v.2, n.6, 2025 - Junho

REVISTA
O UNIVERSO OBSERVÁVEL

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UM SUPERMERCADO ATACADISTA LOCALIZADO EM RONDONÓPOLIS-MT

Allef Mendes Dias[1]
Sofia Ines Niveiros[2]

Revista O Universo Observável
DOI: 10.5281/zenodo.15694105
ISSN: 2966-0599

[1]Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Rondonópolis
E-mail: : a.mendesdias25@gmail.com
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-3629-9353
[2]Professora Doutora na Universidade Federal de Rondonópolis
E-mail: sofia@ufr.edu.br
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6547-5881

REVISTA O UNIVERSO OBSERVÁVEL

v.2, n.6, 2025 - Junho

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UM SUPERMERCADO ATACADISTA LOCALIZADO EM RONDONÓPOLIS-MT

Allef Mendes Dias e Sofia Ines Niveiros

PERIÓDICO CIENTIFÍCO INDEXADO INTERNACIONALMENTE

ISSN
International Standard Serial Number
2966-0599
www.ouniversoobservavel.com.br

Editora e Revista
O Universo Observável
CNPJ: 57.199.688/0001-06
Naviraí – Mato Grosso do Sul
Rua: Botocudos, 365 – Centro
CEP: 79950-000

O Conhecimento é o horizonte de eventos.

ISSN: 2966-0599
contato@ouniversoobservavel.com.br
www.ouniversoobservavel.com.br
Periódico Científico Indexado

1 RESUMO

O planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável para empresas que desejam atuar de forma estruturada, competitiva e sustentável. No setor atacadista, marcado por margens pequenas, alto volume de operações e intensa concorrência, essa prática torna-se ainda mais relevante. Este artigo tem como objetivo analisar como o planejamento estratégico é compreendido e aplicado em um supermercado atacadista situado em Rondonópolis-MT. A pesquisa foi conduzida por meio de estudo de caso, utilizando observação direta e aplicação de questionários com a liderança da empresa. Os dados foram interpretados à luz de conceitos teóricos e analisados qualitativamente. Os resultados demonstraram que a organização reconhece a importância do planejamento estratégico, porém sua aplicação ocorre de modo parcial e com limites em termos de sistematização e integração aos processos decisórios cotidianos. A análise qualitativa das percepções das lideranças demonstrou a existência de um espaço importante para o fortalecimento da cultura estratégica no âmbito organizacional. Conclui-se que há necessidade de a organização avançar no sentido de reconhecer um ciclo sistemático e contínuo de planejamento, execução, monitoramento e revisão estratégica.

Palavras-chave: Contabilidade, Gestão empresarial, Planejamento estratégico, Supermercado atacadista

2 ABSTRACT

Strategic planning is an indispensable tool for companies that want to operate in a structured, competitive, and sustainable manner. In the wholesale sector, characterized by small margins, high volumes of operations, and intense competition, this practice becomes even more relevant. This article aims to analyze how strategic planning is understood and applied in a wholesale supermarket located in Rondonópolis-MT. The research was conducted through a case study, using direct observation and the application of questionnaires with the company's leadership. The data were interpreted in light of theoretical concepts and analyzed qualitatively. The results demonstrated that the organization recognizes the importance of strategic planning; however, its application occurs partially and with limitations in terms of systematization and integration into everyday decision-making processes. The qualitative analysis of leadership perceptions showed that there is a significant opportunity to strengthen the strategic culture within the organization. It is concluded that the organization needs to advance towards recognizing a systematic and continuous cycle of planning, execution, monitoring, and strategic revision.

Keywords: *Accounting, Business management, Strategic planning, Wholesale supermarket*

3 INTRODUÇÃO

Em virtude do mercado que se apresentar cada vez mais competitivo, o desenvolvimento de uma gestão eficiente e eficaz, torna-se muito importante em todo contexto. Portanto, as empresas que tiverem posse de um bom planejamento estratégico estarão um passo adiante das demais concorrentes (FERNANDES, 2012; BARBOSA; BRONDANI, 2005).

Segundo exemplificação de Andrade (2012) uma empresa que não planeja corre o risco de se transformar numa folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência. Fato esse que ocorre, quando o gestor tende a se concentrar maior parte no sistema operacional da organização, e com isso não desenvolve um planejamento de curto, médio e longo prazo, originando um risco para a organização.

O objetivo do planejamento estratégico nas organizações é antecipar necessidades e demandas, resultando em respostas ágeis e eficientes para auxiliar nas tomadas de decisões (FERREIRA, 2018). Ou seja, o planejamento estratégico não tem somente a função de gerar estratégias e sim organizá-las, tornando-as operacionais, gerando uma direção eficiente para a administração. Para (OLIVEIRA, 2013) Planejamento Estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. Com essa mesma visão Silva e Oliveira (2024) apresentam que o planejamento possui dois aspectos básicos: (i) a determinação dos objetivos pela empresa e (ii) a escolha dos meios que serão realizados para o alcance destes objetivos.

A Contabilidade e o Planejamento. Estratégico juntos, são aliados dos gestores das organizações para resultados eficazes. A contabilidade tem como objetivo o estudo dos aspectos qualitativos e quantitativos ocorridos no patrimônio das organizações, sendo um dos principais fatores de auxílio nas tomadas de decisões e buscando, cada vez mais, desenvolver empresas competitivas e lucrativas (BAUER, 2017).

É necessário um aprofundado conhecimento da organização para juntar e analisar as informações necessárias para que os objetivos possam ser delineados. Outra função é atenuar os erros para que as decisões sejam tomadas quanto mais precisas possíveis, almejando alcançar os objetivos planejados.

Segundo Parente (2000), o atacado consiste no processo de venda para clientes institucionais que compram produtos e serviços para revendê-los ou como insumo para suas atividades empresariais. As

ISSN: 2966-0599
contato@ouniversoobservavel.com.br
www.ouniversoobservavel.com.br
Periódico Científico Indexado

empresas atacadistas precisam do foco e estudo do planejamento estratégico pois este, possibilita entender o que os seus consumidores querem, como e quando. Dessa forma auxilia também na compreensão das mudanças do ambiente externo e interno, pois ajuda a reconhecer problemas que podem surgir ao longo do caminho e a identificar oportunidades de melhoria para o negócio.

Diante das informações relatadas, apresenta-se como questão da pesquisa a seguinte pergunta: Como o planejamento estratégico, pode contribuir para melhorar a eficiência da gestão de um supermercado atacadista localizado em Rondonópolis-MT?

Este estudo tem como objetivo analisar o contexto do Planejamento Estratégico de um supermercado atacadista, com ênfase nos setores operacional, financeiro e comercial. A investigação contempla a análise da estrutura organizacional vigente, o exame do ambiente mercadológico no qual a empresa está inserida e a apreciação crítica de seus mecanismos de gestão, com o intuito de observar a eficiência do modelo administrativo adotado.

O planejamento estratégico configura-se como uma ferramenta essencial de gestão, cuja finalidade é auxiliar as organizações na realização de análises internas e externas, permitindo a identificação de seus pontos fortes e fracos, bem como das oportunidades e ameaças presentes no ambiente em que atuam. Dessa forma, esta pesquisa é relevante pois fornecerá a empresa uma visão ampliada do mercado em que está inserida, o que possibilita uma melhor compreensão sobre os investimentos necessários para promover seu desenvolvimento e alcançar seus objetivos estratégicos. A escolha da empresa em estudo foi motivada, pela experiência profissional do autor na própria organização, o que favorece a observação direta dos processos e uma análise mais aprofundada do contexto empresarial.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito e importância do Planejamento Estratégico

Diante da atualidade onde o ambiente de negócios encontra-se instável, o planejamento estratégico surge como uma ferramenta fundamental para auxiliar as empresas no processo decisório. Padoveze (2003, p. 28), diz que o "Planejamento Estratégico é a etapa inicial do processo de gestão, onde a empresa formula e reformula suas estratégias empresariais dentro de uma visão específica do futuro". Trata-se de uma ferramenta de gestão que visa alinhar os recursos internos com as oportunidades e ameaças do ambiente externo, proporcionando uma base sólida para tomada de decisões (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000).

Para Oliveira (2002) o Planejamento Estratégico é o processo que ampara a melhor direção a ser seguida pela organização, visando uma atuação de forma inovadora e diferenciada. Nessa direção Lacombe e Heilborn (2003, p. 119) descrevem que "A importância do planejamento estratégico reside na sua capacidade de antecipar o futuro e preparar a organização para enfrentá-lo de maneira proativa". Portanto, é possível antecipar cenários, avaliar riscos e identificar caminhos estratégicos com a finalidade de prever vantagem competitiva no mercado.

Segundo Chiavenato (2005) é importante ressaltar que o plano estratégico não deve ser compreendido como um roteiro fixo e imutável, mas sim como um processo dinâmico, sujeito a revisões periódicas conforme mudança no ambiente interno e externo. As informações e análises desta ferramenta devem funcionar como um processo fundamental do negócio, sendo realizadas em etapas. Cada etapa deve utilizar ferramentas para avaliar sua posição financeira, construção de marca, desempenho de processos, satisfação dos colaboradores, qualidade dos produtos ou serviços, entre outros fatores Oliveira (2013).

Os recursos investidos devem ser aplicados da melhor maneira possível para que as implantações das estratégias empresariais alcancem maiores e melhores vantagens competitivas e provoquem o aumento significativo de crescimento, esta ferramenta auxilia nesse processo segundo Ansoff (1993).

2.2 Componentes do Planejamento Estratégico

O processo estratégico é composto por etapas e elementos que permitem à organização compreender sua realidade, estabelecer metas e determinar os caminhos para alcançá-las. "O planejamento estratégico exige a definição clara da missão, da visão e dos valores da organização, que servirão como base para o estabelecimento de objetivos e estratégias" (OLIVEIRA,2013, p. 58).

A missão está intrínseca ao negócio da organização, visando o alcance dos objetivos propostos no contexto em que está inserido. Segundo Andrade (2012, p. 21) "A missão, ou razão de ser da empresa trata de definir quais são as expectativas e os interesses específicos que a empresa se propõe a satisfazer".

Para Oliveira (2002) a missão é o objetivo central do Planejamento Estratégico, exige determinar de "onde a empresa quer ir". Com a mesma visão para Chiavenato e Sapiro (2003), a missão busca o alcance da empresa em termos de produto e mercado, referindo-se ao papel da organização em meio a sociedade em que está inserida.

A visão constitui o caminho que a empresa quer chegar no futuro. "A visão funciona como uma

ISSN: 2966-0599
contato@ouniversoobservavel.com.br
www.ouniversoobservavel.com.br
Periódico Científico Indexado

orientação estratégica de longo prazo, indicando um caminho a ser seguido pelos membros da organização." (MAXIMIANO, 2012, p. 151). Além de orientar decisões estratégicas, a visão também influencia a cultura organizacional, servindo como base para definição de objetivos, políticas internas e até mesmo para o posicionamento da marca no mercado. De acordo com Oliveira (2013), a visão deve ser realista, desafiadora e comunicável, a fim de mobilizar a equipe em torno de um propósito comum.

Os valores da empresa, revelam os princípios éticos e crenças que guiam o comportamento, decisões e a cultura organizacional. Para Chiavenato (2005) os valores trabalham como uma bússola moral e estratégica, ajudando a alinhar colaboradores, líderes e a própria marca perante o mercado.

O processo fundamental do Planejamento Estratégico está em identificar, colher, armazenar, mensurar e explanar as informações para que o processo decisório seja o mais correto possível. Uma ferramenta fundamental que permite às organizações avaliarem suas forças e fraquezas internas é o SWOT, bem como identificar oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes (KOTLER; KELLER, 2012).

> A matriz SWOT apresenta quatro componentes a analisar: (i) Forças- que identifica as capacidades internas que ajudam a alcançar objetivos, (ii) Fraquezas- que identificam as limitações internas que dificultam o desempenho, (iii) Oportunidades- que identificam os fatores externos favoráveis ao negócio e (iv) Ameaças- que identificam os fatores externos que colocam o negócio em risco (KOTLER; KELLER, 2012). Identificar os pontos fortes e fracos da organização tem um objetivo primordial nas tomadas de decisões da empresa, pois as estratégias podem ser definidas através da identificação destes pontos.

Constituir os objetivos torna-se uma etapa de fundamental importância para que a organização possa definir as metas a serem alcançadas. Eles representam os resultados que uma empresa busca alcançar em determinado período e constituem a base para o desenvolvimento de sua estratégia. "Objetivos estratégicos são declarações amplas e duradouras que indicam o que a empresa quer atingir ao longo do tempo" (OLIVEIRA, 2013, p. 42).

Bateman e Snell (1998) destacam que objetivos e estratégias são interdependentes: os primeiros dão clareza sobre o que deve ser feito, e os segundos sobre como fazer, considerando o cenário em que a empresa atua.

Finalmente, na última etpa da elaboração do Planejamento Estratégico detalha-se o plano de ação. Este procura detalhar o processo de planejamento estratégico através de seu desdobramento em atividades táticas e operacionais. Para Andrade (2012) os planos de ação procuram transformar as estratégias em planos concretos. No mesmo sentido Maximiano (2012, p. 167) define que "Um plano de ação detalhado permite transformar intenções estratégicas em tarefas operacionais concretas, facilitando o acompanhamento e a execução das metas organizacionais". Com a busca pelo alcance dos resultados efetivos por meio da implantação do processo de planejamento estratégico, os planos de ações devem ser elaborados em conjunto com a missão e com os objetivos estratégicos propostos.

2.3 Contabilidade como apoio estratégico

> A contabilidade, principalmente em sua vertente gerencial, tem papel fundamental na estruturação do planejamento estratégico. A contabilidade passar a existir pela necessidade do homem em ter informações financeiras e econômicas a respeito dos negócios. A contabilidade tem um potencial enorme de informação, pois todos os fatos que são passíveis de expressão monetária podem ser agrupados dentro dessa área, objetivando a uma visão sistêmica da situação da empresa (PADOVEZE, 2002).
>
> De acordo com Iudícibus e Marion (2006), a contabilidade vai além das obrigações legais e fiscais, colaborando como instrumento de gestão ao oferecer dados relevantes para a análise do desempenho e definição de estratégias empresariais. Para que esse vínculo seja bem estruturado, há a exigência de se manterem renovadas em tempo real, as informações relevantes, que serão peças chaves nas tomadas de decisões.

Para Iudícibus e Marion (2006), a contabilidade, quando utilizada de forma estratégica, auxilia empresas do varejo e atacado a compreenderem melhor seus resultados, identificar falhas operacionais e sustentar decisões que afetam diretamente sua competitividade no mercado. Em supermercados atacadistas, sua função se amplia: controla perdas, avalia margem por categoria, define preços com base em análise de custos e suporta decisões sobre promoções, investimentos e expansão; também subsidia o planejamento tributário, essencial em um setor com grande incidência de impostos e frequentes alterações na legislação fiscal.

5 METODOLOGIA

A pesquisa é de natureza qualitativa, com abordagem descritiva e caráter aplicado, utilizando o método de estudo de caso em um supermercado atacadista localizado no município de Rondonópolis-MT. A escolha por esse método justifica-se pela possibilidade de examinar a

ISSN: 2966-0599
contato@ouniversoobservavel.com.br
www.ouniversoobservavel.com.br
Periódico Científico Indexado

realidade organizacional em profundidade, compreendendo aspectos estratégicos, financeiros e operacionais.

Para a coleta de dados, foram utilizados dois instrumentos principais:

- Observação direta dos processos internos da empresa, realizada durante visitas técnicas;
- Aplicação de um questionário estruturado, composto por 14 questões fechadas. As primeiras foram para conhecer os respondentes e seu perfil sendo uma dicotômica e as outras três de múltipla escolha. As outras 10 questões são voltadas à análise do grau de aplicação do planejamento estratégico na organização onde foi utilizada a ferramenta escala de Likert para medir as opiniões dos respondentes com a escala de 1 a 5 nas opções.

O questionário foi respondido por 12 integrantes da equipe de liderança, entre eles os gerentes setoriais, supervisores e encarregados de setores estratégicos. As perguntas abordaram temas como:

- Existência e clareza da missão, visão e objetivos estratégicos;
- Utilização de ferramentas como SWOT, metas, indicadores e reuniões estratégicas;
- Barreiras percebidas na implementação de práticas estratégicas.

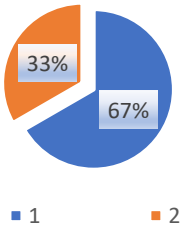
As respostas foram analisadas por meio de análise de conteúdo qualitativa, identificando padrões, recorrências e lacunas na gestão estratégica da empresa.

6 ANÁLISE DE DADOS

A presente pesquisa foi sobreposta a um total de 12 colaboradores que ocupam posições de liderança na empresa estudada. O grupo de respondentes é composto por um gerente geral, um supervisor administrativo, um supervisor operacional, um analista de recursos humanos e oito líderes de setores diretamente envolvidos nas operações da organização. Esses setores estão estruturados em quatro principais áreas: frente de caixa, perecíveis/hortifrúti, área de loja e estoque/recebimento de mercadorias. A escolha desse público-alvo justifica-se pela sua atuação estratégica no cotidiano empresarial e pela proximidade com os processos de planejamento e execução das atividades organizacionais.

As primeiras quatro questões foram para caracterizar os respondentes e seu perfil. O primeiro dado solicitado foi a definição do sexo, as respostas podem ser observadas na Figura 2.

Figura 2 - Distribuição por Sexo dos respondentes

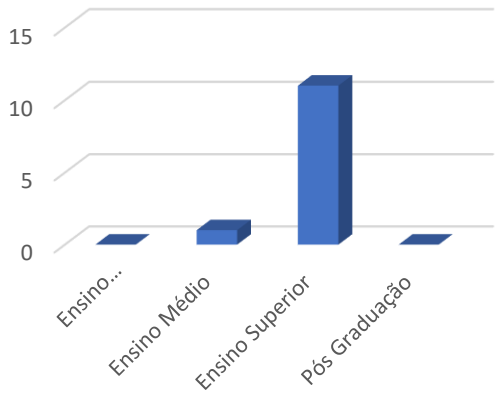


Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Diante da análise do perfil dos respondentes, revelou-se que a maioria dos participantes da pesquisa é do sexo masculino, representando aproximadamente 67% do total, de modo que 33% pertencem ao sexo feminino. Essa predominância masculina pode refletir a estrutura organizacional do supermercado atacadista estudado, onde é comum a concentração de homens em cargos de liderança operacional, como supervisores de loja, estoque e recebimento de mercadorias. Contudo, a presença significativa de mulheres em posições estratégicas, como áreas administrativas e de gestão de pessoas, também evidencia a diversidade de atuação dentro da empresa. Compreender essa distribuição é fundamental, pois as percepções sobre planejamento estratégico podem variar conforme o papel desenvolvido e a experiência individual de cada colaborador no ambiente organizacional.

O segundo dado solicitado foi a informação do grau de instrução, as respostas podem ser observadas na Figura 3.

Figura 3 - **Distribuição por Grau de Instrução dos Respondentes**



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

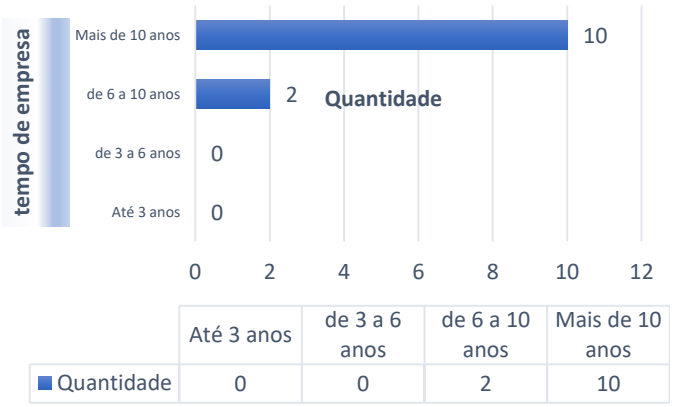
A análise do grau de instrução dos participantes evidencia que a maior parte dos respondentes possui ensino superior completo,

O Conhecimento é o horizonte de eventos.
ISSN: 2966-0599
contato@ouniversoobservavel.com.br
www.ouniversoobservavel.com.br
Periódico Científico Indexado

representando aproximadamente 92% do total. Apenas um dos entrevistados possui ensino médio, e nenhum declarou possuir ensino fundamental ou pós-graduação. Esse resultado evidencia um quadro de lideranças com formação técnica e acadêmica consistente, o que favorece a compreensão, a elaboração e a aplicação do planejamento estratégico no ambiente organizacional. Esse nível de escolaridade contribui diretamente para a capacidade analítica dos profissionais e seu entendimento das ferramentas gerenciais, como a análise SWOT, definição de metas, monitoramento de indicadores e alinhamento entre objetivos e estratégias.

A terceira informação solicitada foi o tempo de experiência em supermercado, as respostas podem ser observadas na Figura 4.

Figura 4 – Tempo de experiência em Supermercados



	Até 3 anos	de 3 a 6 anos	de 6 a 10 anos	Mais de 10 anos
Quantidade	0	0	2	10

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

A verificação do tempo de experiência dos respondentes mostrou que a maioria absoluta dos participantes, equivalente a 83,3% da amostra, possui mais de 10 anos de atuação na empresa. Os demais 16,7% apresentam entre 6 e 10 anos de experiência. Não obteve registros de colaboradores com menos de seis anos de casa, o que reflete num perfil de liderança consolidado e principalmente familiarizado com os processos organizacionais. Esse tempo de permanência na organização é muito importante para a aplicação do planejamento estratégico, uma vez que profissionais com trajetória longa tendem a possuir maior domínio sobre as operações, cultura e histórico da empresa. Além disso, esse conhecimento acumulado permite uma visão mais abrangente e crítica do ambiente interno, fator essencial para a definição de objetivos realistas, estratégias coerentes e ações de melhoria contínua.

As dez questões seguintes foram específicas sobre o tema da pesquisa Planejamento Estratégico, com o foco de identificar a visão dos pesquisados sobre o assunto e como é aplicado na instituição atacadista onde trabalham. As respostas a essas questões, podem-se observar no Quadro 1, sempre tiveram 5 alternativas a serem respondidas. Nas duas primeiras questões: Extremamente importante (EI); Muito importante (MI); Indiferente (I); Pouco importante (PI) e Totalmente sem importância (TI). Enquanto as oito questões seguintes tinham as opções de: Definitivamente Sim (DS); Provavelmente Sim (PS); Indeciso (I); Provavelmente Não (PN) e Definitivamente Não (DN).

Quadro 1 – Questões específicas sobre Planejamento Estratégico (P.E.)

Perguntas 1 e 2	EI	MI	I	PI	TI
Grau de importância da elaboração do P.E. na empresa	11	1	-	-	-
Importância a participação da liderança na elaboração, análise e ajustes do P.E.	3	9	-	-	-
Perguntas 3 a 10	DS	PS	I	PN	DN
Sentiu segurança para executar as tarefas com relação ao processo de elaboração do PE	-	12	-	-	-
Está satisfeito com o PE do atacadão	-	12	-	-	-
Acredita que o PE tem condições de fácil aplicação	-	12	-	-	-
A missão e os objetivos refletem a gestão da empresa	12	-	-	-	-
Os objetivos e estratégias são comunicados a toda liderança	12	-	-	-	-
As estratégias definidas representam um padrão, consistência em comportamento ao longo do tempo	-	12	-	-	-
Os projetos de investimentos decorrem do PE	-	12	-	-	-
As estratégias definidas estão relacionadas com os processos críticos da área e frequentemente são utilizados como parâmetros de gestão	-	12	-	-	-

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

Os resultados obtidos por meio do questionário aplicado aos 12 líderes do supermercado atacadista revelam uma percepção amplamente positiva em relação à utilização e à eficácia do planejamento estratégico na organização. De forma geral, as respostas demonstram que os participantes reconhecem o planejamento como uma ferramenta essencial para a definição de objetivos, organização de ações e apoio à tomada de decisões gerenciais.

Pode-se observar que entre as questões de 3 a 10 as respostas foram unanimes entre os respondentes. Verifica-se que a alternativa “Provavelmente Sim” foi a mais escolhida na maioria das questões, evidenciando uma tendência de concordância com os enunciados, embora com certo grau de cautela. Isso demonstra que os respondentes reconhecem os pontos abordados como verdadeiros, mas que ainda podem existir margens para aprimoramento ou maior clareza em alguns

ISSN: 2966-0599
contato@ouniversoobservavel.com.br
www.ouniversoobservavel.com.br
Periódico Científico Indexado

aspectos do planejamento estratégico da empresa.

Já a opção "Definitivamente Sim" aparece de forma expressiva, especialmente nas questões 6 e 7, que tratam, respectivamente, do alinhamento entre missão, objetivos e gestão, e da comunicação dos objetivos estratégicos à liderança. Isso indica forte concordância e segurança dos participantes quanto à coerência entre os valores institucionais e as práticas organizacionais, bem como uma percepção positiva sobre a forma como os objetivos são disseminados internamente.

Importante destacar a ausência de respostas nas categorias "Provavelmente Não" e "Definitivamente Não", o que reforça que não há rejeição significativa ao planejamento estratégico praticado na empresa. Além disso, o baixo índice de respostas "Indeciso" reforça a ideia de que os líderes possuem conhecimento e opinião formada sobre o tema, demonstrando envolvimento com os processos estratégicos.

De modo geral, os dados expressam uma avaliação positiva do planejamento estratégico por parte da liderança, com destaque para a clareza dos objetivos e o alinhamento entre estratégia e execução. Ao mesmo tempo, o predomínio da alternativa "Provavelmente Sim" em boa parte das respostas pode sugerir a existência de possíveis lacunas na aplicação prática ou na consolidação dos processos estratégicos, indicando a necessidade de ações voltadas à qualificação, revisão periódica e integração das estratégias à rotina operacional da empresa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar a aplicação do planejamento estratégico em um supermercado atacadista, à luz dos principais conceitos e práticas contemporâneas de gestão estratégica. Os resultados demonstraram que, embora a organização reconheça a importância do planejamento estratégico, sua aplicação ocorre de modo ainda parcial e com limites em termos de sistematização e integração aos processos decisórios cotidianos.

A literatura consultada enfatiza que o planejamento estratégico deve ser compreendido como um processo dinâmico e contínuo, capaz de alinhar os recursos internos às oportunidades e ameaças do ambiente externo (CHIAVENATO, 2005). No entanto, a pesquisa revelou que, embora exista uma percepção amplamente favorável quanto à importância do planejamento estratégico, aspectos como o acompanhamento sistemático das estratégias e a utilização consistente de indicadores de desempenho ainda apresentam oportunidades de aprimoramento, sinalizando que o processo estratégico da organização se encontra em fase de consolidação e entendimento junto a liderança.

Além disso, a análise qualitativa das percepções das lideranças demonstrou um entendimento favorável em relação à importância das práticas estratégicas. Entretanto, a predominância de respostas cautelosas, refletida na frequência da opção "provavelmente sim" nas questões do questionário, indica a existência de um espaço importante para o fortalecimento da cultura estratégica no âmbito organizacional.

Assim, conclui-se a necessidade de que a organização avance no sentido de reconhecer um ciclo sistemático e contínuo de planejamento, execução, monitoramento e revisão estratégica. Para tanto, é fundamental promover um ambiente organizacional que estimule a aprendizagem contínua, o uso efetivo de informações gerenciais e a integração entre os diferentes níveis hierárquicos. Tais práticas contribuirão para o fortalecimento da cultura estratégica e para a construção de uma gestão mais eficaz, sustentável e alinhada aos desafios de um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo.

8 REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controla. São Paulo: Atlas, 2012.

ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARBOSA, E. R., BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, 1(2), p. 107-123, 2005.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: na administração das organizações. Edição Compacta. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. 12. ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2003.

FERNANDES, D. R. Uma visão sobre a análise da matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, 13(2), p. 57-68, 2012.

FERREIRA, Eric Eduard da Silva. **Contribuições sa aplicação do Planejamento Estrátegico em uma micro e pequena empresa do setor de consultoria**. 2018. 31 f. Monografia (Graduação)- Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.

IUDÍCIBUS, S.; MARION, J. C. **Contabilidade comercial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ISSN: 2966-0599
contato@ouniversoobservavel.com.br
www.ouniversoobservavel.com.br
Periódico Científico Indexado

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração**. São Paulo, Saraiva, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clovis Luíz. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Thomson, 2003.

PADOVEZE, Clovis Luiz. **Sistema de informações contábeis**: fundamentos e análise. 3. ed. Atlas: São Paulo, 2002.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil:** Gestão e Estratégia. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

SILVA, Taciana Carvalho; DE OLIVEIRA, Carlos Eduardo. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE VENDAS: UM ESTUDO EM UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS DE MINAS GERAIS. **RAGC**, v. 14, 2024.