez. 2016.

BREWS, P. J.; HUNT, M. **Learning to plan and planning to learn**: resolving the planning school/learning school debate. Out. 1999. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Learning-to-plan-and-planning-to-learn%3A-resolving-Brews-Hunt/98ad2ac0f6a523b0a53a38dfee73871b3e680a2b>. Acesso em 21 fev. 2025.

CHOPRA, S. The Evolution of Omni-Channel Retailing and its Impact on Supply Chains. **Transportation Research Procedia**, v. 30, p. 4-13, 2018.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica**: Da empresa que temos para a empresa que queremos. São Paulo: Saraiva, 2007.

CRUZ, T. **Planejamento Estratégico**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 2019.

DEHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. **Journal of Market-Focused Management**, v. 2, p. 213-232, 1998.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DONATELLI, M. et al. **Meet the new Brazilian consumer**. McKinsey & Company, jun. 2016. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/meet-the-new-brazilian-consumer#/>. Acesso em 28 dez. 2024.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de Pessoas**: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2025.

FDC. **Empresas familiares são protagonistas na economia**. 2023. Disponível em: <https://sejarelevante.fdc.org.br/empresas-familiares-sao-protagonistas-na-economia/>. Acesso em 10 jan. 2025.

FDC. **Pesquisa Médias Empresas de Alto Crescimento**. Fundação Dom Cabral. 2022. Disponível em: <https://empresas.fdc.org.br/inteligencia/medias-empresas/>. Acesso em 03 nov. 2023.

FREZATTI, F. et al. Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. **Rev. Adm. Empres.**, v. 57, n. 6, 2017.

GARCIA, A. **Rotatividade de pessoal**: custos e índices ideais. RH Portal. 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/rotatividade-de-pessoal-custos-e-ndice-ideais/>. Acesso em 03 jan. 2025.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GIUSSANI, D. **Supermercados BH compra todas as lojas do Bretas em Minas Gerais por R\$ 716 milhões**. Revista Exame, fev. 2025. Disponível em: <https://exame.com/negocios/supermercados-bh-compra-todas-as-lojas-do-bretas-em-minas-gerais-por-r-716-milhoes/>. Acesso em 21 mar. 2025.

GODOY, M. T. T.; MENDONÇA, H. Competência Adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional. **Cad. EBAPE.BR**, v. 18, Edição Especial, Rio de Janeiro, Nov. 2020.

GONÇALVES, P. S. **Administração de materiais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GONTIJO, J. **Supermercados BH compra lojas do Bretas em Minas Gerais**. Jornal Estado de Minas. Economia, 08 fev. 2025. Disponível em: <https://www.em.com.br/economia/2025/02/7055957-supermercados-bh-compra-lojas-do-bretas-em-minas-gerais.html>. Acesso em 20 mar. 2025.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategic Intent. **Harvard Business Review**, maio-jun. 1989. Disponível em: <https://www.icesi.edu.co/blogs/bitacoraspolyweb16/files/2016/05/Hamel-and-Prahalad-1989-INTENTO-ESTRATEGICO.pdf>. Acesso em 21 fev. 2025.

HEINZ, D.; COSTA, J. I. P.; PEREIRA, E. W. Composto de marketing em redes de compras: estudo comparativo das percepções de administradores e associados em uma rede de supermercados. **REAd**, Porto Alegre, v. 78, n. 2, p. 529-570, maio/ago. 2014.

IBEVAR. **Ranking 2022**. Disponível em: <https://www.ibevar.org.br/ranking-ibevar-2022/>. Acesso em 20 dez. 2024.

IBEVAR. **Ranking 2023**. Disponível em: https://www.ibevar.org.br/wp-content/uploads/2023/09/ranking2023_v.1.7_completo.pdf. Acesso em 20 dez. 2024.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Orientação para o mercado: antecedentes e consequências. **RAE**, v. 46, n. 2, abr.-jun. 2006.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Exploring Strategy: Text and Case Studies** (7th ed.). UK: Pearson Education Limited, 2011.

KAUR, H.; KAUSHIK, S. Examining the integration of continuous improvement and strategic planning in select pharmaceutical companies in India: a case study. **The TQM Journal**, v. 34, n. 5, p. 1145-1168, 2022.

GREEN JR., K. W.; INMAN, R. A. Measuring market orientation in the manufacturing sector using the MORTN scale. **International Journal of Innovation and Learning**, Inderscience Enterprises, v. 4, n. 3, p. 209-223, 2007.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2013.

LEÃO, L. **Em expansão, Supermercados BH inaugura segunda loja em Matozinhos, na RMBH**. Diário do Comércio, fev. 2025. Disponível em:

<https://diariodocomercio.com.br/negocios/expansao-supermercados-bh-inaugura-segunda-loja-matozinhos/>. Acesso em 21 mar. 2025.

LI, H.; WU, F. Omni-channel retail operations in the presence of strategic customers: The benefit of inventory commitment, **PLoS One**, v. 17, n. 5, e0264900, maio, 2022.

LIU, M. et al. Como e quando a liderança visionária promove a tomada de responsabilidade pelos seguidores? Os papéis da inclusão do líder na autoorientação e na orientação futura. **Psychology Research and Behavior Management**, v. 15, p. 1917-1929, 2022.

LISBOA, I. Sucessão nas empresas familiares e o impacto no endividamento. Evidência para as PME da região de Leiria. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 17, n. 2, ago. 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Cortez, 2007.

MARINHO, P. G. **Proposta do planejamento estratégico e gerenciamento de projetos para implementação de uma empresa no ramo alimentício do cariri paraibano**. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Campina Grande, Sumé, 2016. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/xmlui/handle/riufcg/5505?show=full>. Acesso em 12 dez. 2024.

MASSUANGANHE, J. **A Inteligência Estratégica Visionária: A influência e Factores de sucesso na Liderança**. Jul. 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/334679762_A_Inteligencia_Estrategica_Visionaria_A_influencia_e_Factores_de_sucesso_na_Lideranca. Acesso em 21 fev. 2025.

MIYAZAKI, V. K. Território e rede urbana no período contemporâneo: um olhar a partir da atividade supermercadista em cidades médias. In: SANTOS, E. V. M. et al. (Org.). **Território, economia urbana e conflitos territoriais**. Rio de Janeiro: Letra Capital, 2017.

MOREIRA, H. S. et al. Pequeno varejo supermercadista na região metropolitana de Belo Horizonte. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 5, n. 3, dez. 2017.

MOURA, M. **Supergovernança: um olhar ampliado sobre os desafios das empresas familiares**. São Paulo: Trevisan, 2020.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, M. A. A importância da gestão estratégica para a sustentabilidade financeira das organizações. **Revista Contemporânea**, v. 3, n. 8, 2023.

ORTIGOZA, S. A. G. **Paisagens do consumo: São Paulo, Lisboa, Dubai e Seul**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

PALMIÉ, M.; RUEGGER, S.; VINIT, P. Microfoundations in the strategic management of technology and innovation: Definitions, systematic literature review, integrative framework, and research agenda. **Ideas**, v. 154, 2023.

PAMBRENI, Y. et al. The influence of total quality management toward organization performance. **Management Science Letters**, v. 9, n. 9, p. 1397-1406, maio 2019.

PAULA, G. B. **Orçamento Empresarial aliado ao Planejamento Estratégico**: duas ferramentas essenciais! 2014. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/a-importancia-do-orcamento-empresarial-como-ferramenta-de-planejamento-estrategico/>. Acesso em 03 nov. 2023.

PELÁJJIO, F. Pedrinho compra concorrente pelo valor da Arena MRV, do Atlético. **La Notícia**, 08/02/2025. Disponível em: <https://lanoticias.com.br/cruzeiro/pedrinho-compra-concorrente-pelo-valor-da-arena-mrv-do-atletico/>. Acesso em: 08 fev. 2025.

PESSOA, C. I. P. et al. Liderança transformacional e a eficácia grupal: o papel mediador dos comportamentos de suporte. **Estud. psicol.**, v. 35, n. 1, p. 15-28, 2018.

PIMENTEL, J. M.; MONEGAT, S.; ZAMBERLAN, L. O comportamento do consumidor da terceira idade nos Supermercados de Santa Rosa: um estudo exploratório. In: ZAMBERLAN, L. **Gestão de Varejo**: Estratégias e Comportamento do Consumidor. Ijuí: Ed. Unijuí, 2019.

RAZA, C. **Informações contábeis**: o cliente não sabe pedir e o escritório em sua grande maioria, não está preparado para fornecer. Boletim CRC SP, São Paulo, n. 166, p.16-17, maio, 2008.

REDIVO, J. F.; ALMEIDA, D. M.; BEUREN, I. M. **Reflexos dos controles de gestão no planejamento tributário: um estudo em uma pequena empresa industrial**. XXIV Congresso Brasileiro de Custos – Florianópolis, SC, Brasil, 15 a 17 de novembro de 2017.

RIBEIRO, G. P. **A necessidade de planejamento estratégico na sucessão de empresa familiar**. 2018. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2018-set-23/gustavo-ribeiro-planejamento-estrategico-empresa-familiar>. Acesso em 03 nov. 2023.

SALAHELDIN, I. S.; EID, R. he implementation of world class manufacturing techniques in Egyptian manufacturing firms: An empirical study. **Industrial Management & Data Systems**, maio. 2007. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02635570710740698/full/html>. Acesso em 21 fev. 2025.

SCHULTZ, G. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre: UFRGS, 2016.

SERRA, F. R. et al. **Gestão estratégica**: conceitos e casos. São Paulo: Atlas, 2014.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JUNIOR, S. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SILVA FILHO, C. F. **Estratégias Competitivas**: um estudo da comercialização de hortigranjeiros. In: XVII Congresso Latino Americano de Estratégia. Campinas, 2005.

SOUZA, I. Saiba o que é um cliente estratégico e como identificá-lo. **Rock Content**, 2021. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/cliente-estrategico/>. Acesso em 26 mar. 2025.

STACKE, J. A.; FEIL, A. L. Análise da utilização das ferramentas contábeis gerenciais em micro e pequenas empresas. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 14, n.1, jan/jul., 2017.

SUPERHIPER. **Ranking Abras**. 2022. Disponível em: <https://superhiper.abras.com.br/pdf/280.pdf>. Acesso em 28 out. 2023.

TAURION, C. **A mudança disruptiva só ocorre na convergência tecnológica**. 2018. Disponível em: <https://cio.com.br/a-mudanca-disruptiva-ocorre-na-convergencia-de-tecnologias/>. Acesso em 10 nov. 2022.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2010.

TONETTO, L. M.; BRUST-RENCK, P. G.; STEIN, L. M. Perspectivas Metodológicas na Pesquisa Sobre o Comportamento do Consumidor. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 34, n. 1, p. 180-195, 2014.

URDAN, A. T.; ROCHA, A. Orientação para o mercado: origens, avanços e perspectivas. **RAE**, abr./jun. 2006.

VOLTA, C. L. C. C.; BORGES, A. F.; CAPPELLE, M. C. A. Sucessão em Empresas Familiares: Um Olhar a partir do Conceito de Conatus. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 4, e-200021, 2021.

WEI, M. M.; ZHANG, F. Recent research developments of strategic consumer behavior in operations management. **Comput Oper Res.**, v. 93, p. 166-176, 2018.

WERNER, R. **Família e negócios**: um caminho para o sucesso. São Paulo: Manole, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. São Paulo: Bookman, 2014.

YONAHA, T. Q. A pesquisa documental como ferramenta metodológica na linguística aplicada. **Delta**, v. 40, n. 1, 2024.

ZWART, T. A.; WERTHEIM-HECK, S. C. O. Retailing local food through supermarkets: Cases from Belgium and the Netherlands. **Journal of Cleaner Production**, v. 300, 126948, 2021.

ANEXO – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Quais foram os principais desafios e aprendizados durante a transição de uma pequena venda para a estrutura que o supermercado possui hoje?
2. Quais são os principais pilares da sua filosofia de trabalho que contribuíram para o crescimento significativo da loja de Santana do Paraíso?

3. Como o supermercado lida com a dificuldade crescente de manter funcionários em setores que não exigem qualificação técnica e quais estratégias são utilizadas para reduzir a rotatividade nessas áreas?
4. Quais planos ou iniciativas estão sendo consideradas ou implementadas para melhorar o ambiente social de trabalho, as políticas de carreira e o desenvolvimento mais amplo dos colaboradores?
5. Quais das fraquezas são consideradas as mais críticas para o sucesso futuro do supermercado e quais ações estão sendo priorizadas para mitigar esses pontos?
6. Quais das oportunidades listadas na análise SWOT são consideradas as mais promissoras para o crescimento do supermercado nos próximos anos e quais planos concretos existem para explorá-las?
7. Como o senhor descreveria a mentalidade estratégica predominante na gestão do supermercado atualmente e como ela influencia as decisões de longo prazo?
8. Como o supermercado coleta e utiliza o feedback dos clientes para adaptar seus produtos, serviços e estratégias de precificação?
9. Quais medidas específicas estão sendo implementadas para otimizar custos operacionais, especialmente em áreas como energia elétrica e logística?
10. Quais são as três principais metas estratégicas que o supermercado pretende alcançar nos próximos dois anos?
11. Quais são os principais investimentos e desafios da empresa em relação à sua infraestrutura, treinamento de pessoal e gestão de funcionários, incluindo as metas estabelecidas para o próximo ano?

12. Como a empresa aborda a gestão de pessoas, incluindo políticas salariais, ambiente de trabalho e desenvolvimento de carreira, e como ela integra a responsabilidade social empresarial e seus valores organizacionais em seu planejamento estratégico e cultura?

13. Como a empresa utiliza a análise de mercado e o planejamento estratégico para garantir a competitividade, inovação e crescimento sustentável?

14. Quais são os principais desafios para o desenvolvimento da empresa na atualidade.