



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JÉSSICA SENGER

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O
SUPERMERCADO PANIS**

**CHAPECÓ
2016**

JÉSSICA SENGER

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O SUPERMERCADO
PANIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito parcial para obtenção do título Bacharel em Administração.

Orientador. Prof.^a Dra. Enise Barth Teixeira

**CHAPECÓ
2016**

DGI/DGCI - Divisão de Gestão de Conhecimento e Inovação

Senger, Jéssica

Proposta de Planejamento Estratégico para o Supermercado Panis/ Jéssica Senger. -- 2016.
116 f.:il.

Orientadora: Enise Barth Teixeira.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Administração , Chapecó, SC, 2016.

1. Planejamento Estratégico. 2. Estratégias. 3. Supermercado. I. Teixeira, Enise Barth, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

JÉSSICA SENGER

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O SUPERMERCADO
PANIS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

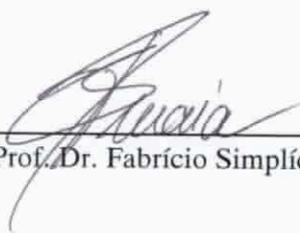
Orientadora: Prof. Dra. Enise Barth Teixeira

Este trabalho de curso foi defendido e aprovado pela banca em: 16/06/2016

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dra. Enise Barth Teixeira – UFFS



Prof. Dr. Fabrício Simplício Maia - UFFS



Prof. Me. Ronei Arno Mocellin -UFFS

Dedico este trabalho aos meus amados pais Claudio e Marli pela educação, amor, amizade e apoio recebido e que serviram de alicerce para minha formação. Ao meu esposo Jacson por ser amável e companheiro em todos os momentos desta trajetória.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela dádiva da vida e por me presentear com saúde, força e coragem durante a trajetória final desta graduação.

Quero agradecer ao meu amado pai Claudio e minha amada mãe Marli pelo amor, amizade e apoio recebido e pelo exemplo de vida e família. Ao meu esposo Jacson, pelo incentivo e pelos conselhos dados durante a elaboração deste trabalho, e por ser companheiro e amável em todos os momentos.

Meus agradecimentos a todos os professores pelos ensinamentos transmitidos, principalmente à minha orientadora, Prof.^a Enise pelas orientações, paciência e pelo conhecimento compartilhado durante a realização deste estudo.

Agradeço ao Supermercado Panis, especialmente ao proprietário Sr. Alderi, por oportunizar a realização deste trabalho acadêmico, pelas informações concedidas, pela atenção e disponibilidade de tempo oferecido.

Quero agradecer à Universidade Federal da Fronteira Sul por ter tido a oportunidade de me formar em universidade pública e de qualidade.

Obrigado a todos os meus colegas de aula pelas conversas, momentos de descontração e dificuldades compartilhadas e, pela amizade de todos os dias. Finalmente agradeço a todas as pessoas que contribuíram positivamente para o desenvolvimento deste trabalho.

Muito Obrigada!

RESUMO

O mundo empresarial deste século XXI se torna a cada dia mais complexo e competitivo, exigindo das organizações a se adequarem continuamente ao ambiente externo, a fim de sobreviver e prosperar neste meio. Para isso, é necessário que elas façam a previsão de um cenário futuro. Esta previsão pode ser elaborada por meio do processo de Planejamento Estratégico, que se configura numa ferramenta de gestão eficaz que visa diagnosticar a situação atual de uma empresa, construindo objetivos e estratégias que promovam sua continuidade do negócio. Nesse contexto, este trabalho propõe a elaboração de um Planejamento Estratégico para o Supermercado Panis. Como metodologia de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso e a pesquisa de campo baseada em entrevistas aplicadas ao proprietário, clientes e concorrentes do supermercado, coletando-se dados, informações, percepções e sugestões com o propósito de conhecer aspectos internos e externos da empresa. A partir da metodologia proposta por Vasconcellos Filho e Pagnocelli e das informações coletadas, contemplou-se todas as etapas do Planejamento Estratégico. Sendo definidos para o Supermercado Panis o negócio, a missão, os princípios e a visão, bem como o estabelecimento do objetivo principal com as respectivas estratégias e planos de ação de forma detalhada para alcançar tal objetivo. Foram sugeridas ainda ferramentas de controle e avaliação para implementação do Planejamento Estratégico proposto. Com a implantação deste planejamento o Supermercado Panis está orientado para sobreviver por mais tempo no mercado, ampliar sua carteira de clientes na cidade de Guatambu aumentando a competitividade.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Estratégias. Supermercado.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1– Ciclo de vida das organizações	32
Figura 2 – Funções administrativas	35
Figura 3 – Processo de planejamento	36
Figura 4 – Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	37
Figura 5 – Etapas do planejamento estratégico	41
Figura 6– Fases do planejamento estratégico	42
Figura 7 – Etapas do processo de gestão estratégica	43
Figura 8 – O macro ambiente e o setor de negócios da organização.....	50
Figura 9 – Matriz SWOT.....	54
Figura 10– Estabelecimento da postura estratégica.....	55

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1– Análise comparativa.....	21
Gráfico 2– Evolução da faixa etária populacional guatambuense.....	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Representatividade de empreendimentos por porte no Brasil.	15
Quadro 2 – Classificação de acordo com número de funcionários.	22
Quadro 3 – Especificidades das micro e pequenas empresas.	23
Quadro 4 – Características das empresas familiares.	24
Quadro 5 – Os 5 Ps da Estratégia de Mintzberg.....	30
Quadro 6- Estágios do Ciclo de Vida organizacional.....	32
Quadro 7 – Síntese das metodologias apresentadas	45
Quadro 8 – Fatores ambientais externos e internos	49
Quadro 9 – Categorias de importância	55
Quadro 10 – Planilha 5W2H	58
Quadro 11 – Definição da Missão	68
Quadro 12- Princípios do Supermercado Panis.....	70
Quadro 13 – Aspectos gerais do município de Guatambú.	72
Quadro 14 – Comparação de aspectos do Supermercado Panis versus seus concorrentes.	80
Quadro 15 – Comparação de marcas e preços dos três supermercados	81
Quadro 16 – Principais fornecedores do Supermercado Panis.....	82
Quadro 17 – Classificação dos fatores ambientais internos e externos.....	86
Quadro 18 – Categorização dos fatores	87
Quadro 19 – Ponderação dos fatores ambientais.....	88
Quadro 20 – Oportunidades e pontos fortes com maior pontuação.	89
Quadro 21 – Oportunidades e pontos fracos com maior pontuação.....	89
Quadro 22 – Ameaças e pontos fortes com maior pontuação.	90
Quadro 23 – Ameaças e pontos fracos com maior pontuação.....	90
Quadro 24– Definição de estratégias para o Supermercado Panis.	92
Quadro 25–Planos de ação para a estratégia 1	93
Quadro 26–Planos de ação para a estratégia 2	94
Quadro 27–Planos de ação para a estratégia 3	95
Quadro 28–Planos de ação para a estratégia 4	96
Quadro 29–Planos de ação para a estratégia 5	97
Quadro 30–Planos de ação para a estratégia 6	98
Quadro 31–Planilha de controle dos planos de ação	100

Quadro 32– Planilha de monitoramento de fatores ambientais.....	101
Quadro 33–Planilha anual de mensuração da rentabilidade.....	101

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos.....	17
1.3 JUSTIFICATIVA	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 MICRO E PEQUENA EMPRESA	20
2.2 EMPRESA FAMILIAR.....	23
2.3 O SETOR VAREJISTA.....	25
2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA	27
2.4.1 Estratégias Empresariais.....	29
2.4.1.1 Tipos de Estratégia.....	33
2.5 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL.....	34
2.5.1 Planejamento Estratégico	37
2.5.2 Planejamento Tático	39
2.5.3 Planejamento Operacional	40
2.6 MÉTODOS DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	40
2.6.1 Metodologia Proposta por Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001).....	40
2.6.2 Metodologia Proposta por Oliveira (2012).....	42
2.6.3 Metodologia Proposta por Tavares (2010).....	43
2.7 SÍNTESE E ESCOLHA METODOLÓGICA	44
3 METODOLOGIA.....	60
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	60
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE.....	61
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA.....	62
3.4 COLETA DE DADOS.....	62
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	63
4 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	65
4.1 HISTÓRICO E CONTEXTO DO SUPERMERCADO PANIS	65
4.2 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO	67
4.3 DEFINIÇÃO DA MISSÃO	68
4.4 DEFINIÇÃO DOS PRINCÍPIOS	69
4.5 DEFINIÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO.....	70
4.5.1 Demográfico.....	70

4.5.2 Econômico	73
4.5.3 Sociocultural	74
4.5.4 Político-Legal	75
4.5.5 Tecnológico	76
4.5.6 Recursos Globais	77
4.6 DEFINIÇÃO DO AMBIENTE INTERNO	83
4.7 ANÁLISE SWOT	86
4.8 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS.....	91
4.9 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS.....	91
4.10 DEFINIÇÃO DO PLANO DE AÇÃO, CONTROLE E AVALIAÇÃO.....	92
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	103
REFERÊNCIAS	106
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista aplicado ao proprietário do Supermercado Panis ...	112
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista aplicada aos clientes do Supermercado Panis.	114
APÊNDICE C – Resumo da proposta de Planejamento Estratégico elaborado para o Supermercado Panis.	115

1 INTRODUÇÃO

Esta parte apresenta o tema e a delimitação do problema, o objetivo geral bem como os objetivos específicos, e a justificativa do trabalho de conclusão de curso.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Diante da acirrada competitividade no mundo empresarial neste século XXI, as organizações precisam constantemente se adequar às exigências do ambiente externo a fim de garantir a sobrevivência. Para tanto, é necessário que elas utilizem modelos e ferramentas formais de gestão, capazes de promover melhorias contínuas. Uma ferramenta que se tornou essencial para a sobrevivência de toda e qualquer organização, seja ela de grande, médio, pequeno porte ou microempresa é o planejamento estratégico.

O planejamento estratégico permite às empresas avaliar o ambiente no qual estão inseridas no presente, detectar possíveis ameaças, identificar oportunidades, e a partir disso, traçar objetivos futuros, construindo estratégias para sobreviver e crescer no mercado (PEREIRA, 2010).

Conforme Sertek, Guindani e Martins (2011, p.115) “o planejamento estratégico é o processo que determina como a organização pode chegar aonde deseja e o que fará para executar seus objetivos”. Complementando Montana e Charnov (2010) apontam que o planejamento estratégico consiste em tomar decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, quais produtos e serviços que pretende oferecer e, mercados e clientes que pretende atingir.

Contudo há ainda grande resistência das micro e pequenas empresas em utilizar ferramentas de gestão como o planejamento estratégico. Isto se dá porque o proprietário da micro e pequena empresa opta por adotar uma postura centralizadora de administrar seu negócio, age pela sensibilidade e conhecimento empírico, deixando assim de usar ferramentas de gestão por não conhecê-las. Ao adotar postura centralizadora, o gestor age operacionalmente e não estrategicamente. A postura centralizadora de administrar o negócio na maioria das vezes decorre da falta de tempo do gestor, pois as atividades diárias demandam dedicação contínua. Dessa forma, o planejamento formal e as estratégias de ação que poderiam trazer melhores resultados para a organização são negligenciadas em prol de atividades cotidianas (SILVA *et al.* 2013).

Contribuindo com o autor, Vogel e Wood Junior (2012) apontam em seu estudo que as empresas de pequeno porte não fazem um planejamento estratégico formal e sistemático, isso porque na pequena empresa o processo de planejamento ocorre de forma intuitiva e pouco documentado e, a causa disso conforme alegam os proprietários é a falta de tempo para construir um planejamento e traçar estratégias.

Um trabalho de consultoria realizado pelos autores Fernandes e Berton (2005) demonstrou que o dia-a-dia das atividades empresariais absorve todas as energias dos gestores, sendo que eles dedicam menos de 1% de seu tempo para pensar no futuro. Mas, é importante destacar que o planejamento é essencial para organizações de todos os portes, segmentos, ciclos de vida e natureza distinta (setor público, privado e terceiro setor), pois é ele que direciona os caminhos a serem tomados num prazo de tempo definido.

De modo geral as organizações necessariamente precisam passar pelo processo de planejamento, para que descubram onde estão e onde querem ir. O planejamento é uma ferramenta que pode contribuir com a maior permanência de um empreendimento no mercado. Segundo censo de 2012 realizado pelo Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT), o Brasil apresenta 12.904.523 empreendimentos, sendo que destes, 11.663.454 (90%) são empreendimentos privados, 1.144.081(9%) são entidades privadas sem fins lucrativos e, 96.988 (1%) são caracterizadas como entidades públicas governamentais. A região Sul do país é constituída por 2.393.974 empreendimentos, ocupando uma fatia de 18,55% dos empreendimentos totais no Brasil. E o estado de Santa Catarina especificamente, aparece como sétima colocada no país compondo 555.006 (4,3%) das empresas.

Convém ressaltar que a maioria dos empreendimentos brasileiros é de micro e pequeno porte, compondo 85% do total dos negócios, já as empresas de médio e grande porte representam 15% do total, conforme demonstrado no Quadro 1 (IBPT, 2013).

Quadro 1– Representatividade de empreendimentos por porte no Brasil.

PORTE	REPRESENTATIVIDADE	FATURAMENTO ANUAL (R\$)
Grande	2,07%	Acima de R\$ 48 milhões
Médio	13,30%	Acima de R\$ 3,6 milhões até 48 milhões
Pequeno	7,39%	Acima de 360 mil até 3,6 milhões
Microempresa	46,82%	Até 360 mil
Micro Empreendedor Individual	30,41%	Até 60 mil
TOTAL	100%	-

Fonte: IBPT, 2013.

Ainda conforme a pesquisa do IBPT (2013), os setores empresariais que mais crescem é o setor de serviços apresentando um percentual de 43,91%, seguido pelo setor de comércio que detêm 42,07% da fatia de mercado. A indústria fica na terceira colocação com um percentual de 7,17% do total. Enquanto que o subsetor com mais empreendimentos no Brasil é o comércio varejista, que conta com 32,60% do total, seguido de serviços diversos com 13,13% e turismo, lazer, esportes e serviços especializados com 9,16% do total.

De acordo com dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) no ano de 2014 o Brasil formalizou aproximadamente um milhão de empreendimentos na modalidade de micro empreendedor individual e microempresa, e para 2015 a tendência foi a mesma. Além disso, os setores que mais se desenvolveram no ano de 2014 são os segmentos associados à alimentação, vestuário e construção. Para os próximos anos o desenvolvimento destes setores, tendem a ser os de maior destaque na economia brasileira.

De modo geral os empreendimentos brasileiros vêm demonstrando um aumento nos índices de sobrevivência e uma queda no percentual de mortalidade. Uma pesquisa do Sebrae realizada em 2013 demonstrou que a taxa de sobrevivência das empresas passou de 73,6% no ano de 2005 para 75,6% no ano de 2007 evidenciando crescimento. Em contrapartida a taxa de mortalidade que se apresentava em 26,4% no ano de 2005 caiu para 24,4% em 2007.

Contudo, apesar da taxa de mortalidade empresarial brasileira decair ano a ano, os administradores devem dar atenção a fatores que podem levar um empreendimento à falência. Um estudo efetuado pelo Sebrae-SP em 2014 apontou que a causa da mortalidade de uma empresa nos cinco primeiros anos de vida se dá basicamente por três motivos: falta de planejamento prévio, gestão empresarial e comportamento do gestor.

O planejamento prévio consiste em levantar informações importantes sobre o mercado, tais como: quais são os clientes e seus hábitos de consumo, qual o capital de giro necessário, quais os concorrentes, os fornecedores, a melhor localização para o empreendimento. A gestão empresarial está relacionada com o aperfeiçoamento de produtos e serviços, inovação em processos e procedimentos e investimento em capacitação dos colaboradores. Já o comportamento do gestor refere-se à importância que ele dá em se antecipar aos fatos, buscar intensamente informações, montar um plano de ação e construir estratégias para atingir os objetivos fins (SEBRAE-SP, 2014).

Diante do exposto pode-se afirmar que as empresas brasileiras estão sobrevivendo por mais tempo no mercado, contudo muitos empreendimentos surgem no mercado sem a

elaboração de um plano de negócios, ou mesmo não utilizam a ferramenta de planejamento no decorrer de suas atividades, comprometendo assim seu desenvolvimento e possível crescimento. Por isso, destaca-se que o planejamento é uma ferramenta de gestão essencial para o empreendedor que quer abrir um novo negócio e para organizações já constituídas no mercado.

O planejamento estratégico proporciona a uma empresa já constituída maior competitividade e um futuro promissor. Com ele é possível realizar uma análise detalhada da organização, conhecer os pontos fortes e fracos, detectar oportunidades e ameaças, e a partir disso, traçar objetivos e construir estratégias para melhorar o desempenho dessa organização. Segundo Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) o planejamento estratégico é uma ferramenta que deve ser utilizada continuamente para tomar decisões, ele visa promover o sucesso da empresa em seu ambiente futuro.

Considerando que a empresa objeto deste estudo ainda não conta com um Planejamento Estratégico formalizado, o presente trabalho teve como problema de pesquisa: **Como deve ser composto o Planejamento Estratégico para o Supermercado Panis para o período (2016 – 2021)?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um Planejamento Estratégico para o Supermercado Panis, para o período de 2016 a 2021.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Definir o negócio, a missão e a visão da empresa, de acordo com os princípios que a norteiam;
- Diagnosticar a situação atual da empresa, em termos de ambiente externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos fortes e fracos);
- Elaborar objetivo, estratégias e planos de ação para a empresa;
- Apresentar ferramentas de controle e avaliação para as ações que foram planejadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão indispensável para as organizações, pois se usada de forma contínua pode auxiliar a organização no melhor caminho a ser seguido, em um dado período de tempo. Assim, através do planejamento uma empresa pode sobreviver e prosperar por mais tempo no mercado.

Dado a relevância do planejamento estratégico para as organizações, é preciso também expor razões para a existência da pesquisa. Conforme Roesch (2010) um estudo deve justificar-se pela sua importância, viabilidade e oportunidade.

Este estudo é importante para o Supermercado Panis porque apesar de sua existência há dez anos no mercado, o proprietário¹ não elaborou até o momento um planejamento estratégico para traçar os caminhos que a empresa deve seguir nos próximos cinco anos. Com o uso da ferramenta planejamento estratégico a empresa conhecerá como está sua atuação no mercado, poderá detectar pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças e, a partir disso construir estratégias para melhorar o negócio familiar obtendo maior participação no mercado. Para a acadêmica o estudo é de suma importância porque é uma forma de aplicar os conhecimentos adquiridos durante a graduação em uma empresa real, é uma experiência profissional antecipada de gestão.

Enquanto que para a sociedade a aplicação de um estudo como este pode contribuir com um maior crescimento econômico e desenvolvimento social, uma vez que o planejamento estratégico, quando efetivado em uma organização, pode fazer com que ela se desenvolva, cresça e gere possivelmente mais empregos no meio onde está inserida.

Quanto à oportunidade, destaca-se que nunca foram realizados estudos acadêmicos no Supermercado Panis. Assim, é a primeira vez que está sendo desenvolvido um planejamento estratégico para a empresa, tornado esta pesquisa como uma oportunidade de auxiliá-la a melhorar atividades e processos diários e, orientá-la para o futuro. Ainda pode-se dizer que o planejamento estratégico é uma ferramenta pouco utilizada em empresas familiares, desse modo o estudo é oportuno também porque está sendo aplicado em uma organização familiar.

Com relação à viabilidade, afirma-se que sendo a acadêmica cliente do Supermercado Panis foi possível conversar com o proprietário e entender possíveis dificuldades presentes no dia-a-dia da organização, e a partir das necessidades do supermercado propôs-se ao dono a elaboração de um planejamento estratégico. O proprietário mostrando-se interessado com a

¹ Termos que serão empregados com o mesmo significado: proprietário, dono, empresário.

proposta de trabalho exposta pela acadêmica, relatou durante a conversa que sempre busca ouvir opiniões de pessoas de fora da organização e se comprometeu em fornecer informações necessárias para o desenvolvimento deste estudo. Ele salientou suas pretensões em melhorar sua empresa com o propósito de aumentar a participação de mercado na cidade de Guatambu.

Outro fator que contribui consideravelmente com a viabilidade deste trabalho foi a afinidade da acadêmica com o tema de estudo. Sendo a área da administração estratégica vista pela acadêmica como uma área interessante por propiciar melhorias significativas visíveis e trazer resultados efetivos para as empresas.

Após exposto a introdução, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos e a justificativa será apresentado na sequência o referencial teórico. O referencial teórico aborda conceitos e métodos apresentados por diferentes autores da área de administração estratégica que auxiliaram neste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa da pesquisa são abordadas teorias conceituais e técnicas de diversos autores da área de gestão estratégica. Para tanto, apresenta-se primeiramente uma contextualização das micro e pequenas empresas, empresas familiares e sobre o setor varejista brasileiro a fim de contextualizar a categoria de empreendimento na qual pertence a empresa objeto deste estudo. Sequencialmente conceituou-se gestão estratégica e sua importância para as organizações, gestão estratégica como entendimento de processo de mudança, estratégias empresariais e os tipos de estratégias existentes.

Nos tópicos seguintes o assunto discutido foi o histórico, o conceito, a importância e os tipos de planejamento organizacional, enfatizando o planejamento estratégico, por este ter maior relação com este estudo. Com o intuito de melhor compreender o processo de planejamento estratégico foram abordadas três diferentes metodologias, sendo uma delas escolhida para elaboração do planejamento estratégico na empresa objeto de estudo.

2.1 MICRO E PEQUENA EMPRESA

As micro e pequenas empresas são empreendimentos vinculados ao ramo da indústria, comércio ou serviços, regulamentados pela Lei Geral. Essa lei é conhecida também como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte instituído pela Lei Complementar Federal 123/2006. O estatuto prevê um tratamento favorecido, simplificado e diferenciado aos empreendimentos desse porte, pois trás como benefício à isenção bem como a redução da carga tributária (SEBRAE, 2007).

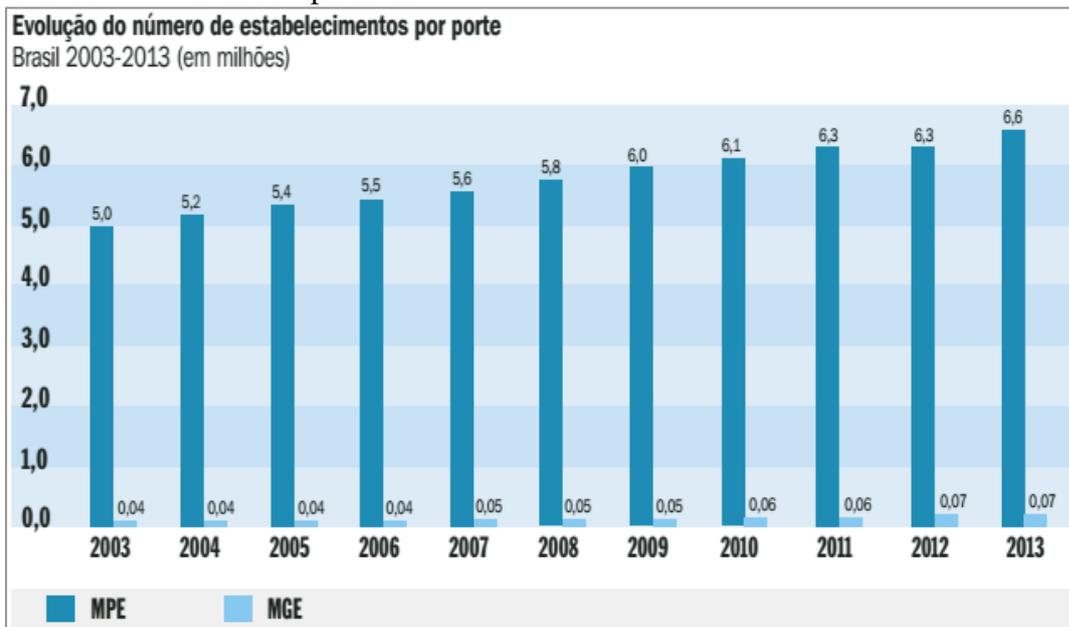
Atualmente os micro e pequenos empreendimentos são os maiores impulsionadores do desenvolvimento econômico no Brasil e no mundo. Até a década de 80 somente as grandes corporações eram vistas como propulsoras da economia de um país, dado que naquele momento a industrialização da produção em massa estava no seu auge e as políticas governamentais favoreciam as grandes unidade fabris e as corporações multinacionais. Porém, o cenário mudou com a crise econômica ocorrida na década de 70 e 80 nos países desenvolvidos que adotavam a produção em massa. Com isso, o papel da pequena empresa foi revisto e sua importância na economia aumentou gradativamente até hoje (TERENCE, 2008).

A crise da época obrigou as grandes corporações a se readequar às exigências da nova economia. Dessa forma, elas tiveram que enxugar suas estruturas, dividindo-as em unidades

menores e terceirizando algumas atividades. Essa ação teve como objetivo a diminuição da burocracia que impedia a inovação, a redução de custos e o aumento da flexibilidade nas organizações, características típicas presentes nas pequenas empresas. A partir desse momento percebeu-se a importância das pequenas empresas no ambiente social e econômico. As políticas governamentais de incentivo ao desenvolvimento foram direcionadas a elas, provocando um aumento significativo de novos empreendimentos de micro e pequeno porte (TERENCE, 2008; MARTINS, 2014).

Conforme dados do Sebrae (2014), de 2003 a 2013 foram criadas aproximadamente 1,7 milhões de novos negócios no Brasil, demonstrando uma expansão de 33,8% no número de micro e pequenas empresas. No Gráfico 1 é exposta uma comparação entre a evolução da quantidade de micro e pequenos empreendimentos (MPE) em milhões, sendo este dado comparado à expansão das médias e grandes empresas (MGE).

Gráfico 1– Análise comparativa



Fonte: SEBRAE, 2014.

Visto o crescimento do número de pequenas empresas expandem-se as oportunidades de emprego e geração de renda à sociedade local, ao mesmo tempo, que as migrações inter-regionais são minimizadas por conta de contratação de mão de obra não qualificada por estes empreendimentos (SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012). Contribuindo com esta informação, o Instituto de Pesquisa Aplicada (IPEA) no ano de 2007 publicou um artigo sobre a importância de fortalecer as pequenas e micro empresas no Brasil ressaltando que os

pequenos empreendimentos combatem a pobreza, reduzem a informalidade e a interiorização do desenvolvimento. A revista do Sebrae (2007) tratou especificamente sobre a Lei Geral e trouxe em sua edição a relevância dos pequenos negócios.

[...] esses empreendimentos destacam-se pelo fato de se moldarem mais rapidamente a novas situações econômicas, absorverem mais facilmente inovações tecnológicas, estimularem expoentes empreendedores, criarem empregos e promoverem desenvolvimento regionalizado, entre uma série de outros potenciais (SEBRAE, 2007, p. 40).

Conforme outra pesquisa realizada em 2013 pelo Sebrae e pela Relação Anual de Informações Sociais do Ministério de Trabalho e Emprego (RAIS/ MTE), as micro e pequenas empresas compõem 99% dos estabelecimentos no Brasil e são responsáveis por empregar formalmente 52,1% dos trabalhadores brasileiros.

De acordo com Razzolini Filho (2012) as micro e pequenas empresas recebem essa classificação em relação ao seu porte e nomenclatura a partir da definição de critérios qualitativos e quantitativos. Dentre os critérios quantitativos que determinam o porte de uma organização, observa-se seu faturamento anual e número de funcionários. O faturamento anual já foi apresentado anteriormente no Quadro 1. Enquanto que a classificação por número de funcionários é exposta no Quadro 2 conforme dados do Sebrae (2014).

Quadro 2 – Classificação de acordo com número de funcionários.

PORTE	SETORES	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	Até 19 pessoas	Até 9 pessoas
Pequena Empresa	De 20 a 99 pessoas	De 10 a 49 pessoas
Média Empresa	De 100 a 499 pessoas	De 50 a 99 pessoas
Grande Empresa	Acima de 499 pessoas	Acima de 99 pessoas

Fonte: SEBRAE, 2014.

Em relação aos critérios qualitativos, os aspectos que se observam estão relacionados ao contexto, à estrutura e ao comportamento de uma organização. Tais aspectos são compreendidos pela estrutura da organização, o relacionamento entre administrador e empregados, a tecnologia empregada, a utilização das técnicas de administração, o nível de especialização de mão-de-obra e os tipos de ferramentas e máquinas utilizadas (RAZZOLINI FILHO, 2012). Em suma Terence (2008) aponta que o critério mais utilizado no Brasil para classificar uma organização é o número de funcionários.

Ainda de acordo com Terence (2008), existem algumas características específicas presentes nas pequenas empresas que as diferenciam dos demais portes, conforme mostra o Quadro 3.

Quadro 3 – Especificidades das micro e pequenas empresas.

Especificidades Estruturais	Especificidades Comportamentais	Especificidades Contextuais
<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura organizacional informal; - Baixo nível de especialização; - Estrutura organizacional reduzida; - Centralização; 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de Instrumentos administrativos informais; - Informalidade no relacionamento; - Falta de habilidade na gestão de tempo; 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrência desigual com as grandes empresas; - Clientes e fornecedores com maior poder de barganha; - Pouco ou nenhum poder de influência no macro ambiente;

Fonte: Adaptado de Terence, 2008.

Apesar das especificidades apresentadas no Quadro 4 serem consideradas um tanto quanto negativas ao bom desempenho do negócio, é preciso entendê-las no contexto da micro e pequena empresa, utilizando-se de técnicas administrativas existentes para construir estratégias que possam aumentar a sobrevivência de organizações desse porte no mercado.

No tópico a seguir será abordado especificamente sobre as empresas familiares. Estas, quando fundadas são constituídas como micro ou pequenas empresas e com o passar do tempo ascendem para categoria de médias ou grandes empresas.

2.2 EMPRESA FAMILIAR

O sistema de produção doméstico foi o grande responsável pelo crescimento e desenvolvimento econômico mundial. Para Lethbridge (1997) até a década de 90, aproximadamente 90% das empresas no mundo eram familiares. A maioria dos empreendimentos mundiais existentes atualmente no mercado originou de um negócio familiar. Um empreendimento familiar surge a partir de ideias, dedicação e investimento do empreendedor e seus familiares (GERSICK, 2000).

Conforme Oliveira (2006) no Brasil as primeiras empresas familiares surgiram através das companhias hereditárias. Uma companhia podia ser transferida para herdeiros que administraram terras ou por herança. Contudo no decorrer dos anos foram surgindo outros novos empreendimentos que não originaram de heranças, mas que foram consolidados pelo desejo e força de vontade de empreendedores brasileiros e seus familiares em obter um negócio próprio.

Dessa forma a empresa familiar pode ser conceituada como um empreendimento controlado administrativamente por um ou mais membros de uma família. Para Leone (2005, p. 09) a empresa familiar caracteriza-se por: “iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e/ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador; e sucessão ligada ao fator hereditário”. É possível compreender que a empresa familiar se distingue de demais empresas, pois apresenta como base institucional a hereditariedade e os valores e princípios familiares.

Entretanto, é importante mencionar que cada empresa familiar possui um modelo próprio de gestão. A forma de administrar além de estar relacionada aos valores da família proprietária também é influenciada por elementos de desenvolvimento econômico local, ou seja, pelo ambiente externo (LETHBRIDGE, 1997; GONÇALVES, 2000). É interessante salientar que as empresas familiares apresentam algumas peculiaridades consideradas favoráveis e desfavoráveis aos negócios que as distinguem de outras empresas, conforme exposto no quadro abaixo.

Quadro 4 – Características das empresas familiares.

Características Favoráveis	Características Desfavoráveis
<ul style="list-style-type: none"> - Comando único e centralizado permitindo reações rápidas em situações de emergência; - Estrutura administrativa e operacional “ enxuta ”; - Organização interna leal e dedicada; - Disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para autofinanciamento obtido de poupança compulsória feita pela família; - Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado; - Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua; - Continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendendo mais para o primeiro; - A postura de autoritarismo e austeridade do fundador, na forma de vestir ou na administração dos gastos, se alterna com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação; - Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa; - Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência; - Expectativa de alta fidelidade dos empregados. Isto pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade.

Fonte: Adaptado do SEBRAE, 2015.

Na opinião de Oliveira (2006), as empresas familiares se diferenciam de outras empresas privadas por apresentarem um contexto estrutural baseado em valores familiares. Porém ele enfatiza a importância de combater os fatores que levam esse tipo de empreendimento ao fracasso como as intrigas dos familiares, decorrentes da disputa da

sucessão do negócio e a falta de um planejamento estratégico. A importância do planejamento estratégico será tratada mais adiante.

No próximo item será abordado o setor varejista no Brasil, a fim de introduzir um contexto sobre o setor de mercado do qual a empresa deste estudo faz parte.

2.3 O SETOR VAREJISTA

Os primeiros estabelecimentos comerciais consolidados no Brasil surgiram no período industrial, no fim do século XIX e início do século XX. A industrialização desencadeou um aumento populacional nas cidades e a expansão da classe média, refletindo em consumidores com maior poder aquisitivo, favorecendo dessa forma o comércio. Na década de 90 com a implantação do Plano Real e o Código de Defesa do Consumidor (CDC) pelo governo, criar vantagem competitiva tornou-se para as organizações um desafio bem como um fator de sobrevivência. Isso porque o Plano Real estabilizou a inflação e repercutiu no crescimento das vendas e na redução de lucro das empresas, obrigando-as a buscar alternativas de venda distintas das usadas até então. Enquanto que o CDC passou a responsabilizar os comerciantes pela venda de produtos inadequados. Desse modo o setor comercial teve que direcionar sua atenção para o cliente (MATTAR, 2011).

Conforme dados publicados em 2015 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) o setor comercial é dividido em três segmentos de atividade: comércio por atacado, comércio varejista e, comércio de veículos, peças e motocicletas. O comércio por atacado é composto por empresas de grande porte e, funciona como distribuidor e intermediário no processo produtivo, revendendo os produtos ao comércio varejista. Enquanto que o comércio varejista compõe-se de um grande volume de estabelecimentos de pequeno porte, e tem por atividade vender produtos para o consumidor final, para fins de uso pessoal ou familiar. Por fim, o comércio de veículos, peças e motocicletas engloba empresas que atuam nos setores de atacado, varejo e serviços. Neste segmento, prevalece a revenda de bens duráveis de alto valor médio, incluindo atividades de representantes comerciais e agentes do comércio de veículos automotores e, venda consignada destes produtos.

Em relação à participação econômica dos três segmentos mencionados, uma pesquisa realizada em 2013 pelo IBGE evidenciou que existem 1,6 milhão de empresas comerciais no Brasil, destas, 78,9% compõem o segmento varejista. As empresas do ramo atacadista representaram apenas 11,8% das empresas do comércio, enquanto as que atuam no comércio

de veículos automotores, peças e motocicletas representaram 9,3% do comércio total. É interessante ressaltar ainda, que apesar do segmento atacadista gerar uma receita operacional líquida (44,1%) maior que o segmento varejista (42,9%), este último é o setor que mais emprega no Brasil evidenciando um percentual de 73,4% do total das pessoas ocupadas (IBGE, 2015).

No segmento varejista as atividades que detêm maior número de empreendimentos é o comércio varejista de artigos e vestuários representando 6,22% dos estabelecimentos. Ao passo que o comércio varejista de mercadorias em geral com predominância de produtos alimentícios fica na segunda colocação com 3,78% dos negócios. A partir destas informações é possível compreender a importância do setor varejista para a economia brasileira (IBPT, 2013).

Para Giuliano (2014) o setor varejista no Brasil e no mundo sofreu grandes transformações desde o ano de 2000, momento em que as empresas desse setor foram obrigadas a investir em novas formas de vender seus produtos para permanecer no mercado. Assim, elas tiveram que abandonar a forma tradicional de oferecer produtos no ponto de venda e, passaram a adotar estratégias ligadas ao bom atendimento e inovação.

Complementando, Mattar (2011) expõem que a globalização das economias e as mudanças demográficas, culturais, sociais e tecnológicas têm e vêm impondo alterações radicais nas formas como as atividades no varejo são desenvolvidas. Para conquistar clientes e consumidores é preciso cada vez mais investir em lojas, instalações e equipamentos, logística, pré e pós venda, tecnologia de informação e marketing.

Kotler e Keller (2010) definem o varejo como todas as atividades desenvolvidas na venda de bens e serviços diretamente a consumidores finais, e que tem como foco principal solucionar as necessidades e desejos dos consumidores. De acordo com Las Casas (2012, p. 320) “varejo é uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente aos outros consumidores”. O varejista ou dono do comércio varejista tem o desafio de aumentar a percepção de valor de seus produtos e serviços para satisfazer necessidades, expectativas e desejos de seus clientes e consumidores (SEBRAE, 2008).

De acordo com o Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) o comércio varejista é dividido em duas categorias: produtos não alimentícios e produtos alimentícios. A primeira categoria é formada por lojas de departamentos, vestuário, higiene, manutenção e, eletrônicos e eletrodomésticos. A segunda é composta por mercados, supermercados e lojas de

conveniência. Nesta última categoria, os empreendimentos consolidados são formados por cadeias de grande porte (supermercados) e pequeno porte (supermercados de bairro ou locais e lojas de conveniência). Caracterizam-se pela venda de um elevado número de itens, e buscam diferenciar-se dos concorrentes através do atendimento e da oferta de preços competitivos.

Apesar da modalidade de produtos alimentícios do varejo ser um dos segmentos que menos tem retração de consumo diante de um colapso financeiro, é importante investir em estratégias consistentes de diferenciação em atendimento, preço e qualidade para sobreviver no mercado. Giuliani (2014) aponta que o varejista que quer prosperar deve criar estratégias que gerem valor para o cliente, proporcionando satisfação por meio de soluções que surpreendam seu cliente, concentrando esforços para vender emoções a preço justo e oferecer serviços às mercadorias vendidas.

Para entender como se dá a construção de estratégias nas organizações, é preciso primeiramente compreender o processo de gestão estratégica conforme abordado no tópico a seguir.

2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA

No atual ambiente de incertezas e de pressões competitivas a sobrevivência empresarial depende de uma liderança forte, capaz de lidar com um ambiente volátil que defina ao mesmo tempo os objetivos a serem alcançados pela organização e os caminhos a serem percorridos para atingi-los. Foi nesse contexto que a gestão estratégica ganhou destaque na academia e nas organizações (TAVARES, 2010; MATIAS-PEREIRA, 2011).

A administração estratégica pode ser definida como um processo contínuo e dinâmico de planejar, executar, conduzir e controlar as estratégias de uma organização. É por meio dela que a organização define “onde está”, “aonde quer chegar” e “como chegará lá” (SANTOS, 2008, MATIAS-PEREIRA, 2011).

Estudos sobre administração estratégica iniciaram na década de 50 e vêm evoluindo. Atualmente ela vem sendo usada na maioria das organizações, sendo que muitas já se beneficiaram significativamente com seu uso. Assim a administração estratégica pode ser conceituada como “um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado em seu ambiente” (CERTO; PETER, 2005, p. 3).

Complementando Urdan e Urdan (2010, p. 44) definem a gestão estratégica como “um processo de análise, formulação, implementação e controle de fins e meios para criar e manter capacidade competitiva da empresa em longo prazo e obter desempenho destacado”. Para os autores os fins são os objetivos que a empresa busca alcançar e, os meios são as estratégias usadas para alcançar tais objetivos.

Segundo Tavares (2010, p. 22).

A gestão estratégica procura reunir o plano estratégico e sua implementação em um único processo. Visa assegurar as mudanças organizacionais necessárias para essa implementação e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório. Corresponde assim, ao conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo.

Desse modo, é possível compreender a gestão estratégica como um processo de mudança organizacional ao passo que se propõem a reunir recursos e esforços para satisfazer as necessidades internas da organização, examinando primeiramente peculiaridades do ambiente externo.

Na visão de Pagnocelli e Vasconcellos Filho (1992, p.19) “mudanças são oportunidades. Podem ser vistas como ameaças por muitos executivos, mas todas precisam ser exploradas como uma oportunidade, para fazer algo de diferente, algo de novo e, acima de tudo, para fazer algo melhor, mais produtivo e lucrativo”.

Para Silveira Júnior e Vivacqua (1996) a mudança é inerente às organizações. Isso ocorre porque o objetivo da organização é sua razão de ser, é uma posição que a organização deseja alcançar no futuro. De fato se o objetivo é algo a se alcançar no futuro a organização estará constantemente se adequando para chegar ao objetivo almejado. Se o objetivo da organização mudar, sua natureza existencial também muda, mesmo que sua forma física ou jurídica não se altere. Em síntese a mudança organizacional tem a função de manter uma organização em atividade, pois a inércia certamente lhe causará a mortalidade.

Nesse contexto Matias-Pereira (2011) complementa que a mudança faz parte do mundo contemporâneo, dado que as organizações precisam acompanhar as constantes alterações impostas pelo ambiente externo a fim de obterem e manterem posição no mercado. Elas precisam estar preparadas para as rápidas mudanças, pois a incorporação dos novos métodos de trabalho e de tecnologias no ciclo de negócios vem trazendo a necessidade de adequação contínua. Administrar mudanças, se estas forem planejadas, permite maior sobrevivência e competitividade a uma organização.

Contudo, Matias-Pereira (2011) ainda ressalta que antes de implantar qualquer mudança é necessário preparar e discutir os projetos de mudança com todos os colaboradores, a fim de evitar resistência dos envolvidos durante o processo. Para Silveira Júnior e Vivacqua (1996) toda a mudança pressupõe algo novo, causando incertezas e afetando psicologicamente as pessoas, provocando medo e gerando resistência. É preciso demonstrar aos colaboradores as vantagens que determinada mudança pode trazer a eles, facilitando dessa forma sua aceitação.

Silveira Júnior e Vivacqua (1996) mencionam também que as mudanças organizacionais na teoria administrativa, podem ser visualizadas sob três enfoques: como mudança mecânica (homem mero executor de tarefas, a mudança se processava na organização e não na consciência do trabalhador); como movimento estruturalista (o homem é visto apenas como um ser biológico, a mudança organizacional ocorre apenas nas relações e papéis, as pessoas eram adestradas à mudança); como abordagem contingencial (a mudança ocorre por meio da negociação, envolve pessoas nos objetivos da organização).

A abordagem contingencial caracteriza-se pela flexibilidade de implementar a mudança de acordo com cada situação concreta, envolvendo pessoas, organizações e ambientes. Essa abordagem se traduziu em uma nova concepção da administração, chamada de administração estratégica. (SILVEIRA JÚNIOR; VIVACQUA, 1996).

No próximo tópico será abordado sobre as estratégias empresariais.

2.4.1 Estratégias Empresariais

O conceito de estratégia existe desde os tempos pré-históricos. A estratégia originou do termo grego *estrategos*, que inicialmente referia-se a um general no comando de um exército. Posteriormente passou a significar “a arte do general” referindo-se as habilidades comportamentais e psicológicas que o general tinha para exercer o seu cargo. Mais tarde, estratégia passou a significar habilidades gerenciais (administrar, liderar, poder). E na época de Alexandre (330 a.C.), foi conceituada como habilidades de empregar forças para vencer os inimigos (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Foi na guerra que surgiu o conceito de estratégia como é entendido hoje. As lutas e batalhas ao longo dos séculos fizeram com que os militares comesçassem a pensar antes de agir. Contudo na década de 50, depois da Segunda Guerra Mundial, é que as estratégias empresariais ganharam destaque. O conceito de estratégia usado na guerra foi incorporado e

transferido da área militar para a área empresarial como uma ferramenta útil de ação frente às exigências do ambiente (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004; FERNANDES; BERTON, 2005; PEREIRA 2010).

Para Oliveira (2012, p. 187) uma estratégia é “um caminho, maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar preferencialmente, de maneira diferenciada, as metas, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”. O autor ainda ressalta que a estratégia empresarial está relacionada com a utilização adequada de recursos físicos, financeiros e humanos, visando à minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

Para Pereira (2010, p.124)

A estratégia expressa como uma organização emprega seus pontos fortes e seus pontos fracos – tanto os existentes como os potenciais -, a fim de alcançar seus objetivos, sem deixar de considerar as oportunidades e as ameaças que o meio ambiente lhe impõe.

Fernandes e Berton (2005) expõem que a estratégia pode concretizar uma situação futura desejada, tendo em conta as oportunidades que o mercado oferece, por um lado, e os recursos de que a organização dispõe de outro. Compreende-se então que as estratégias são caminhos sistematizados que podem levar aos objetivos almejados.

Na visão de Mintzberg e Quinn (2001) a estratégia é um plano ou padrão que integra as principais metas, políticas e ações da organização para atingir um objetivo fim. Mintzberg criou os 5 Ps da estratégia, que consiste em cinco definições distintas sobre o que é uma estratégia. Ambas as definições se complementam e podem ser visualizadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Os 5 Ps da Estratégia de Mintzberg

Planejamento	É um plano, um tipo de curso que se faz para chegar em algum ponto definido, modo de ação futura, é uma diretriz para lidar com uma determinada situação;
Pretexto	É uma “manobra” específica que tem capacidade de enganar o concorrente ou competidor;
Padrão	Mantém a consciência no comportamento adotado, ou seja, é um padrão que permite manter a coerência ao longo tempo;
Posição	É a forma de colocar a organização num determinado ambiente, ou seja, é o lugar escolhido para determinados produtos em determinados mercados;
Perspectiva	É a forma de ver para dentro da mente, trata-se de um conceito. É o meio fundamental para que uma empresa execute as coisas.

Fonte: Adaptado de Mintzberg e Quinn, 2001.

Na literatura do campo da Administração encontram-se muitas definições de estratégia, mas a teoria por si só não determina o sucesso de uma empresa. Oliveira (2012)

ressalta a importância para as organizações de estabelecer estratégias básicas como meio de evitar o fracasso. Segundo sua afirmação, muitas empresas bem sucedidas não estão conscientes das estratégias que sustentaram seu sucesso inicial, mas se não estabeleceram estratégias para os próximos anos será difícil continuar bem no mercado.

Além de estabelecer estratégias é preciso colocá-las em prática, definindo as ações a serem realizadas, as áreas funcionais e os colaboradores que serão responsáveis pela execução dessas ações. Por consequência o trabalho é distribuído efetivamente para todos, facilitando assim atingir os fins visados e os meios escolhidos (URDAN; URDAN, 2010).

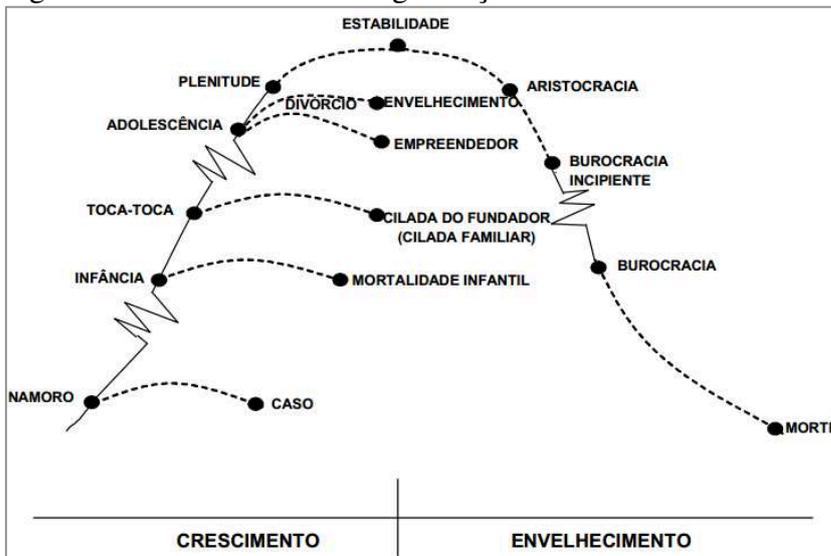
De modo geral cada organização é única e apresenta características administrativas específicas, portes e ciclos de vida distintos, bem como diferentes posicionamentos no mercado, assim o administrador deve estar atento a estes fatores ao estabelecer estratégias para sua empresa. Em relação ao ciclo de vida organizacional Baggio e Lampert (2010) sustentam a importância de diagnosticar a fase do ciclo em que a organização está, pois cada fase tem características específicas que exigem tomadas de decisão adequadas.

O ciclo de vida organizacional é um conjunto de fases ou estágios que uma organização pode atravessar durante seu período de existência. Adizes (1998) relata que assim como os organismos vivos as organizações possuem um ciclo de vida, e enfrentam diferentes dificuldades ao avançar cada etapa deste ciclo. Os dois grandes estágios de vida das organizações são: o crescimento e o envelhecimento que se manifestam em dois fatores primordiais: flexibilidade e controlabilidade. “As organizações quando jovens são bastante flexíveis, mas nem sempre são controláveis. À medida que as organizações envelhecem, essa relação se altera” (ADIZES, 1998, p. 02).

Contudo, Adizes (1998) alerta que porte e tempo não são as causas de crescimento e envelhecimento, pois grandes empresas e de longa tradição não são necessariamente velhas assim como empresas pequenas, sem tradição alguma são jovens. Jovem significa dizer que a organização faz mudanças com facilidade, ainda que com baixo nível de controle. Velha significa dizer que a organização tem comportamento controlável, mas tem pouca propensão à mudança, devido sua inflexibilidade. Quando a organização consegue equilibrar o controle e a flexibilidade pode-se dizer que ela atingiu a Plenitude, ou seja, ela não é jovem e nem velha demais, portanto essa organização pode mudar sua direção no momento em que quiser. A Plenitude constitui uma fase do ciclo de vida organizacional (ADIZES, 1998, p. 02).

Como já mencionado, as organizações apresentam diferentes estágios de vida durante a sua existência, conforme exposto na Figura 1.

Figura 1– Ciclo de vida das organizações



Fonte: ADIZES, 1998, p.92.

Cada estágio é descrito no quadro a seguir.

Quadro 6- Estágios do Ciclo de Vida organizacional

ESTÁGIO	DESCRIÇÃO
1- Namoro	Momento de o fundador firmar compromisso para com a empresa. Quando a organização finalmente tiver testado o compromisso e assumido um risco substancial ela está deixando para trás o estágio do namoro e assim entrando no seguinte;
2- Infância	O foco principal deixa de ser as ideias e as possibilidades e passa a ser a produção de resultados e a satisfação das necessidades. Acaba-se o período de pensar, agora o mais importante é agir. Quando a sua situação de caixa e suas atividades começam a se estabilizar, e empresa passa para a fase seguinte;
3- Toca-Toca	Nessa etapa o problema do fluxo de caixa negativo está resolvido e as vendas estão aumentando. O ideal não é mais de sobreviver e sim de crescer, florescer.
4- Adolescência	Os conflitos existentes entre o fundador e a empresa, e entre as metas da empresa e as metas individuais devem ser bem resolvidos, caso contrário levará a empresa ao que o autor chama de divórcio.
5- Plenitude	É o ponto mais favorável, é quando a organização atinge um equilíbrio de autocontrole e de flexibilidade. As organizações plenas sabem o que estão fazendo e para onde estão indo;
6- Estabilidade	É o primeiro dos estágios de envelhecimento. Apesar de a empresa estar firme, ela está perdendo sua flexibilidade, o espírito de criatividade, inovação e incentivo às mudanças e tende a se acomodar;
7- Aristocracia	Nessa fase os recursos financeiros são aplicados em sistemas de controle, benefícios e instalações, há uma ênfase em como as coisas são feitas e não, o que é ou por que é feito. O nível de inovação é baixo, a empresa tem dinheiro de sobra. A organização acredita que a tradição conquistada vai manter clientes, receita e lucros.
8- Burocracia Incipiente	É quando a demanda perde a elasticidade e, o mercado, as receitas e os lucros diminuem. Essa situação já havia sido percebida na empresa, mas não foi feito nada para solucionar o problema;
9- Burocracia e Morte	No estágio burocrático a empresa não gera mais recursos, não executa bem suas atividades, apenas existe. Com o tempo vem a morte, que é quando ninguém mais tem compromisso com a empresa;

Fonte: Adaptado de Adizes, 1996.

A pesar das empresas enfrentarem problemas específicos ao avançarem os diferentes estágios do ciclo de vida, existem padrões visíveis de comportamento em cada estágio. Dessa forma, é preciso gerir esses comportamentos para que a organização permaneça na Plenitude (ADIZES, 1998). Complementando Baggio e Lampert (2010) afirmam que o ciclo de vida das organizações evidencia muitos aspectos dinâmicos e decisivos que devem ser considerados ao definir as estratégias no planejamento das empresas. Portanto as estratégias devem ser construídas e adequadas conforme a realidade e a necessidade de cada organização. Elas são classificadas por tipos e serão apresentados a seguir.

2.4.1.1 Tipos de Estratégia

As organizações precisam escolher os tipos de estratégia mais adequados às suas necessidades do momento, tendo em vista que a posição estratégica escolhida poderá norteá-la por um longo período de tempo. Ao definir estratégias organizacionais devem ser aproveitadas todas as oportunidades proporcionadas pelo ambiente com a finalidade de alcançar os objetivos estabelecidos (OLIVEIRA, 2012). Existem basicamente quatro tipos de estratégia que podem ser adotados pelas organizações, são elas: estratégia de sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento (BAGGIO; LAMPERT, 2010; TAVARES, 2010; SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2011; OLIVEIRA, 2012).

Estratégia de Sobrevivência: esse tipo de estratégia deve ser adotado quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas caóticas. Dessa forma são tomadas medidas que visam à redução de custos, o desinvestimento ou a liquidação do negócio;

Estratégia de Manutenção: quando a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças, porém possui pontos fortes (recursos financeiros, humanos e tecnológicos) que possibilitam manter sua posição conquistada até o momento, ela pode adotar estratégias voltadas à estabilidade (equilíbrio financeiro), de nicho (foco em grupo específico dentro de um setor econômico) ou de especialização (líder no mercado com uso de alta tecnologia);

Estratégia de Crescimento: adota-se esta estratégia quando a empresa apesar de apresentar predominância de pontos fracos, o ambiente externo está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades para ela. Assim ela pode optar em

investir em inovação (lançamento de um novo produto ou serviço), internacionalização, *joint venture* (associação com outras empresas) e/ou expansão.

Estratégia de Desenvolvimento: há predominância de pontos fortes e de oportunidades. Dessa forma devem ser criadas estratégias que desenvolvam a empresa, como a entrada em novos mercados, a geração de novos produtos e serviços, a diversificação de atividades e o desenvolvimento da capacidade tecnológica das organizações.

Os tipos de estratégia que foram expostos podem ser usados de maneira uniforme, ou em concomitância. Conforme já mencionado, cabe ao administrador escolher a melhor postura estratégica para sua empresa baseado nas necessidades e na situação atual que ela se encontra.

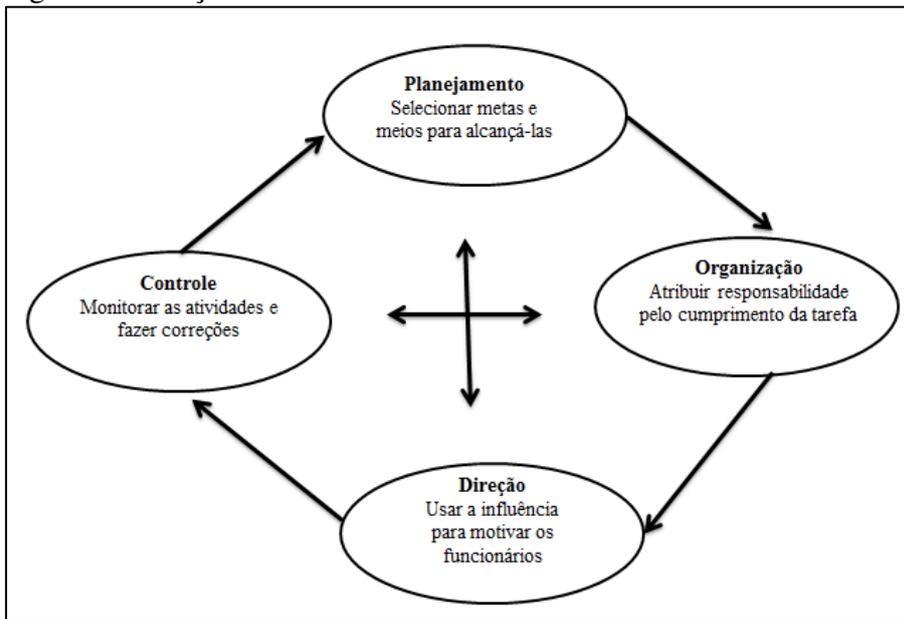
Conforme Chiavenato e Sapiro (2004) a estratégia precisa ser planejada, e é através do planejamento estratégico que ela é articulada e preparada. A definição de estratégias constitui uma etapa do planejamento estratégico, para entender esta relação, é preciso primeiramente compreender como se dá o planejamento nas organizações. Assim no próximo tópico aborda-se o planejamento organizacional.

2.5 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

A administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o trabalho e uso de recursos de modo eficiente e eficaz para alcançar os objetivos organizacionais previamente estabelecidos (DAFT, 2010; MATIAS-PEREIRA, 2011). “É um processo mental de estabelecer o que é desejável e como será desenvolvido” (TAVARES, 2010, p. 54). A tarefa de administrar pode ser entendida como a arte de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas, e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos e ao mesmo tempo garantir a competitividade em um mercado complexo (DAFT, 2010).

Na Figura 2 é apresentado o inter-relacionamento das quatro principais funções administrativas segundo Daft (2010). A função de planejar na figura aparece como o elemento que define metas organizacionais e meios para alcançá-las.

Figura 2 – Funções administrativas



Fonte: Adaptado de Daft, 2003, p. 7.

O planejamento pode ser definido como uma função gerencial essencial para administrar organizações tendo em vista que ele evita a desorganização das operações, aumenta a racionalidade das decisões, reduz riscos e aumenta a possibilidade de alcançar os objetivos propostos. Por tais razões ele é apresentado como uma ferramenta que promove a eficiência, a eficácia e a efetividade (MATIAS-PEREIRA, 2011).

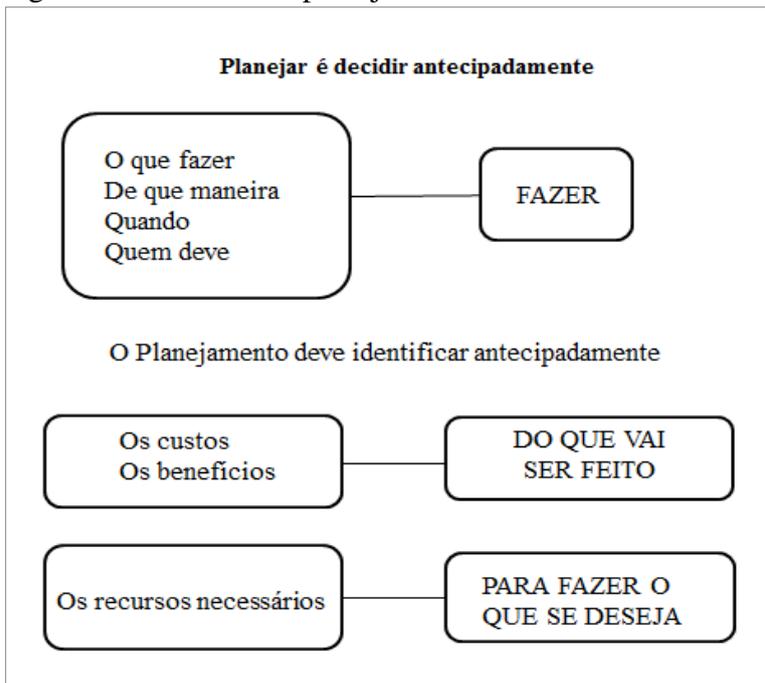
Para Baggio e Lampert (2010) e Pereira (2010) planejar é pensar antecipadamente em ações com base em algum método, plano ou lógica, determinando de forma racional estratégias ou procedimentos úteis que estejam inter-relacionados para alcançar os objetivos definidos. Matias-Pereira (2011, p.93) ainda aponta que a atividade de planejar

[...] é um esforço continuado para dar respostas a um problema, definindo fins e meios que indiquem para sua resolução, de forma a alcançar os objetivos estabelecidos. É a busca de antecipar o futuro. Para isso, se devem levar em considerações, além das experiências do passado, as condições do presente, bem como os pressupostos socioeconômicos, políticos e culturais da organização [...].

Pereira (2010) expõe que a função de planejar pode ser confundida com o processo de tomada de decisão, pois ao fazer um planejamento o administrador está escolhendo quais são as ações presentes que poderão trazer resultados positivos para a organização futuramente. Assim, o planejamento pode ser entendido como uma das atividades mais importantes para um administrador, visto que planejar é definir objetivos, avaliar os caminhos alternativos e decidir quais deles são mais viáveis para alcançá-los.

Segundo Lacombe e Heilborn (2008) o planejamento é decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira, quando fazer e quem será o responsável por fazer, antes de executar qualquer ação. Para melhor expor o processo de planejar os autores criaram a figura exposta abaixo.

Figura 3 – Processo de planejamento



Fonte: LACOMBE; HEILBORN, 2008, p.162.

Oliveira (2012) aponta que o planejamento organizacional apresenta três aspectos específicos. O primeiro aspecto refere-se ao planejamento como um processo que constrói um conjunto de decisões sobre as ações futuras, ou seja, as decisões tomadas no presente terão efeitos e/ou consequências no futuro. O segundo aspecto aponta que o planejamento não deve ser visto como um ato isolado, pois é composto por várias etapas e ações que se inter-relacionam para chegar ao objetivo fim. E o último aspecto, ressalta que o planejamento é mais importante que seu resultado final, pois é no processo de planejar que são construídas estratégias adequadas para a organização, tendo em vista que o resultado final é somente o plano a ser implantado.

Ainda de acordo com Chiavenato e Sapiro (2004) e Oliveira (2012) quando o administrador realizar um planejamento deve estabelecer os objetivos organizacionais sempre buscando alcançá-los em sua totalidade, procurando maximizar os resultados e minimizar as deficiências. É dessa forma que ele encontrará maior eficiência, eficácia e efetividade nas

atividades organizacionais. Eficiência é desempenhar as atividades de maneira adequada, resolver problemas e cumprir os deveres buscando reduzir custos. A eficácia consiste em fazer as coisas certas e produzir alternativas criativas para obter resultados, maximizar a utilização de recursos e aumentar o lucro. Enquanto que a efetividade é manter-se no mercado apresentando resultados globais positivos no longo prazo (OLIVEIRA, 2012).

O autor também aponta que o administrador deve estar consciente e preparar sua equipe para as possíveis modificações que a implantação do planejamento poderá trazer, seja em nível pessoal (treinamento, transferências, funções...); tecnológico (evolução do conhecimento, novas maneiras de realizar o trabalho...); e sistemático (autoridade, responsabilidade, comunicação, instruções...).

Em suma o administrador deve estar atento aos aspectos específicos assim como os procedimentos de elaborar um planejamento. Dessa forma ele terá um plano mais sólido que facilita o processo de tomada de decisão.

Existem três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional. Cada um deles está posicionado em diferentes níveis hierárquicos na organização e compreendem diferentes níveis de decisão, conforme demonstrado na Figura 4 (MATIAS-PEREIRA, 2011; OLIVEIRA, 2012).

Figura 4 – Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: OLIVEIRA, 2012, p. 15.

A seguir será detalhado cada um dos tipos de planejamento.

2.5.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é elaborado pelos níveis mais altos da empresa, definido por Mintzberg como a cúpula estratégica. Planejar estrategicamente é formular inicialmente

objetivos e posteriormente ações para sua consecução, levando sempre em conta as condições ambientais internas e externas à empresa. É realizado para o longo prazo (OLIVEIRA, 2012).

Com surgimento na década de 70 o Planejamento Estratégico foi concebido como um método estruturado para definir ações no presente em decorrência das incertezas do futuro (TERRENCE, 2008; TAVARES, 2010). Na década de 80 ele atinge seu auge e começa a evoluir, sendo muito utilizado pelas grandes organizações. A partir dos anos 90 se torna uma ferramenta essencial da administração estratégica e passa a ser usado também pelas organizações de pequeno porte. Assim, torna-se útil na medida em que propicia a empresa antecipar-se e responder com rapidez às mudanças impostas pelo ambiente externo (TERRENCE, 2008 *apud* FERREIRA, 1997, p. 24; CHIAVENATO; SAPIRO, 2004; TAVARES; 2010).

Tavares (2010) ressalta a importância de diferenciar os conceitos de planejamento estratégico e gestão estratégica. Ambos são compreendidos quase que de maneira semelhante, se complementam, porém apresentam distintas funções, dado que o planejamento estratégico é uma ferramenta da gestão estratégica. Para Silveira Júnior e Vivacqua (1996, p. 19) “a administração estratégica está para o planejamento estratégico assim como o todo está para a parte ou como o processo está para a atividade”.

O planejamento estratégico é definido então como o processo de formular estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar ameaças do ambiente, criando alternativas de implementação para as estratégias formuladas. Ele pode resultar em um plano estratégico, ou seja, um documento técnico que expressa as decisões e ações desenvolvidas estrategicamente para a organização. Enquanto que a gestão estratégica é um processo de formular e implementar estratégias, e de conceber e adotar um modelo organizacional adequado para implementar as estratégias definidas (TAVARES, 2010). Em suma o planejamento estratégico está mais direcionado para as tomadas de decisão, e a gestão estratégica consiste em tornar as decisões tomadas em ação integrando todos os setores da empresa.

Na concepção de Pagnocelli e Vasconcellos Filho (1992, p. 10), “o planejamento estratégico é o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro”. Para os autores, a empresa que quer fazer sucesso precisa construir seu futuro com base em atitudes proativas. Ser proativo é fazer acontecer, é se antecipar às imposições do ambiente em vez de esperar que aconteça.

Para Oliveira (2012, p. 17) o 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 os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”. Chiavenato e Sapiro (2004) apontam que pelo fato do planejamento estratégico ser de longo prazo não pode ser aplicado isoladamente, pois é insuficiente na medida em que não trabalha com ações imediatas. Necessita assim ser elaborado de maneira integrada com os planos táticos e operacionais da empresa.

Pereira (2010) elenca os principais objetivos do planejamento estratégico, quais são:

- Levar a tomada de decisão para a organização;
- Diminuir riscos de tomar decisões erradas;
- Manter e aumentar a competitividade organizacional;
- Fazer com que a organização construa seu próprio futuro;
- Integrar as estratégias de cada área funcional em um plano único;
- Fortalecer os pontos fortes e extinguir as fraquezas organizacionais (PEREIRA, 2010).

É relevante destacar que um planejamento estratégico não deve seguir um roteiro rígido, ele deve ser flexível para se adaptar a eventos ambientais imprevistos que podem impactar negativamente a organização. As estratégias estabelecidas devem ser constantemente avaliadas e adaptadas conforme as necessidades organizacionais e condições ambientais, de modo que “[...] as crises não esperarão o próximo ciclo de Planejamento Estratégico” (KICH; PEREIRA, 2011, p. 78).

2.5.2 Planejamento Tático

O planejamento tático é elaborado pelos níveis organizacionais intermediários e tem por finalidade utilizar de forma eficiente os recursos disponíveis da empresa para executar os objetivos previamente estabelecidos. Ele busca otimizar especificamente uma área de resultado e não toda a organização. Caracteriza-se por trabalhar com a “[...] decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico”. É realizado no médio prazo (OLIVEIRA, 2012, p.19).

É importante salientar conforme Oliveira (2012), que o planejamento tático assim como o planejamento operacional são componentes essenciais para o planejamento

estratégico, visto que são os responsáveis por transformar os objetivos de longo prazo em metas de curto e médio prazo, otimizando o processo de implementação.

2.5.3 Planejamento Operacional

O planejamento operacional por sua vez, é elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, buscando melhorar as atividades do dia-a-dia. Tem como resultado cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis. Pode ser formalizado através de documentos escritos e de metodologias de implantação existentes (MATIAS-PEREIRA, 2011; OLIVEIRA, 2012). Na visão de Baggio e Lampert (2010) o planejamento operacional “desdobra os planos táticos, de cada departamento, em planos operacionais, de cada tarefa”. Dessa forma entende-se que cada plano operacional constitui uma pequena fatia do planejamento tático.

Complementando, Lacombe e Heilborn (2008) apontam que o planejamento operacional especifica os recursos que a organização tem disponível para cada produto ou serviço. Pode fornecer cronogramas e decisões precisas para administrar as atividades das diferentes unidades funcionais. Ele pode ainda ser realizado anualmente, ou a cada dois anos, mas deve estar em sintonia com o planejamento estratégico da organização.

A partir das definições dos tipos de planejamento, e da importância do planejamento estratégico para as empresas, serão apresentadas a seguir diferentes metodologias para sua elaboração.

2.6 MÉTODOS DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

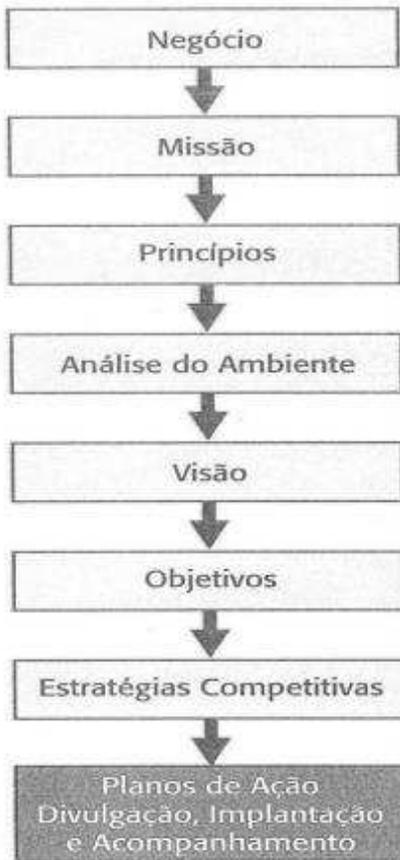
Há diversos autores da área de administração estratégica que propuseram diferentes metodologias para elaboração do planejamento estratégico. Contudo, neste trabalho serão apresentadas três metodologias de autores consagrados na área estratégica.

2.6.1 Metodologia Proposta por Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001)

De acordo com Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001) para formular um planejamento estratégico devem ser analisados aspectos únicos de cada organização, tais como: história, ciclo de vida, cultura, clima, experiências, expectativa, personalidade e estilo

dos dirigentes. A partir disso, o planejamento estratégico deve ser construído com base em um roteiro básico que consiste em oito etapas principais, conforme figura demonstrada abaixo.

Figura 5 – Etapas do planejamento estratégico



Fonte: PAGNOCELLI; VASCONCELLOS FILHO, 2001, p.36.

Etapa 1 - **Negócio:** consiste em definir o principal benefício esperado pelo o cliente;

Etapa 2- **Missão:** consiste em estabelecer a razão de ser da empresa;

Etapa 3- **Princípios:** determinação de indicadores para o processo decisório e para o comportamento da empresa;

Etapa 4- **Análise do ambiente:** consiste em identificar e monitorar as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que podem afetar a empresa no cumprimento de sua missão;

Etapa 5- **Visão:** é o momento de explicitar o que se visualiza para a empresa no futuro;

Etapa 6- **Objetivos:** compreende os resultados que a empresa deseja alcançar;

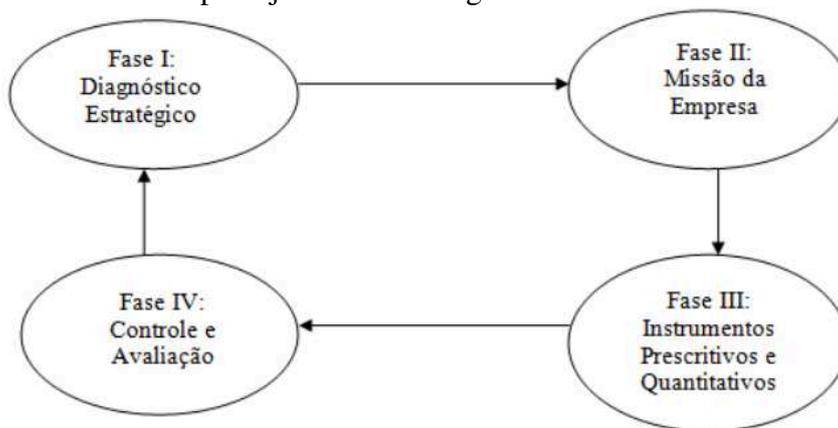
Etapa 7- **Estratégias Competitivas:** é o que a empresa decide fazer ou não fazer para atingir os objetivos definidos, considerando o ambiente;

Etapa 8- **Planos de Ação, Divulgação, Implantação e Acompanhamento:** consiste na formulação de ações para colocar as estratégias em prática, e criação de ferramentas para controlar a implementação do planejamento.

2.6.2 Metodologia Proposta por Oliveira (2012)

Oliveira (2012) afirma que para elaborar e implementar o planejamento estratégico em uma organização é necessário conhecer suas condições internas e ambientais externas. Ele elenca quatro fases básicas que compõem o processo de planejamento estratégico, conforme exposto na Figura 6.

Figura 6– Fases do planejamento estratégico



Fonte: Adaptado de OLIVEIRA, 2012, p.42.

- **Fase I: Diagnóstico Estratégico** - consiste em verificar o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo. Busca responder a pergunta: “qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos?” Essa fase é dividida em cinco etapas básicas, que são: identificação da visão, identificação dos valores, análise externa e interna e, análise dos concorrentes.

- **Fase II: Missão da Empresa** - consiste em estabelecer a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico. Determina-se qual é o negócio da empresa, porque ela existe e em que atividades ela se concentrará no futuro. Essa fase também é dividida em cinco etapas, que compreende: estabelecimento da missão, dos propósitos atuais e potenciais, estruturação e debate de cenários, postura estratégica e por fim estabelecimento de macro estratégias e macro políticas.

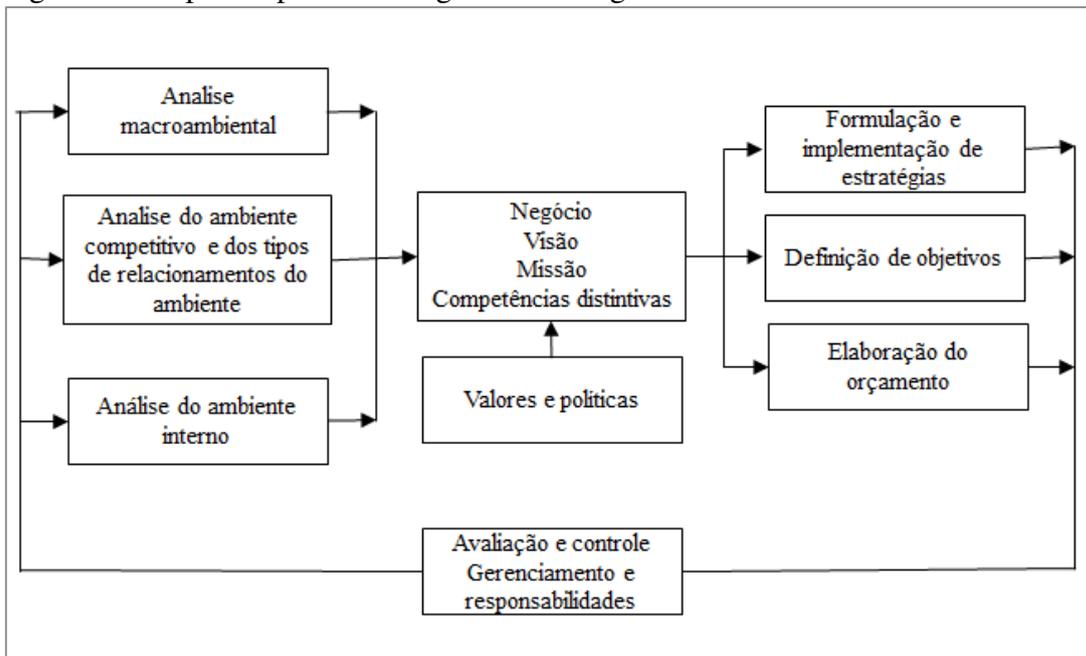
- **Fase III: Instrumentos prescritos e quantitativos** - nesta fase é que se estabelece na organização “aonde se quer chegar” e “como chegar na situação em que se deseja”. Para isso são definidos os objetivos, metas, desafios; estratégias e políticas; bem como os projetos e planos de ação.

• Fase IV: **Controle e avaliação** - verifica-se neste momento “como a empresa está indo” para a situação desejada. Analisa-se e avaliam-se os indicadores de desempenho; compara-se o desempenho real com os objetivos estabelecidos; encontram-se os desvios; constroem-se e acompanham-se as ações corretivas para avaliar a eficiência e a eficácia da ação; por fim, adicionam-se informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

2.6.3 Metodologia Proposta por Tavares (2010)

Para Tavares (2010) o processo de gestão estratégica deve seguir as características próprias de cada organização, como a natureza, o porte, o clima, a cultura e o estilo de gestão. Apesar das etapas do processo apresentar pequenas variações de uma organização para a outra, elas tratadas na mesma sequência, conforme demonstrado na Figura 7.

Figura 7 – Etapas do processo de gestão estratégica



Fonte: Adaptado de Tavares, 2010, p. 62.

Esse modelo compreende onze etapas, que são:

1º Etapa- **Delimitação do negócio, formulação da visão, da missão e do inventário das competências distintas:** a empresa deve definir o espaço do negócio que quer ocupar, onde está no momento e aonde pretende chegar. Precisa dar um significado à sua existência e

determinar o que deverá ser buscado e mantido para atingir os objetivos desejados e para se diferenciar das demais organizações;

2° Etapa- **Análise macro ambiental**: momento de identificar, classificar e analisar as variáveis ou forças ambientais que interferem, ou possam a vir interferir positivamente ou negativamente na atuação da empresa;

3° Etapa- **Análise dos públicos relevantes, do ambiente competitivo e dos tipos de relacionamentos da organização**: avaliar as forças competitivas que podem afetar o desempenho da empresa, a fim de manter-se competitiva no mercado.

4° Etapa- **Análise do ambiente interno**: abrange os subsistemas diretivo, técnico e social da empresa. A partir de uma análise destes fatores, a empresa procura adequar-se com as oportunidades e ameaças ambientais.

5° Etapa- **Valores e políticas**: consiste em tornar explícitas as crenças que permeiam a empresa, bem como sistematizar e explicitar suas regras e diretrizes.

6° Etapa- **Formulação e implementação de estratégias**: estabelecimento de cursos de ação, escolhendo os mais apropriados ao cumprimento da visão.

7° Etapa- **Definição de objetivos**: ocorre o convertimento das estratégias em objetivos com o intuito de estabelecer alvos de acordo com cada área organizacional.

8° Etapa- **Elaboração do orçamento**- atribuição e alocação de valores financeiros correspondentes e necessários à consecução das metas e ao desempenho das ações setoriais.

9° Etapa- **Definição de parâmetros de avaliação e controle**: escolhem-se indicadores de desempenho para avaliar a eficácia da estratégia e a eficiência das ações diante dos objetivos e metas previamente definidos.

10° Etapa- **Formulação de um sistema de gerenciamento de resultados**: atribui-se responsabilidades a todos os níveis envolvidos para a implantação do processo.

11° Etapa- **Implantação**: colocam-se em prática as ações planejadas ao longo de determinado tempo para cumprimento dos objetivos organizacionais.

2.7 SÍNTESE E ESCOLHA METODOLÓGICA

Após a descrição das metodologias do processo de planejamento estratégico, foi possível observar que cada autor utiliza uma estrutura e uma ordem diferente para cada etapa do processo. No entanto, dado que o objetivo das metodologias é o mesmo, as etapas estão

organizadas e denominadas em formas distintas, conforme a síntese metodológica exposta no quadro abaixo.

Quadro 7 – Síntese das metodologias apresentadas

Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001)	Oliveira (2012)	Tavares (2010)
Definição do negócio	Diagnóstico Estratégico: Visão Valores Análise externa Análise interna Análise dos concorrentes	Delimitação do negócio, missão, visão e competências distintas
Definição da Missão		
Definição dos Princípios		
Definição da Análise do Ambiente	Missão da empresa: Propósitos atuais e potenciais Estruturação e debate de cenários Postura estratégica Estabelecimento das macro estratégias e macro políticas.	Análise Macro Ambiental
Definição da Visão		Análise dos Públicos Relevantes
		Análise Ambiental Interna
		Valores e Políticas
Definição dos Objetivos	Instrumentos Prescritivos e Quantitativos: Objetivos Metas Desafios Estratégias e políticas Projetos e planos de ação.	Formulação e Implementação de Estratégias
Definição das Estratégias Competitivas		Definição dos Objetivos
		Elaboração do Orçamento
Definição do Plano de Ação, Implementação e Controle	Controle e avaliação	Definição de parâmetros de avaliação e controle
		Formulação de um sistema de gerenciamento de resultados
		Implantação

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Observa-se que o modelo de Oliveira (2012) composto por quatro etapas básicas é mais sucinto que os modelos de Tavares (2010) que apresenta 11 fases e Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001) que possui oito etapas. Apesar da existência dessa diferença estrutural entre as três metodologias, todas elas abrangem o mesmo teor para fins de realização do processo de planejamento estratégico.

Com o intuito de utilizar um das metodologias apresentadas pelos autores para desenvolver este trabalho, foi feita uma análise de cada uma delas e posteriormente uma

comparação. O método apresentado por Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001) possibilita maior compreensão das etapas de planejamento estratégico, pois a forma clara com que os autores descrevem as etapas do processo permite uma fácil visualização da aplicabilidade desse modelo na empresa objeto de estudo, que até o momento não utiliza ferramentas formais de gestão em suas atividades, portanto este é método escolhido.

A justificativa da escolha desse método se dá também porque os autores expõem exemplos práticos de elaboração das etapas, enriquecendo dessa forma o entendimento de como desenvolver o planejamento estratégico. Por fim Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001) ressaltam que desenvolveram um método prático de fácil aplicação em qualquer empresa que deseja obter sucesso no século XXI. Desse modo, a metodologia proposta por eles será usada para configurar o planejamento estratégico para o Supermercado Panis.

As oito etapas do modelo escolhido serão detalhadas a seguir.

1 - Definição do Negócio

A definição do negócio para Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001, p. 53) consiste em compreender qual é o “[...] principal benefício esperado pelo cliente”, levando em conta que não se pode confundir negócio da empresa com o produto e serviço que ela oferece, isto é, definir o negócio está associado a atender necessidades do cliente. É importante salientar também que uma precisa definição do negócio promove a visão estratégica, evitando dessa forma a miopia organizacional.

Conforme Fernandes e Berton (2005, p. 22) “o negócio de uma organização pode ser entendido como a arena onde ela compete ou, de forma mais ampla, como ela atua”. O objetivo de definir o negócio organizacional é satisfazer as necessidades dos clientes e permear decisões de maior abrangência.

Na visão de Tavares (2010) para definir o negócio de uma organização deve ser observado dois aspectos básicos: as necessidades ou desejos que ela pretende satisfazer e a disponibilidade de habilidades e competências que ela detêm para satisfazê-los. Satisfazer uma parcela dos clientes e consumidores deve ser o negócio básico de qualquer empresa, mas para isso, é preciso escolher alternativas condizentes com a realidade da empresa e com a demanda evidenciada pelo ambiente.

Ao definir o negócio de uma empresa é preciso ainda, observar alguns fatores relevantes, dispostos nos itens a seguir (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 28).

- Pensar no negócio com os olhos da concorrência ampliada e de produtos substitutos;
- Pensar não só no produto, mas nos serviços que esse produto presta ao cliente;
- Pensar não só no produto, mas no uso do produto pelo cliente;
- Pensar no produto como um meio para satisfazer o cliente.

Complementando a ideia dos autores, Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001, p. 53-54) ressaltam que podem ser realizadas três perguntas para definição do negócio de uma empresa: “Quem é mesmo seu cliente? Qual o benefício que seu cliente efetivamente procura ao comprar ou usar seu produto ou serviço? Quem são e quais serão nossos concorrentes?”

A partir da compreensão de como definir o negócio empresarial, o próximo passo é definir a missão da empresa, conforme será tratado no próximo tópico.

2 - Definição da Missão

A missão organizacional é descrita por Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001, p. 85) como a “razão de existir da empresa no seu negócio”. Para Oliveira (2012) a missão está relacionada com a determinação do negócio da empresa, ou seja, “quem a empresa atende com seus produtos e serviços, e quais as atividades que ela deve se concentrar no futuro. Enquanto que Urdan e Urdan (2010, p. 61) conceituam “missão empresarial como uma declaração sintética dos pilares que orientam sua existência no ambiente. A missão resume o que a firma quer ser e fazer, e como ela quer ser vista e reconhecida pelos seus públicos”.

De modo geral, a missão organizacional traduz-se em dimensionar e anunciar o papel que uma empresa pretende desempenhar em relação às oportunidades e ameaças apresentadas por seu ambiente de negócios. O que foi dimensionado e anunciado deve ser concretizado pelos membros da empresa nas ações diárias. Contudo, para que a missão se torne consistente leva tempo, isso porque numa perspectiva interna a organização precisa alcançar aprendizado e desenvolvimento e, numa perspectiva externa necessita obter alianças, parcerias e redes, evidenciando assim um processo de longo prazo (TAVARES, 2010).

Fernandes e Berton (2005) acrescentam que uma missão bem definida compõem algumas vantagens para a empresa, pois demonstra o que se faz, une esforços dos envolvidos e, contribui para a tomada de decisão em relação ao desenvolvimento de produtos e serviços. Ela deve acima de tudo, estar relacionada com a promoção de benefícios e satisfação aos clientes. Os autores também apontam algumas características pertinentes da missão, como (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 149):

- Identifica o negócio;
- É a partida;
- É a “carteira de identidade” da empresa;
- Identifica “quem somos”
- Foco do presente no futuro;
- Vocações para a eternidade.

Sendo assim, Pagnocelli e Vasconcellos Filho (1992, p. 110) e Pereira (2010, p. 82) orientam que para definir a missão empresarial fazem-se os seguintes questionamentos:

- **O que** a empresa deve fazer?
- Para **quem** deve fazer?
- Para **quê** deve fazer?
- **Como** deve fazer?
- **Onde** deve fazer?
- Qual **responsabilidade social** deve ter?

Após o entendimento da missão empresarial é exposto a seguir a definição dos princípios.

3 - Definição dos Princípios

Os princípios são definidos por Pagnocelli e Vasconcellos Filho (1992, p.143) como “os balizamentos para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento de sua missão”, ou seja, para que uma empresa cumpra com a missão de seu negócio, ela precisa de alguns balizamentos para que os fins justifiquem os meios. Assim, os princípios servem de balizamento para decisões e comportamentos na empresa. Os autores destacam ainda, que os princípios são conhecidos por outros termos, como: credo, valores, políticas ou filosofia.

Para Chiavenato e Sapiro (2004, p.69) os princípios são um “conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e pratica, e está acima das práticas cotidianas para a busca de ganhos de curto prazo”. Podem ser denominados como os elementos que norteiam o comportamento e as ações dos membros de uma organização frente ao ambiente externo e interno. Eles estabelecem na empresa o certo e o errado a se fazer. Ao elaborar os princípios a organização deve basear-se nas convicções que acredita e valoriza, ao

passo que são eles que darão significado às ações orientadas na busca da visão e cumprimento da missão (PEREIRA, 2010; TAVARES, 2010).

Compreendido a definição dos princípios será abordada a seguir a análise ambiental externa e interna, bem como a matriz SWOT.

4 - Definição da Análise do Ambiente

O entendimento de que é necessário analisar o ambiente deriva da Teoria Geral dos Sistemas. As empresas são sistemas abertos que recebem influência e estão em constante interação com o ambiente. Assim a análise ambiental deve ser realizada pela organização porque esse é um meio de reagir adequadamente a situações inesperadas que podem trazer impactos negativos, ao mesmo tempo em que é uma forma de canalizar as influências positivas e intensificar o sucesso organizacional (CERTO; PETER, 2005).

A análise do ambiente para Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001, p. 197) “é um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa”. Com base na afirmação dos autores, a sobrevivência e o sucesso de uma empresa depende do esforço permanente para monitorar os ambientes interno e externo.

Assim, a análise ambiental é um processo de identificar oportunidades e ameaças oriundas do ambiente externo do qual a empresa não tem controle e, forças e fraquezas resultantes dos aspectos internos da organização. No quadro a seguir é exposto o conceito dos quatro fatores ambientais.

Quadro 8 – Fatores ambientais externos e internos

Oportunidades	São situações externas, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influenciá-la positivamente;
Ameaças	São situações externas, atuais ou futuras, que se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afetá-la negativamente;
Forças	São características da empresa, tangíveis ou não, que podem ser potencializadas para otimizar seu desempenho;
Fraquezas	São características da empresa, tangíveis ou não, que devem ser minimizadas para evitar influência negativa sobre seu desempenho.

Fonte: Adaptado de Vasconcellos Filho e Pagnocelli, 2001.

Para melhor compreender a análise ambiental, nos próximos tópicos serão descritos os fatores externos, internos, bem como a análise SWOT.

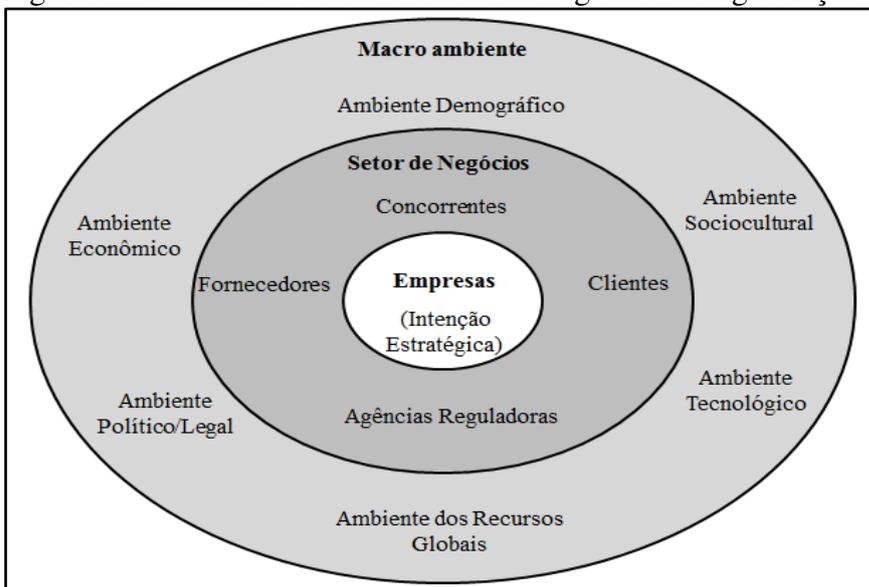
a) Análise Ambiental Externa

A análise ambiental externa tem por objetivo analisar a relação entre a empresa e seu ambiente, com o intuito de conhecer sua atual posição produtos *versus* mercado, bem como suas oportunidades e ameaças advindas do ambiente. Para isso, é necessário que o administrador estude os fatores e forças do ambiente e seus potenciais efeitos sobre a empresa, para assim tomar decisões estratégicas (OLIVEIRA, 2012).

O autor enfatiza ainda, que como o ambiente empresarial é um cenário dinâmico, pode oferecer oportunidades e ameaças para a empresa. As oportunidades devem ser aproveitadas e as ameaças precisam ser adaptadas pela empresa, absorvidas ou amortecidas. “Uma oportunidade devidamente usufruída pode proporcionar aumento dos lucros da empresa, enquanto uma ameaça não administrada pode acarretar diminuição nos lucros previstos, ou mesmo prejuízos para a empresa” (OLIVEIRA, 2012, p. 74).

É relevante destacar, segundo Chiavenato e Sapiro (2004) que o ambiente externo se subdivide em duas dimensões: o ambiente contextual, conhecido também como macro ambiente e, ambiente relacional ou microambiente, conforme demonstrado na figura a seguir.

Figura 8 – O macro ambiente e o setor de negócios da organização.



Fonte: CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p. 95.

O macro ambiente é amplo, genérico e abrange os limites daquilo que a organização pode fazer. Ele é constituído pelas seguintes fatores: demográfico, econômico, político/legal, recursos globais, tecnológico e sociocultural. Enquanto o microambiente está mais próximo

da empresa, abrange o setor específico do negócio. É nele que a empresa cria e emprega suas estratégias, sendo ele composto pelas seguintes variáveis: clientes, concorrentes, fornecedores e agências ou grupos reguladores, conforme exposto a seguir. (CHIAVENATO; SAPIRO; 2004).

- **Ambiente Demográfico:** é o estudo estatístico da população humana em termos de: tamanho, taxa de crescimento, densidade, distribuição geográfica populacional, idade, gênero, processos migratório e de mobilidade da população, taxa de crescimento e envelhecimento populacional, natalidade, mortalidade, estrutura familiar e residencial, nível de escolaridade e ocupação, composição étnica e religiosa (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004; KOTLER; KELLER, 2010).

- **Ambiente Econômico:** consiste em fatores que afetam a demanda e a oferta de produtos e serviços dos diversos setores do mercado. Os mensuradores desse ambiente são:

Renda real da população, taxa de distribuição e crescimento da renda, configuração geográfica, padrão de consumo e poupança, nível de emprego, taxa de juros, câmbio e inflação, mercado de capitais, distribuição de renda, balanço de pagamentos, nível do Produto Interno Bruto (PIB), reservas cambiais (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p.85).

- **Ambiente Sociocultural:** compreende os valores, crenças, percepções e comportamentos básicos da sociedade. É mensurado por aspectos como:

Hábito das pessoas em relação a atitudes e suposições; crenças e aspirações pessoais; relacionamentos interpessoais e estrutura social; mobilidade entre classes; origem urbana ou rural e os determinantes de status; atitudes com as preocupações individuais e coletivas; situação socioeconômica de cada segmento da população; composição da força de trabalho; estrutura educacional; veículos de comunicação de massa; preocupação com o meio ambiente; preocupação com a saúde e preparo físico (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p. 85).

- **Ambiente Político/Legal:** vários aspectos, tais como leis, códigos, órgãos públicos e grupos de pressão acabam por interferir e restringir ações empresariais. Esse ambiente apresenta os seguintes indicadores:

Política monetária, tributária, fiscal e previdenciária; legislação tributária, comercial, trabalhista e criminalista; política de relações internacionais; legislação sobre proteção ambiental, políticas de regulamentação, desregulamentação e privatização; legislação federal, estadual e municipal; estrutura de poder (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 86).

- Ambiente dos Recursos Globais: envolve os recursos naturais, como: água, alimentos e energia utilizados como insumos nas empresas. Seus parâmetros compreendem: nível de desenvolvimento ecológico; escassez das matérias-primas; custo da energia; aquecimento global; índices de poluição ambiental e legislação existente; novas ameaças de doenças; catástrofes naturais; sustentabilidade (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004).

- Ambiente Tecnológico: esta é considerada a variável de maior impacto para as estratégias empresariais modernas, pois está diretamente relacionada com o uso do conhecimento humano nos processos informacionais, afim de melhor usar os insumos e matérias-primas.

Passo tecnológico; processo de destruição criativa; aplicação em novos campos da ciência; programas em pesquisas e desenvolvimento; identificação dos padrões aceitos; manifestações reacionárias em relação aos avanços tecnológicos; aquisição, desenvolvimento e transferência de tecnologia; velocidades das mudanças tecnológicas e atualização do país; proteção de marcas e patentes; nível de pesquisa e desenvolvimento do país; incentivos governamentais ao desenvolvimento tecnológico (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p. 86).

Apresentadas as variáveis macro ambientais, será exposto na sequência o micro ambiente. Este é o ambiente mais próximo da organização e tem uma interação direta de trabalho com ela. O micro ambiente é constituído pelas variáveis: clientes, concorrentes, fornecedores e agências reguladoras, esta última é definida por (DAFT, 2010) como mercado de trabalho.

- Clientes: são as pessoas e/ou empresas no ambiente que adquirem bens ou serviços da organização;
- Concorrentes: são outras empresas do mesmo ramo, ou com mesmo tipo de negócio que fornece bens e serviços ao mesmo conjunto de clientes;
- Fornecedores: fornecem a matéria-prima e insumos que a organização necessita para realizar suas atividades e fabricar produtos ou prestar serviços;
- Agências Reguladoras/ Mercado de Trabalho: o mercado de trabalho representa as pessoas disponíveis no mercado que podem ser contratadas pela organização. Os sindicatos, associações são as agências reguladoras que intermediam essa relação de trabalho entre empregador e empregado.

Após apresentadas as variáveis ambientais que compõem o macro e o micro ambiente, será abordado a seguir a análise ambiental interna.

b) Análise Ambiental Interna

A análise ambiental interna tem por finalidade evidenciar as deficiências, ou pontos fracos, e as qualidades, ou pontos fortes da organização, com o intuito de identificar a atual posição produto *versus* mercado de uma organização (OLIVEIRA, 2012).

Para tanto é necessário analisar os elementos internos organizacionais usados para o cumprimento dos objetivos da empresa. Tais elementos compreendem: os recursos financeiros, físicos, humanos e tecnológicos, conforme exposto por Montana e Charnov (2010):

- Recursos Financeiros: é o capital obtido pela empresa que deve ser usado da melhor maneira possível para manter a empresa em operação e custear seu crescimento. Se a empresa for lucrativa, os recursos financeiros obtidos podem ser investidos na própria empresa para desenvolvê-la, ou pode ser distribuído para os sócios em forma de dividendos. Ou mesmo se a empresa não possuir muitos recursos financeiros e necessita de capital para investir pode procurar fontes de financiamento de capital de terceiros.
- Recursos Físicos: incluem fábricas, equipamentos, instalações e estoques de matéria-prima de uma empresa. Muitas vezes esses recursos são otimizados pela administração, para melhorar a produtividade e garantir a lucratividade.
- Recursos Humanos: são as pessoas que trabalham na organização. Elas satisfazem as necessidades da organização ao adquirir as habilidades necessárias para executar as tarefas das quais são responsáveis.
- Recursos Tecnológicos: refere-se à tecnologia aplicada dentro da empresa, como exemplo: sistemas de informação, sistemas gerenciais, inovações de processo e produtos.

Abordado o ambiente interno da organização, será apresentada no próximo tópico a análise SWOT.

c) Análise SWOT

As análises do ambiente externo e interno resultam na análise SWOT – do inglês *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threaats* (ameaças). Essa análise é empregada para avaliação do posicionamento da organização e de sua capacidade de competição. Ela resume os principais aspectos do ambiente e as

capacidades da empresa para fins de desenvolver estratégias efetivas (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 146; SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2011).

De acordo com Clemente (2004), ao fazer a avaliação externa é possível detectar as oportunidades e ameaças no ambiente de negócio, assim como realizar a avaliação interna demonstra as forças e fraquezas de uma organização. Esses quatro fatores de análise ambiental, devem ser associados e podem ser organizados em forma de uma matriz SWOT, conforme demonstrado na Figura 9.

Figura 9 – Matriz SWOT

	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Interno	Forças	Fraquezas
Externo	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Adaptado de Clemente, 2004, p.38.

Segundo Wildauer (2011, p. 81) o que a matriz SWOT sugere consiste em:

- Combinar as forças e oportunidades de melhoria;
- Minimizar as fraquezas e ameaças;
- Converter as fraquezas identificadas em forças;
- Evitar ameaças, convertendo-as em oportunidades;

O autor ainda ressalta que a matriz SWOT fornece suporte para as futuras tomadas de decisão dos administradores diante de circunstâncias, a fim de valorizar o potencial da empresa, evitando que as fraquezas e ameaças prejudiquem a organização. Para elaborar a matriz SWOT é necessário seguir alguns passos (UFMT, 2016):

1º Passo: Classificação- consiste na classificação dos pontos observados no ambiente externo e interno, como: oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos;

2º Passo: Categorização- Consiste da indicação de graus de importância para cada quesito analisado, consideram-se três categorias, conforme demonstrado no quadro abaixo.

Quadro 9 – Categorias de importância

Categoria	Grau de Importância	Conceito
Muito Importante	4	Forte impacto no negócio da organização;
Importante	2	Impacto relativo no negócio da organização;
Pouco Importante	1	Baixo impacto no negócio da organização;

Fonte: Adaptado de UFMT, 2016.

Os autores salientam que embora o processo de classificação seja subjetivo, ele é necessário para tornar a análise SWOT como técnica de análise.

3º Passo: Ponderação- consiste no cruzamento dos fatores definidos na SWOT, de forma a identificar os pontos mais relevantes. A ponderação dos fatores pode ser feita somando os pesos definidos na categorização, identificando assim quais os quadrantes possuem maior pontuação e urgência para tomar as decisões.

4º Passo: Objetivos para geração de estratégias- consiste na indicação de objetivos para estabelecer a postura estratégica da empresa. Tal postura estratégica é adotada conforme o somatório dos quadrantes que ocorre no passo anterior e, pode ser demonstrado na figura a seguir.

Figura 10– Estabelecimento da postura estratégica

		Análise Interna	
		Predominância de:	
		Pontos Fracos	Pontos Fortes
Análise Externa	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Adaptado de Oliveira, 2011, p. 111; Sertek; Guindani; Martins, 2011, p.153.

Cada postura estratégica já foi apresentada no Tópico 2.4.1.1. Após definir a análise SWOT, bem como os passos para sua elaboração, no próximo item será abordada a definição da visão.

5 - Definição da Visão

De acordo com Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 31) a visão organizacional “é a explicitação do que se visualiza para a empresa”. Ela pode ser de dois vieses, o viés sonho ou desafio estratégico. O sonho surge da imaginação de um empreendedor visionário, e o desafio estratégico nasce do processo participativo. Para Urdan e Urdan (2010, p. 62) a visão da empresa é “uma condição futura expressiva - até mesmo brilhante – que se quer atingir. É aquilo que ela aspira vir a ser no longo prazo”. A visão “é a imagem compartilhada daquilo que os gestores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro”, ela precisa ter um horizonte estratégico temporal, ou seja, precisa ser dimensionado o tempo com que ela se tornará de fato realidade (PEREIRA, 2010, p. 89).

Em consonância com os conceitos trazidos pelos autores, Tavares (2010) afirma que a visão é uma intenção sobre onde a organização deseja chegar amanhã em seu ambiente, e uma orientação sobre quais ações ela deve fazer hoje para chegar no amanhã. Para isso, “a organização precisa ser seletiva em relação ao passado e aberta ao aprendizado em relação ao presente”, pois dificilmente as dimensões de sucesso do passado sustentarão o seu sucesso no futuro.

Após a compreensão de que a definição da visão tem por objetivo descrever como a organização espera ser vista e reconhecida no futuro, parte-se para a próxima etapa do processo que é a definição dos objetivos organizacionais.

6 - Definição dos Objetivos

Os objetivos para Vasconcelos Filho e Pagnocelli (2001, p. 268-269) “são os resultados que a empresa deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua visão sendo competitiva no ambiente atual e futuro”. Os autores mencionam que a empresa que quer se destacar no século XXI, frente à competitividade do mercado, necessita definir claramente seus objetivos. Para defini-los é preciso seguir alguns aspectos, como: ser desafiantes, porém viáveis; ser mensuráveis qualitativamente e quantitativamente; ter prazo definido, ser coerente, ser reconhecido e acreditado por toda empresa, ter clareza.

Na concepção de Fernandes e Berton (2005), os objetivos organizacionais são “os diversos resultados que a organização se propõe a alcançar, com um prazo definido para que aconteçam”. Além das características expostas por Vasconcelos Filho e Pagnocelli (2001), os

autores apontam que existe uma quinta característica, que é a flexibilidade. Ao definir um objetivo, o gestor deve ter em mente que várias variáveis ambientais podem impactar negativamente no objetivo traçado a *priori*, por isso, ele precisa estar preparado para monitorá-las e reformular os objetivos se necessário.

Para Tavares (2010, p. 300) os objetivos são os “alvos que deverão ser conquistados para materializar o cumprimento da missão e transformar a visão em realidade, através da canalização de esforços e recursos ao longo de períodos de tempos predefinidos.” Oliveira (2012) compartilha deste mesmo conceito e salienta que para alcançar os alvos estabelecidos, a organização deve buscar a cooperação dos indivíduos. Contudo, eles possuem consigo necessidades, aspirações e expectativas que desejam ser satisfeitas em troca da qualidade do seu trabalho realizado.

Ao definir um objetivo, o administrador deve especificar o resultado a ser alcançado; a data limite para o resultado ser alcançado; ser o mais quantitativo possível para permitir mensuração e posterior avaliação; e por fim especificar apenas **o que** e **quando**, e não **porquê** e **como** (PAGNOCELLI; VASCONCELLOS FILHO, 1992, p. 265).

Definido os objetivos, a próxima etapa do processo de planejamento é a definição das estratégias competitivas, conforme abordado no próximo item.

7 - Definição das Estratégias Competitivas

As estratégias competitivas são descritas por Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (1992, p. 265) como “o que a empresa decide fazer, considerando o ambiente, para atingir os objetivos, respeitando os princípios, visando cumprir a missão no negócio”. Os autores ressaltam que existem três etapas para a definição das estratégias. Sendo que a primeira é formulação, é processo de explicitar a estratégia claramente. A segunda consiste em conferir a consistência da estratégia, e a última é priorização, ou seja, escolher as mais importantes para o momento dentro de um rol de estratégias (VASCONCELLOS FILHO; PAGNOCELLI, 2001).

Segundo Urdan e Urdan (2010, p. 64) “as estratégias são os meios fundamentais que a empresa adota para alcançar os objetivos”. Para os autores é a partir das estratégias que são mobilizados ativos, capacidades e competências em favor da concretização dos objetivos estabelecidos. Enquanto que os objetivos são os fins que a empresa busca alcançar, as estratégias são os meios para alcançar esses fins.

Na sequência é apresentada a última etapa do processo de planejamento estratégico, que é a definição do plano de ação, divulgação, implementação e acompanhamento.

8 - Definição do Plano de Ação, Divulgação, Implementação e Acompanhamento.

Concluída a definição das estratégias, o próximo passo consiste na formulação do plano de ação, divulgação, implementação e acompanhamento. No plano de ação é que as estratégias são transformadas em ações e posteriormente em resultados, para isso, é preciso criar uma força-tarefa dos objetivos definidos *a priori* (VASCONCELLOS FILHO; PAGNOCELLI, 2001).

Na visão de Tavares (2010) são os planos de ação que materializam as estratégias, através da execução de atividades diárias na organização e, conseqüentemente trarão resultados. Os planos devem contemplar dois aspectos para serem efetivos: “abranger os objetivos externos formulados a partir das estratégias genéricas e da análise SWOT, e os objetivos internos, voltados para adequação do modelo organizacional” (TAVARES, 2010, p. 338).

Para elaborar o plano de ação será usada a ferramenta administrativa Planilha 5W2H. Essa ferramenta é de uso gerencial e expõem de forma simples as responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos necessários para realizar as ações planejadas (MARSHALL JÚNIOR, 2010).

O 5W representa as iniciais das palavras em inglês: *why, what, who, where, when*, e o 2H refere-se à *how* e *how much*, conforme demonstrado no quadro abaixo.

Quadro 10 – Planilha 5W2H

5W2H	Significado	Conceito
What?	O que?	Ação proposta ou atividade a ser executada.
Why?	Por quê?	Justificativa, benefícios que a organização terá pela execução da atividade.
Who?	Quem?	Responsável (s) pela organização e execução das ações.
Where?	Onde?	Local (s) onde serão executadas as ações previstas.
When?	Quando?	Data(s) ou período(s) em que serão realizadas as ações previstas.
How?	Como?	Maneiras ou ação usada para a operacionalização da atividade.
How much?	Quanto?	Quanto vai custar a execução da atividade.

Fonte: Adaptado de Tavares, 2010.

Depois de elaborado o plano de ação, a próxima etapa é a de divulgação do planejamento estratégico. Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001) salientam que para que a

organização obtenha sucesso com o processo, é preciso que ele seja divulgado em todos os níveis da empresa. Os colaboradores devem conhecer os objetivos fins da empresa e os métodos que serão usados para alcançá-los.

A próxima fase é a de implementação, momento pelo qual coloca-se em prática o documento de planejamento estratégico elaborado, ou seja, inicia-se a execução das atividades definidas no plano de ação. É importante salientar que ao iniciar o processo de implementação já deve ser realizado em sequencia o acompanhamento, a fim de evitar que surjam problemas, e se caso surgirem aplicar de imediato uma ação corretiva (PEREIRA, 2010).

O acompanhamento é a última etapa do processo de gestão estratégica e, é denominado por Tavares (2010) como avaliação e controle. É através do procedimento de avaliação e controle que organização consegue mensurar os eventuais desvios entre o que foi planejado e o que foi efetivamente executado. Assim, as causas dos desvios podem ser identificados e corrigidos. O acompanhamento ainda tem por finalidade indicar até que ponto os cursos de ação previstos estão sendo cumpridos e, se as metas e objetivos estão adequados à realidade da organização, aos recursos disponibilizados e ao comportamento das pessoas. Por apresentar características de mensuração e retroalimentação Oliveira (2012) destaca que a fase de controle a avaliação está muito relacionada com a eficiência, a eficácia e a efetividade organizacional.

Apresentado o referencial teórico e a escolha do método de planejamento estratégico mais adequado para a realidade da empresa objeto deste estudo, a seguir será abordada a metodologia de estudo utilizada.

3 METODOLOGIA

Nesta parte da pesquisa são apresentados os procedimentos metodológicos que compreendem: classificação da pesquisa; unidade de análise; sujeitos da pesquisa; técnica de coleta de dados; análise e interpretação dos dados, conforme exposto a seguir.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa científica segundo Zamberlan *et al.* (2014), apresenta características de classificação relacionadas: à sua natureza, à abordagem de investigação, aos objetivos ou níveis de pesquisa e, aos procedimentos metodológicos ou estratégias de pesquisa.

Em relação à natureza da pesquisa, esta pode ser categorizada como pesquisa aplicada (GIL, 2010), sendo que após a etapa de definição de estratégias são indicadas soluções práticas que poderão contribuir para resolver problemas enfrentados pela organização estudada, ou mesmo para promover seu progresso.

No que se refere à abordagem de investigação, é qualitativa, isso porque foram estudadas peculiaridades da empresa com intuito de elaborar a proposta de planejamento estratégico, buscando-se assim melhorar sua atuação e aumentar sua participação no mercado. Conforme Zamberlan (*et al.* 2014) na pesquisa qualitativa busca-se compreender profundamente um grupo social ou uma organização, interpretando e atribuindo significados aos fenômenos da realidade encontrados, sendo que os fenômenos não podem ser quantificados. Nessa abordagem de pesquisa, o ambiente natural é a fonte direta para coletar os dados e o pesquisador é o instrumento de coleta.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa configura-se como descritiva (GONSALVES, 2007) sendo que foi efetuado um diagnóstico da empresa para compreender sua atuação no mercado, e a partir disso foram descritas suas particularidades conjunturais.

Com relação os procedimentos técnicos esta pesquisa pode ser caracterizada como bibliográfica, documentação direta e indireta, pesquisa de campo e estudo de caso.

A pesquisa é bibliográfica porque foram utilizados materiais como: livros, teses, artigos, revistas e notícias de jornais e instituições, disponibilizados na internet (MARKONI; LAKATOS, 2010). Tais materiais forneceram a compreensão dos conceitos vinculados ao tema de estudo e informações de mercado necessárias e úteis para agregar conhecimento à pesquisadora e, a partir disso desenvolver o trabalho acadêmico. Os assuntos pesquisados de

forma geral referem-se à pequena empresa, setor varejista, estratégias e, processo de planejamento estratégico.

Além disso, configura-se como documentação direta, com uso da pesquisa de campo (MARCONI; LAKATOS, 2010), pois foram levantadas, coletadas e registradas informações da empresa para posteriormente realizar este trabalho. Também utilizou-se a documentação indireta, sendo que o cadastro de clientes e outros documentos administrativos relevantes foram consultados.

Por fim, esta pesquisa classifica-se como um estudo de caso (GIL, 2010), sendo que foi estudada uma organização em específico, com o objetivo de melhorar sua atuação e posição frente ao mercado, suas práticas administrativas e de gestão empresarial, através de uma proposta de Planejamento Estratégico.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade analisada para a elaboração desta pesquisa foi o Supermercado Panis que é de natureza familiar. A empresa está localizada no município de Guatambu/SC e atua no mercado há dez anos no segmento varejista, mais especificamente no setor supermercadista de mercadorias em geral com predominância de produtos alimentícios. O supermercado conta atualmente com cinco colaboradores, sendo que um deles é próprio dono, e outro sua esposa. As atividades administrativas e operacionais são na maior parte informais, e o proprietário é quem administra a empresa e toma as decisões empiricamente. Sendo a empresa caracterizada como micro empresa

A escolha desta unidade se deu pela acessibilidade e proximidade que a pesquisadora tem com o estabelecimento, pois reside atualmente na cidade de Guatambu e é cliente do Supermercado Panis. Frequentando o estabelecimento foi possível observar e identificar algumas deficiências na empresa. Assim, ao abordar o proprietário do supermercado e propor uma proposta de estudo que pudesse melhorar a organização, este foi receptivo e demonstrou interesse no Planejamento Estratégico proposto. Conforme seus relatos, apesar de estabelecer objetivos organizacionais, afirmou que não tem o hábito buscar e analisar informações do ambiente externo e partir disso planejar formalmente as ações necessárias para alcançar os objetivos almejados. Assim, esta foi uma oportunidade para compreender o contexto e a atuação da empresa no mercado. Além de que foi possível apropriar-se de estratégias que

podem melhorar os processos internos organizacionais e o desempenho da empresa no mercado no qual está inserida.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Com relação aos sujeitos da pesquisa, estes compreendem o proprietário da empresa, os colaboradores, os gestores dos supermercados concorrentes, bem como uma amostra não estatística de dez clientes do Supermercado Panis.

O proprietário e os demais colaboradores forneceram as informações relevantes para entender o funcionamento, os processos e a estrutura da empresa. Enquanto que os gestores dos supermercados concorrentes compartilharam informações relacionadas a benefícios oferecidos, serviços auxiliares e preços praticados. Vale ressaltar que existem dois supermercados concorrentes na cidade de Guatambú, um denominado de Supermercado X e outro de Supermercado Y. Esta denominação se deu para preservar o nome e imagem das empresas visitadas. Já a amostra de dez clientes forneceram informações relacionadas a percepções que têm do Supermercado Panis. A amostra foi escolhida com base na frequência mensal de compras e fidelização, assim, consultou-se o cadastro de clientes disponibilizado pelo próprio dono, e escolheram-se como sujeitos da pesquisa clientes fidelizados que apresentam uma frequência mensal ou diária contínua de compras no estabelecimento.

Foi a partir do compartilhamento das informações, percepções e sugestões dos sujeitos da pesquisa que o trabalho foi elaborado.

3.4 COLETA DE DADOS

A fim de coletar os dados e informações do supermercado, foi aplicada ao proprietário uma entrevista com roteiro de questões semiaberto, conforme Apêndice A. A entrevista ocorreu na última semana do mês de janeiro de 2016 em horário de atendimento comercial, se deu no setor administrativo da empresa e foi segmentada em três períodos distintos, em decorrência de disponibilidade de tempo do empresário. Também se realizaram visitas semanais na empresa, com conversas informais com o proprietário e colaboradores para sanar dúvidas que não foram contempladas na entrevista e para requisitar documentos que contribuíssem com a pesquisa. Estas visitas semanais aconteceram no período de janeiro de 2016 a abril de 2016 no horário de atendimento comercial.

Para entender as preferências de compra e percepções dos clientes do Supermercado Panis aplicou-se à amostra de dez clientes, uma entrevista semiaberta com um pequeno roteiro de questões, conforme Apêndice B. Estas entrevistas aconteceram nos corredores do próprio estabelecimento na segunda semana do mês de fevereiro de 2016 e, foram divididas em dois períodos distintos. No primeiro período foram abordados cinco clientes, e no segundo período de entrevista foram abordados mais cinco clientes. Cabe mencionar que todas as entrevistas foram aplicadas no horário comercial e a escolha das datas para as entrevistas se deu por serem os dias de maior volume de vendas no estabelecimento. Conforme Vergara (2009) a entrevista é uma interação verbal entre duas pessoas, uma conversa, uma troca de significados, um recurso para produzir conhecimento sobre um tema. E a entrevista semiaberta especificamente permite exclusões, inclusões, explicações ao entrevistado caso este não tenha entendido, enfim mudanças no roteiro no momento da entrevista.

Para entender a atuação e a posição de mercado do Supermercado Panis na cidade de Guatambú, realizaram-se visitas e conversas informais com os dois principais gestores dos supermercados concorrentes, com o intuito de comparar preços praticados, qualidade no atendimento, benefícios e serviços auxiliares oferecidos, e assim identificar possíveis ameaças e/ou oportunidades para o Supermercado Panis. Ambas as visitas aconteceram na terceira semana do mês de Fevereiro, no período da tarde em horário de atendimento comercial.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e interpretação dos dados coletados constitui um elemento de pesquisa relevante. Os dados coletados foram primeiramente analisados e comparados com o referencial teórico abordado. Posteriormente, foram interpretados e direcionaram as decisões estratégicas necessárias para a empresa. De acordo com Gil (2010) a análise dos dados consiste em organizar as informações de forma que forneça respostas ao problema proposto. E a interpretação dos dados consiste em relacionar as respostas obtidas na análise com outros conhecimentos, obtidos de fontes secundárias.

Além de tabular os dados obtidos das pesquisas na internet, entrevistas, conversas informais e documentos diretos e indiretos, comparando-os com o referencial teórico relacionado ao tema, foi utilizado também o método da Análise SWOT, que compreende quatro passos de elaboração, conforme metodologia apresentada pela UFMT (2016). O primeiro passo consiste em classificar as variáveis do ambiente em: pontos fortes e fracos,

oportunidades e ameaças. O segundo passo é a categorização das variáveis de acordo com sua importância e impacto para a empresa em: 4- muito importante; 2- importante; 1- pouco importante. Sendo que a categorização das variáveis foi realizada juntamente com o proprietário da empresa, para assim definir aquelas consideradas mais relevantes e que receberam, portanto maior pontuação. O terceiro passo consiste no cruzamento das variáveis, para identificar as mais impactantes, e por fim traçar objetivos.

Vale ressaltar que todas as etapas do planejamento estratégico foram elaboradas juntamente com o proprietário do supermercado, com o intuito de contemplar todas as necessidades atuais da empresa. Desta forma, o mesmo teve uma participação ativa no processo de elaboração do Planejamento Estratégico.

4 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A proposição de um Planejamento Estratégico para o Supermercado Panis consiste em um Plano Estratégico, que se implantado pode melhorar o desempenho organizacional e aumentar a participação da empresa familiar no mercado guatambuense. Inicialmente será apresentado o Planejamento Estratégico elaborado, expondo primeiramente o histórico, o negócio e a contextualização da empresa, e na sequência serão descritas cada uma das etapas contempladas.

4.1 HISTÓRICO E CONTEXTO DO SUPERMERCADO PANIS

A empresa objeto deste estudo possui como razão social o nome de Alderi Francisco Panis e como nome fantasia Supermercado Panis. Fundada em 06 de julho de 2006, o estabelecimento iniciou as atividades numa pequena estrutura física com área de 24 m² localizada na Rua João Batista Dal Piva, nº 822, Centro de Guatambú - SC.

A principal atividade da empresa era comercializar produtos alimentícios e mercadorias em geral. Contudo, com o fortalecimento da empresa no setor e com o intuito de aumentar as vendas, a estrutura física do supermercado foi ampliada, bem como a gama de produtos e a variedade de marcas. Atualmente sua sede afere uma área de 332 m² com estrutura de alvenaria que suporta ambiente de escritório, cinco gôndolas, prateleiras, dois *check-outs*, expositores de frutas e verduras, congeladores, forno para pão e açougue. É interessante ressaltar que tanto o terreno como a sede da empresa é de propriedade do empresário.

Dentre os motivos da criação da empresa, o dono faz o seguinte relato “eu estava desempregado na época, e tinha no meu terreno uma salinha comercial de 4x6, então por necessidade resolvi vender mercadorias”. E com as experiências anteriores adquiridas no gerenciamento de supermercados, acreditava que este seria um negócio favorável no município, assim resolveu fundar o seu próprio negócio. Entretanto, somente após cinco anos de existência é que conseguiu ampliar e melhorar a estrutura física do Supermercado.

Em termos de estrutura organizacional a empresa é centralizada e tradicional, em virtude de possuir natureza familiar, sendo que o proprietário controla todos os setores, facilitando assim, a comunicação interna e a distribuição das atividades aos funcionários.

Enquanto que a estrutura funcional é composta por cinco funcionários: o empresário e sua esposa que desempenham atividades gerenciais, um açougueiro, e dois cargos de serviços gerais. Dessa forma, conforme a classificação do Sebrae (2014) que determina o porte de uma empresa a partir do número de funcionários, o Supermercado Panis caracteriza-se como uma microempresa.

Atualmente o supermercado tem aproximadamente uma variedade três mil itens, que compreendem: produtos alimentícios industrializados, bebidas, laticínios, frutas, verduras, pães, matinais, congelados, açougue, materiais de higiene e limpeza, calçados, louças e artigos de ferragens.

Quanto ao processo de planejamento o empresário declara:

[...] não tenho o hábito de planejar, quando há algo que precisa ser feito executo na hora. Só quando ampliei a estrutura física é que planejei aonde seria a melhor localização para o açougue e o escritório e controlei o orçamento destas benfeitorias.

Desse modo a empresa pode ser caracterizada como familiar, pois quem a administra e toma as decisões é o fundador e atual proprietário da empresa. Além de produtos, o Supermercado também oferece aos seus clientes serviços de correspondência bancária, cópia e recarga de celular. Assim, o cliente ou consumidor que desejar tais serviços pode adquiri-los indo até o estabelecimento, de acordo com a afirmação do dono:

[...] o serviço de correspondência bancária só veio a contribuir para o supermercado, pois trás comodidade aos clientes porque ninguém precisa enfrentar filas e este é um meio de trazer os clientes para o Supermercado, fazendo com que eles sempre acabem por comprar algum item.

A empresa possui alguns diferenciais em relação à concorrência, como um horário de atendimento amplo e flexível, sendo que durante a semana e nos sábados o horário de expediente é das 08h00min às 11h45min no período da manhã e 13h30min às 20h00min no período da tarde. Enquanto que aos domingos o atendimento acontece das 08h00min às 12h00min da manhã somente. Outro diferencial do Supermercado é a entrega das compras acima de R\$ 200,00 na casa do cliente, se assim este solicitar, sem custo de entrega.

No tocante ao Ciclo de Vida organizacional do Supermercado, constatou-se que com base na Figura 1 que consta no tópico 2.4.1 deste trabalho, que ele está na fase do crescimento, sendo que se distanciou do Estágio 2 identificado como Infância e está se encaminhando para o Estágio 3, estágio conhecido como Toca-Toca. Com base em ADIZES (1998) diagnosticou-se que a empresa está em fase de crescimento, pois apresenta as

seguintes características: processo decisório centralizado; grande ênfase no fazer, orientação para o curto prazo, organizada em torno de uma liderança forte; reagem mais do que planejam. Tais aspectos são evidenciados na gestão do Supermercado Panis.

Diante disso, após apresentado o histórico e o contexto do Supermercado Panis, serão efetuadas as etapas do planejamento estratégico, iniciando pela definição do negócio.

4.2 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

Conforme já abordado anteriormente, definir o negócio de uma empresa é explicitar seu âmbito de atuação. Para defini-lo de forma estratégica é preciso centralizar o benefício que a empresa oferece aos seus clientes, e não no produto em si.

Os clientes do Supermercado Panis são os consumidores que vão até o estabelecimento para adquirir itens para uso pessoal e do lar, que segundo o empresário são: “[...] especialmente os trabalhadores da indústria, aposentados e agricultores aqui da cidade de Guatambú, que apresentam de média a baixa renda”. Com relação ao principal benefício oferecido aos clientes do Supermercado Panis destaca-se o ótimo atendimento. Como ressalta o proprietário: “... meus clientes gostam que você converse, brinque e ajude eles. Querem que você mostre e fale sobre quais são os melhores produtos, querem atenção e por isso vêm até o meu estabelecimento comprar”.

Outro benefício citado pelo proprietário são as ampliadas formas de pagamento “[...] ofereço aos meus clientes pagamentos no cheque, cartões de crédito e débito, vale alimentação e ainda concedo ficha cadastral com prazo de pagamento até sessenta dias, sem cobrar nada de juro. É preciso manter uma relação de confiança para fidelizar clientes”. São disponibilizados ainda serviços auxiliares de correspondente bancário, recarga de celular e cópias, sendo o único supermercado da cidade a ofertar tais serviços. O Supermercado Panis também estende seu horário de expediente, uma vez que muitos de seus clientes não conseguem realizar as compras no horário comercial, por trabalharem neste período, prolongando assim o horário até as 20h00min da noite nos dias de semana e abrindo o estabelecimento aos domingos até 12h00min. Nas compras acima de R\$ 200,00, o cliente recebe a mercadoria em sua casa gratuitamente e no mesmo dia da compra.

A grande maioria dos clientes compra no supermercado desde que este foi fundado, demonstrando assim relações mútuas de amizade e confiança. Estas relações são reveladas por depoimentos: “Gosto de comprar no Supermercado Panis porque o atendimento é excelente.

Os funcionários sempre estão alegres, brincam, conversam, posso dizer que temos uma relação de amizade. E também porque é bem próximo de minha residência” (CLIENTE 1).

Fatores como excelente atendimento, confiança e amizade são expressos pelos Clientes 4, 5 e 7. Por sua vez, o Cliente 2 e 8 mencionaram que compram no Supermercado Panis desde que este foi fundado, porque o atendimento é melhor que na concorrência, as condições de pagamento são ampliadas, e por possuir forte relação de amizade com o proprietário. O cliente 3 relatou o seguinte: “compro no Supermercado Panis porque consigo crédito fácil , pois realizo compras todos os dias e pago somente no final do mês. Outro motivo é que compro aqui há muitos anos, confio no estabelecimento pois são oferecidos produtos de qualidade”.

Analisando os produtos e serviços ofertados e os benefícios relatados pelos clientes, definiu-se que o negócio do Supermercado Panis é: **“Oferecer uma diversidade de produtos alimentícios, objetos de uso pessoal e utilitários para o lar”**.

4.3 DEFINIÇÃO DA MISSÃO

Definir a missão de uma empresa é dar razões para sua existência. Como o Supermercado Panis não possuía uma missão definida, utilizou-se a orientação proposta por Pagnocelli e Vasconcellos Filho (1992, p. 110). Os autores sugeriram um roteiro de questões que facilitam o processo de definição da missão. Assim, para definir a missão do Supermercado Panis foi usado o seguinte roteiro exposto no quadro abaixo.

Quadro 11 – Definição da Missão

Roteiro de questões	Respostas do proprietário do Supermercado
O que a empresa deve fazer?	Comercializar uma grande variedade de mercadorias em geral com predominância de produtos alimentícios
Para quem deve fazer?	Para os nossos clientes de variadas rendas
Para quê deve fazer?	Para atender as necessidades dos nossos clientes
Como deve fazer?	Oferecendo ótimo atendimento, produtos de qualidade e uma grande variedade de itens.
Onde deve fazer?	No município de Guatambú
Qual a responsabilidade social deve ter?	Satisfazer nossos clientes
O que a empresa deve fazer?	Comercializar uma grande variedade de mercadorias em geral com predominância de produtos alimentícios

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Portanto a missão do Supermercado Panis é: **“Satisfazer as necessidades dos consumidores, oferecendo uma diversidade de produtos a preços acessíveis com excelente atendimento e variadas condições de pagamento”**.

O tópico a seguir envolve os princípios organizacionais.

4.4 DEFINIÇÃO DOS PRINCÍPIOS

O principal motivo que levou o proprietário a abrir seu próprio negócio foi a necessidade, pois estava desempregado na época e como já tinha experiências gerenciais anteriores, resolveu investir no ramo supermercadista. Alegou ainda, que apesar de ter conhecimento e gostar do ramo ao abrir um novo negócio é necessário “[...] muito trabalho, muito esforço, ter sempre o pensamento positivo, saber negociar e acima de tudo economizar”.

Com relação aos princípios adotados no Supermercado, que o nortearam nestes dez anos de atuação e o mantêm no mercado até hoje podem ser visualizados no quadro abaixo.

Quadro 12- Princípios do Supermercado Panis

Princípio	Definição
Bom relacionamento com clientes e fornecedores	A empresa busca sempre estreitar laços de amizade com seus clientes e fornecedores. O bom relacionamento está vinculado à relações duradouras de negociação e fidelização de clientes
Excelente atendimento	Atender bem ao cliente é a maior prioridade do Supermercado Panis. O cliente satisfeito com o atendimento voltará a frequentar o estabelecimento. Segundo o empresário "... os clientes querem atenção, gostam que você converse, brinque e os ajude a encontrar as mercadorias".
Agilidade	A empresa busca sempre agilizar o atendimento dentro do supermercado e ao entregar a mercadoria na casa do cliente. Ser ágil é demonstrar respeito e comprometimento para com os clientes;
Honestidade	É um fator fundamental para qualquer relação comercial, e está presente em todas as ações da empresa;
Confiança	Manter relações de confiança revela que o nosso cliente pode contar conosco, assim como nós podemos confiar em nossa carteira de clientes no momento que concedemos condições de pagamento à prazo. O mesmo ocorre com os colaboradores e fornecedores;
Comprometimento	A empresa é comprometida com seus clientes e atende-os bem, busca satisfazer suas necessidades e cumpre com suas promessas feitas na hora da negociação;
Qualidade	A empresa oferta produtos alimentares de qualidade, nas melhores condições higiênicas possíveis;
Trabalho em equipe	Os funcionários do Supermercado Panis desempenham as tarefas do dia-a-dia de forma colaborativa. Ou seja, se um necessita de ajuda o outro o ajuda, para assim atender o objetivo pretendido.
Lucratividade	Resultado fundamental para o crescimento e continuidade do Supermercado Panis;

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

4.5 DEFINIÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO

No macro ambiente encontram-se as variáveis: demográfico, econômico, sociocultural, político/legal, tecnológico e dos recursos globais. E do microambiente, fazem parte as variáveis: clientes, concorrentes, fornecedores e grupos reguladores, conforme demonstrado a seguir.

4.5.1 Demográfico

No que diz respeito à demografia, o Brasil apresentou uma população estimada de 204.450.649 habitantes em 2015, segundo dados publicados pelo IBGE (UOL, 2015) no Diário Oficial da União. Em comparação com o ano de 2014, o Brasil teve um acréscimo populacional de 0,87%, dado que em 2014 o país havia chegado a 202.768.562 habitantes.

Em Santa Catarina a população passou de 6.727.148 habitantes em 2014 para 6.819.190 habitantes em 2015, revelando um aumento populacional de 92.042, a maior registrada no Sul do país (UOL, 2015).

Do total da população catarinense, 601.504 pessoas habitam o Oeste de Santa Catarina, evidenciando uma densidade populacional de 52,99 hab./km², sendo que a macrorregião apresenta uma área territorial de 11.352,1 km² e abrangência de 54 municípios, conforme último Censo realizado em 2010. Outra característica da macrorregião é a predominância da colonização alemã e italiana provinda do Rio Grande do Sul (SEBRAE, 2013).

Com relação à distribuição populacional por gênero, a Macrorregião Oeste apresentou em 2010, conforme Censo do IBGE, 300.563 homens o que representa 49,97% do total da população e 300.941 mulheres o que condiz com 50,03% da população. Se comparado com o Censo realizado em 2000, os homens ocupavam 50,22% do total de habitantes e as mulheres 49,78% do total, evidenciando dessa forma a alternância e crescimento do gênero feminino na macrorregião (SEBRAE, 2013).

Do total de 601.504 habitantes do Oeste Catarinense, 4.679 habitantes estão localizadas no município de Guatambú, local sede da empresa em estudo. Assim, conforme o Censo de 2010 a população Guatambuense representou 0,07% da população do estado. O comparativo dos Censos Demográficos de 2000 e 2010 demonstrou que Guatambú apresentou uma taxa média de decréscimo populacional de - 0,05% ao ano, dado que em 2000 a população era de 4.702 pessoas.

Contudo, a nova estimativa populacional realizada em 2015 pelo IBGE, informou que atualmente residem em Guatambú 4.739 habitantes, evidenciando um aumento populacional (SEBRAE-SC, 2013). Além disso, após a instalação da sede da Universidade Federal da Fronteira Sul na divisa entre Chapecó e Guatambú, o município de Guatambú expandiu o número de habitantes por ser próximo da universidade, dado que os servidores públicos e estudantes têm procurado moradias na cidade pela facilidade e proximidade de acesso.

Também tem se intensificado no município, a liberação da prefeitura para a criação e venda de loteamentos próximos à universidade, o que contribui indiretamente para o fortalecimento do comércio varejista. Se o cenário de crescimento populacional persistir nos próximos anos, este pode ser uma oportunidade para o Supermercado em estudo, pois o município de Guatambú emancipou-se da cidade de Chapecó em dezembro de 1991, sendo,

portanto um município relativamente jovem, e que pelas condições demográficas atuais tende a crescer (SEBRAE-SC, 2013).

O Quadro a seguir apresenta alguns aspectos do município de Guatambu.

Quadro 13 – Aspectos gerais do município de Guatambú.

Aspectos Gerais e Históricos	
Localização - Mesorregião IBGE	Oeste Catarinense
Área Territorial	205,668 KM ²
População Estimada 2015	4.739
População 2010	4.679
Gentílico	Guatambuense
Colonização	Alemã, Italiana e Cabocla
Data de Fundação	12/12/1991

Fonte: Adaptado de Sebrae , 2013 e IBGE, 2016.

Com relação à distribuição populacional por gênero, dados do IBGE (2010) apontaram que os homens representam mais da metade da população guatambuense. Já os dados extraídos de Censo de 2010 quanto à distribuição populacional por localidade, revelaram maior concentração de habitantes na Zona Rural, de acordo com a tabela exposta abaixo.

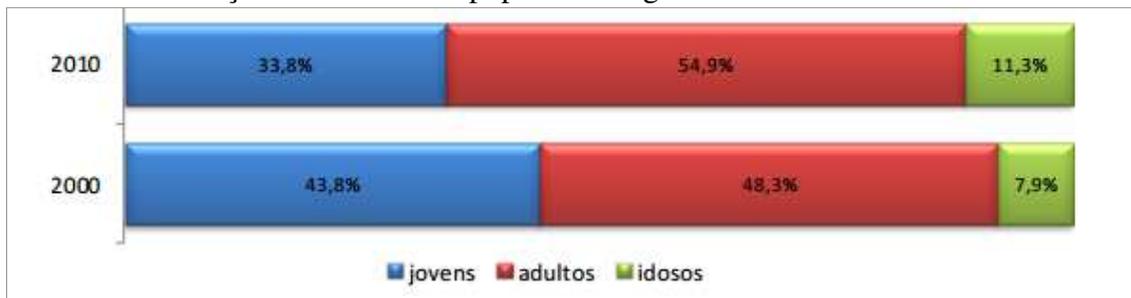
Tabela 1 – População de Guatambú residente por localização e gênero

Ano	Gênero		Localidade	
	Homens	Mulheres	Urbana	Rural
1980	-	-	-	-
1991	-	-	-	-
2000	2.456	2.246	983	3.719
2010	2.471	2.208	1.749	2.930

Fonte: SEBRAE-SC, 2013.

Referindo-se à faixa etária do município de Guatambú, observa-se um aumento considerável de idosos e adultos, comparando o Censo realizado em 2000 com o Censo de 2010 (SEBRAE-SC, 2013). Este aumento é demonstrado no gráfico a seguir.

Gráfico 2– Evolução da faixa etária populacional guatambuense.



Fonte: SEBRAE-SC, 2013.

Dado que se o cenário de crescimento populacional no município persistir nos próximos anos, bem como a maior concentração de adultos e idosos nesta faixa etária, a perspectiva torna-se favorável para o Supermercado, pois esta é uma oportunidade de aumentar sua participação de mercado, ampliando dessa forma seu faturamento.

4.5.2 Econômico

Com relação ao ambiente econômico, um fator importante que determina o poder de aquisição das pessoas é renda média mensal. No Brasil a renda média mensal por pessoa em 2014 foi de R\$ 1.052,00 conforme a estimativa realizada pelo IBGE através do Pnad, sendo que o Distrito Federal e São Paulo apresentaram no período as maiores rendas, que são respectivamente R\$ 2.055,00 e R\$ 1.432,00. Santa Catarina aparece como quarta colocada com R\$ 1.245,00 em média (IBGE, 2014; EBC AGÊNCIA BRASILEIRA, 2015).

Comparando-se a renda média de 2014 com a renda média de 2010, evidencia-se um crescimento de 32,66%, sendo que em 2010 a renda média mensal por brasileiro foi de R\$ 793,22 conforme dados do IBGE, 2010 (EBC AGÊNCIA BRASILEIRA, 2015). Contudo, apesar do poder de compra dos brasileiros ser maior, o valor monetário vem apresentando deterioração conforme verificado nos altos índices de inflação, o que acaba por contrapesar o aumento médio da renda.

De acordo com dados do Banco Central (2016), a inflação medida pelo IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo) no ano de 2015 foi de 10,67%, a maior registrada nos últimos 13 anos. A EBC Agência Brasileira (2015) afirmou que o Banco Central estima para 2016, um IPCA de 6,2% ao ano e, para 2017 a inflação deve ficar em torno de 4,9%. Contudo a inflação estimada para o ano de 2015 foi de 6,5% extrapolando, dessa forma, a meta em 4,17% no ano, o que também pode se repetir nos próximos anos.

Outro fator que contribui com a redução do consumo é o desemprego. No Brasil o IBGE divulgou que taxa de desemprego atingiu em maio de 2015, o percentual de 8,6% o que representa 8,6 milhões de pessoas desocupadas. Confrontando com maio de 2014, o número cresceu em 1,8 milhões, uma alta de 26,6% (G1, 2015).

Com relação ao Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, dados divulgados pelo IBGE em 2015 demonstraram que a economia do Brasil vem retraindo. Analisando a evolução da economia, em 2013 houve um crescimento de 2,3% em relação ao ano anterior, o que representa em valores correntes um PIB de R\$ 4,84 trilhões no ano. Contudo no ano de 2014 a economia subiu 0,1% somente, o que significa 5,52 trilhões no ano (G1, 2015). Enquanto que no segundo semestre de 2015 a economia retraiu -2,6%, proporcional a valores correntes de 1,428 trilhões no semestre. Conforme dados do IBGE todos os setores da economia tiveram queda, e o setor do comércio especificamente, encolheu 3,3 % (UOL, 2015).

O setor do comércio varejista apresentou em outubro de 2015 uma variação de -5,6% em relação ao ano anterior, segundo dados divulgados pelo IBGE. Enquanto que a atividade varejista de hipermercados/supermercados, alimentos, bebidas e fumo diminuiu 0,3% em outubro de 2015, se comparado com outubro de 2014 demonstrando recessão na economia, conforme informações disponibilizadas pelo Instituto para Desenvolvimento do Varejo (IDV) em 2015.

Apesar de o varejo alimentar ser o último setor a sentir os impactos de uma crise e o primeiro a sair dela, o consumo no setor reduziu consideravelmente devido aos fatores conjunturais econômicos do país que apresentam índices negativos. Assim, é relevante que o empresariado do setor supermercadista esteja preparado para criar estratégias de venda, impedindo que suas receitas diminuam, pois os produtos alimentícios tiveram no final de 2015 um IPCA de 10,13%, revelando em 2016 um aumento na cesta básica corrente de R\$ 23,33, ou seja, um crescimento de 4,6% em relação ao mês anterior, conforme dados divulgados pelo IBGE (ABRAS, 2016).

Dessa forma, a estagnação da economia se torna uma ameaça para o Supermercado Panis, pois reduz o consumo da população guatambuense e provoca queda nas vendas.

4.5.3 Sociocultural

Os fatores socioculturais têm e vem proporcionando maiores volumes de venda ao Supermercado. As datas comemorativas nacionais, como: Natal, Fim de Ano e Páscoa, são as

épocas do ano mais positivas para o comércio varejista, diz o proprietário. Isso porque a população consome produtos alimentícios e bebidas em maiores quantidades, além disso, há a tradicional troca de presentes entre famílias e amigos.

Outro impulsionador da economia guatambuense é o Rodeio Intermunicipal Potro Sem Dono, que acontece no mês de novembro de cada ano. Apesar de ser apenas três dias, há um grande número de pessoas que vem de outras cidades para participar e assistir o evento. Esse público geralmente monta acampamento na cidade de Guatambú, e acaba por frequentar os supermercados nestes dias. Estando, portanto, o Supermercado Panis localizado mais próximo da sede do Rodeio, o dono estende seu horário de expediente e acaba vendendo maiores proporções de itens.

Apesar do Supermercado Panis não patrocinar o Rodeio anual, o empresário relata que patrocina festas e bailes comunitários, fazendo contribuições em dinheiro, utensílios ou brindes, pois muitos líderes das comunidades são seus clientes.

4.5.4 Político-Legal

Referindo-se ao ambiente político-legal, o Supermercado é classificado como uma Microempresa. Portanto segue as exigências da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 que instituiu a Lei Geral, também conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (PORTAL SIMPLES NACIONAL, 2016). Consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, “a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil)”, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas (BRASIL, 2016).

Conforme a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 o regime de imposto do Supermercado Panis é o Simples Nacional. O Simples é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicáveis à Micro Empresas e Empresas de Pequeno Porte (PORTAL SIMPLES NACIONAL, 2016). O Supermercado também está em conformidade com o Código Tributário Municipal de Guatambú, que é a Lei que trata dos tributos, extensão, alcance, limites, direitos e deveres dos comerciantes.

Com relação aos aspectos trabalhistas, a legislação que predomina no Supermercado é a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) regida pela Lei nº 5.452, de 01 de maio de 1943.

A CLT estatui as normas que regulam as relações individuais e coletivas de trabalho. Conforme o “Art. 2º considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviço” sendo obrigado a assinar a Carteira de Trabalho e Previdência Social para o exercício de qualquer emprego (BRASIL, 2016).

Referindo-se a fatores operacionais, para que o Supermercado esteja em pleno funcionamento deve estar de acordo com os padrões estabelecidos pelo Instituto de Metrologia de Santa Catarina (IMETRO-SC). O Imetro é uma autarquia vinculada à Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico Sustentável, responsável pela verificação e fiscalização de instrumentos e processos de medição e pela qualidade dos produtos oferecidos nos estabelecimentos. Assim, as balanças, certificações e produtos devem condizer com as especificações previstas pelo órgão (IMETRO-SC, 2016).

Os supermercados também devem se adequar à Lei Federal 12.305/2010 que trata do gerenciamento dos resíduos sólidos. Os principais objetivos desta lei são a proteção da saúde pública e da qualidade ambiental, a redução da geração de lixo e a reciclagem e tratamento de resíduos sólidos, bem como disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos. Conforme o Art. 1º as pessoas físicas ou jurídicas, de direito público ou privado que gerarem resíduos sólidos deverão se adequar às exigências da lei (BRASIL, 2016).

O Supermercado tem feito a separação adequada do lixo desde que iniciou suas atividades. Sendo que todos os resíduos oriundos da atividade são coletados pelo serviço municipal de coleta do lixo do município e quem fiscaliza as condições sanitárias do Supermercado é a Vigilância Sanitária municipal através das normas da Anvisa.

Definida na Lei Orgânica da Saúde nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, a vigilância sanitária é definida como um conjunto de ações capazes de eliminar, diminuir ou prevenir riscos à saúde e de intervir nos problemas sanitários decorrentes do meio ambiente, da produção e circulação de bens e prestação de serviços de interesse da saúde. E tem como função fiscalizar as condições de higiene dos estabelecimentos, bem como a data de validade dos produtos (PORTAL RESÍDUOS SÓLIDOS, 2014).

4.5.5 Tecnológico

Em relação à tecnologia empregada, o proprietário do Supermercado afirmou que não utiliza a internet para divulgação dos produtos, como site e/ou redes sociais, pois seu público alvo reside na cidade de Guatambú. Além disso, muitos de seus clientes nem tem acesso a

estes meios de comunicação e a maioria frequenta seu estabelecimento quase todos os dias, seja para fazer compras ou mesmo para utilizar os serviços de correspondência bancária. Dessa forma, não há necessidade de divulgação online.

No que diz respeito à utilização de novas técnicas de mercado que surgem no ramo supermercadista, o empresário declara “Geralmente procuro acompanhar as técnicas de exposição e de oferta de produtos que os grandes Supermercados de Chapecó utilizam [...]”, ele afirmou que sempre pode aprender algo novo. Dessa forma, pode-se considerar que o proprietário realiza o *benchmarking*. De acordo com Lacombe e Heilborn (2008) o *benchmarking* é um processo contínuo de comparar práticas empresarias de produtos, serviços e processos com as mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes de mercado, com finalidade de melhoria empresarial e/ou vantagem competitiva. Em suma o *benchmarking* procura aprender com as experiências de outras organizações com o intuito de obter resultados iguais ou melhores dos que já foram atingidos.

A empresa procura disponibilizar ainda itens inovadores ou atrações do momento aos clientes e consumidores. Conforme os relatos do proprietário “[...] itens básicos como materiais de limpeza e produtos alimentícios busco ofertar quatro marcas distintas, com diferentes qualidades e preços para tentar satisfazer todos meus clientes”. Além disso, o supermercado dispõe de produtos que não são típicos de seu segmento, tais como: carinhos de mão, calçados, brinquedos, churrasqueira, cadeiras e outros.

4.5.6 Recursos Globais

Com relação aos recursos globais, o Supermercado realiza a separação adequada do lixo que produz em seu estabelecimento. As embalagens plastificadas, madeira, papelão, papéis e vidros são agrupados para reciclagem, e os restos orgânicos também são separados para descarte. Quem faz a coleta seletiva do lixo no município de Guatambú é a Prefeitura Municipal, esta encaminha os resíduos ao tratamento adequado.

Para dar continuidade ao planejamento estratégico serão abordadas a seguir as variáveis micro ambientais, que são: Clientes, Concorrentes, Fornecedores e Grupos Reguladores.

4.5.7 Clientes

Os clientes do Supermercado Panis são os moradores do município de Guatambú, de ambos os gêneros e, que apresenta uma faixa etária entre 16 a 90 anos respectivamente. Residem na zona rural e urbana, e pertencem às várias classes sociais. Contudo, a maioria dos clientes são trabalhadores da indústria e aposentados, que residem na zona urbana e tem pouco poder aquisitivo, e são fiéis ao estabelecimento. Tais informações foram retiradas da entrevista aplicada à amostra não estatística de dez clientes. Apesar de não ser feito uma pesquisa de satisfação até o momento, o proprietário declara: “Acredito que conquistamos a fidelidade dos clientes porque oferecemos agilidade e ótimo atendimento. E se o nosso cliente não tem dinheiro hoje, e pedir 30 ou 60 dias para realizar o pagamento das compras, nós concedemos prazo à ele e não cobramos juro”. A empresa tem um cadastro de clientes ativo e são realizadas fichas cadastrais para aqueles que solicitam prazo para o pagamento das compras efetuadas. Assim, na ficha são preenchidos dados pessoais, contas a serem pagas e contas quitadas. A ficha cadastral é um meio de conquistar mais clientes e medir ao mesmo tempo a fidelidade através do controle de pagamentos.

Com relação à frequência com que os clientes vão até o Supermercado, varia muito de cliente para cliente. Os clientes da zona rural, que tem por profissão a agricultura, geralmente quando vão até o estabelecimento pagam suas contas e fazem o “rancho”, ou seja, compram todos os itens de que precisam uma só vez no mês. Os clientes da zona urbana, por sua vez, frequentam o supermercado diariamente, por residirem próximo do estabelecimento compram poucos itens de cada vez, e também optam por usar o serviço de correspondência bancária conforme suas necessidades diárias.

Em se tratando do gasto médio mensal por cliente, com base no ano de 2015, o gasto por família no Supermercado foi de aproximadamente R\$ 800,00. Ficou explicitado que devem ser observados os gastos da família, porque geralmente onde um integrante da família tem por hábito comprar, os demais também compram. Apesar do relatório de faturamento médio anual não ser disponibilizado, o proprietário relatou que comparando o ano de 2014 com o ano 2013 o faturamento aumentou consideravelmente. E já em 2015 a vendas diminuiram 20% em comparação com o ano anterior. Ele atribui esta queda à recessão econômica que o país vem enfrentando.

Vale ressaltar que às sextas-feiras, sábados e domingos são os dias da semana que o Supermercado mais fatura. Isso porque nestes dias os itens mais vendidos são as carnes e

bebidas. Já durante a semana os itens mais vendidos são os produtos básicos, que apresentam baixas margens de lucro. Assim, os principais itens de venda para o supermercado são as carnes e bebidas.

4.5.8 Concorrentes

O Supermercado Panis tem dois concorrentes diretos na cidade de Guatambú, o Supermercado X e o Supermercado Y. Estes três supermercados são os únicos do município e, portanto, suas sedes estão localizadas todas próximas. Como concorrentes indiretos foram identificados os supermercados de Chapecó e de Caxambú do Sul, pelo fato de que ambos os municípios fazem divisa com Guatambú e tornam-se concorrentes indiretos pelo fácil acesso.

Em relação aos concorrentes diretos, foram realizadas algumas visitas nos estabelecimentos a fim de identificar as diferenças existentes entre eles. O Supermercado X é uma filial cooperativa agroindustrial que está presente em todo o Oeste Catarinense, e dessa forma pode ser classificado como uma grande empresa. Enquanto que o Supermercado Y é classificado como uma microempresa familiar. Procurou-se conhecer os benefícios e facilidades que os concorrentes oferecem aos clientes na hora da compra. Os aspectos escolhidos foram analisados e comparados, conforme exposto no quadro abaixo.

Quadro 14 – Comparação de aspectos do Supermercado Panis versus seus concorrentes.

Aspectos	Supermercado Panis	Supermercado X	Supermercado Y
Horário de expediente:	De segundas as sextas-feiras e sábados (08h00min às 11h45min e 13h30min às 20h00min) Aos domingos, das 08h00min às 12h00min.	De segundas as sextas-feiras (08h30min às 12h00min e 13h30min às 18h00min) Aos sábados (08h00min às 12h00min e 13h00min às 16h00min).	De segunda as sexta-feira e sábados (08h00min às 12h00min e 13h45min às 20h00min) Aos domingos, das 08h00min às 12h00min.
Tem açougue, padaria e hortifrúti?	Sim. Porém na padaria são oferecidos poucos itens.	Sim. Na padaria são oferecidos vários itens.	Sim. Na padaria é oferecido somente pão.
Oferece ficha cadastral aos clientes? Qual o prazo máximo dado para pagamento? E Cobra juro pelo prazo dado?	Oferece prazo de pagamento até 60 dias e não cobra juros.	Oferece prazo de pagamento até 30 dias e cobra juros.	Oferece prazo de pagamento até 30 dias e não cobra juros.
Leva as compras na casa do cliente? A partir de qual valor de compra? Cobra frete por isso?	Leva as mercadorias na casa do cliente a partir de R\$ 200,00 em compras e não cobra frete.	Leva as mercadorias na casa do cliente a partir de qualquer valor. O preço do frete é de R\$ 20,00.	Leva as mercadorias na casa do cliente a partir de R\$ 200,00 em compras e não cobra frete.
Aceita cartões de débito, crédito e vale alimentação?	Sim	Sim	Sim
Realiza serviços auxiliares (correspondente bancário, xerox e recarga de celular)?	Sim	Não	Não
Principais itens comercializados	Produtos alimentícios, industrializados, bebidas, laticínios, matinais, frutas, verduras, itens de padaria, congelados, açougue, materiais de higiene e limpeza, calçados, artigos de ferragens, papelaria, acessórios de bazar, brinquedos, acessórios de cozinha.	Produtos alimentícios, industrializados, bebidas, laticínios, matinais, frutas, verduras, itens de padaria, congelados, açougue, papelaria, materiais de higiene e limpeza, e acessórios de cozinha.	Produtos alimentícios, industrializados, bebidas, laticínios, matinais, frutas, verduras, pães, congelados, açougue, materiais de higiene e limpeza, papelaria, e acessórios de cozinha.

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Verifica-se a partir do exposto no quadro acima, que o Supermercado Panis tem alguns aspectos que o diferencia dos demais supermercados. Tais aspectos compreendem: concede maior prazo de pagamento aos seus clientes, oferece serviço de correspondente bancário e

recarga de telefone, e comercializa itens diferenciados como: ferragens, calçados, acessórios de bazar e brinquedos. Contudo há um aspecto em que o Supermercado X supera o Supermercado Panis, que é a maior variedade de itens na padaria.

Em termos de características quantitativas, buscou-se comparar preços e marcas de alguns itens comuns nos três supermercados, conforme demonstrado no Quadro 14.

Quadro 15 – Comparação de marcas e preços dos três supermercados

Supermercado Panis		Supermercado X		Supermercado Y	
ITEM: sabão em pó 1kg					
Marcas	Preço	Marcas	Preço	Marcas	Preço
Omo	R\$ 8,49	Omo	R\$ 9,99	Omo	R\$ 9,99
Brilhante	R\$ 7,00	Brilhante	R\$ 6,64	Brilhante	R\$ 7,20
Tixan Ype	R\$ 6,80	Tixan Ype	R\$ 6,49	Tixan Ype	R\$ 7,50
Ariel	R\$ 8,25	Ariel	R\$ 7,47		
		Ace	R\$ 6,99		
ITEM: arroz pacote 5kg					
Panelaço	R\$ 12,89	Panelaço	R\$ 11,49	Panelaço	R\$ 12,99
Kiarroz	R\$ 12,89	Kiarroz	R\$ 11,99	Kiarroz	R\$ 11,49
Great Value	R\$ 11,68	–	–	–	–
Arno	R\$ 11,68	–	–	–	–
–	–	Tio João	R\$ 17,99	Tio João	R\$ 13,49
–	–	Chinês	R\$ 11,99	–	–
–	–	Fazenda	R\$ 10,79	–	–
		–	–	Minutinho	R\$ 11,99
ITEM: carne de porco 1 kg					
Pernil	R\$ 9,49	Pernil	R\$ 12,89	Pernil	R\$ 11,00
ITEM: banana 1 kg					
Catura	R\$ 2,30	Catura	R\$ 1,49	Catura	R\$ 2,39
ITEM: caixa de cerveja 12 latas					
Antártica	R\$ 28,68	Antártica	R\$ 28,68	Antártica	R\$ 25,00
Brahama	R\$ 29,00	Brahama	R\$ 25,08	Brahama	R\$ 28,50
Skol	R\$ 28,69	Skol	R\$ 22,56	Skol	R\$ 27,50

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Analisando os três supermercados em relação as marcas e preços ofertados, fica evidente que o Supermercado X apresenta uma maior variedade de marcas, e comercializa a maioria dos itens à preços mais baixos que seus concorrentes. Tal situação ocorre pelo fato de que o Supermercado X é caracterizado como uma grande empresa. Assim apresenta uma

carteira maior de fornecedores e compra itens em grandes quantidades, o que eleva seu poder de barganha frente aos fornecedores, tornando-se uma ameaça para o Supermercado Panis.

Já o Supermercado Panis, apesar de ofertar alguns itens com maior preço que seu concorrente principal, oferece aos seus clientes até sessenta dias de prazo para o pagamento de suas compras, sem cobrança de juros. Este é um aspecto relevante que também interfere no preço final dos itens comercializado e pode ser considerado como um ponto positivo.

4.5.9 Fornecedores

A empresa apresenta no momento uma carteira com trinta fornecedores. Contudo, para alguns fornecedores são feitos pedidos semanalmente, já para outros a encomenda de mercadorias acontece semestralmente conforme a necessidade de reposição. Os principais fornecedores são apresentados no quadro a seguir.

Quadro 16 – Principais fornecedores do Supermercado Panis

Empresa	Itens fornecidos	Localização
Nilo Tozzo & Cia Ltda	Material de limpeza e higiene pessoal, papelaria, calçados e eletro portáteis.	Cordilheira Alta - SC
Tozzo & Cia Ltda	Alimentos processados, embutidos, congelados, enlatados e cereais.	Chapecó - SC
Vonpar S/A	Bebidas (cervejas, sucos refrigerantes) e chocolates.	Chapecó - SC
ACB Bebidas Distribuidora Ltda	Bebidas	Chapecó - SC
AS Bebidas	Bebidas	Chapecó - SC
Pitt Distribuidora de Bebidas	Bebidas	Chapecó - SC
Distribuidor Cervejas Kilsen	Cervejas	Chapecó - SC
Distribuidora Mayer - Mayer & Filho Comercio Atacadista de Alimentos Ltda	Grãos e Leguminosos (feijão, arroz, amendoim, lentilha...).	São Carlos - SC
Parati Alimentos S/A	Biscoitos, salgadinhos, massas, chocolates, temperos...	São Lourenço do Oeste - SC
Distribuidora de Frutas Real	Hortifrutigranjeiros	Chapecó - SC
Vistre Oeste Ferragens	Ferragens em geral	Chapecó - SC
Sabadini Comércio de Carnes	Carnes	Chapecó - SC
Distribuidora Zanetti	Utensílios domésticos, brinquedos e artigos de bazar.	Chapecó - SC

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

É importante mencionar que os itens comuns tais como alimentos, bebidas, carnes, frutas e verduras, por serem itens perecíveis são encomendados com mais frequência. Sendo

que as carnes são encomendadas via telefone e os outros itens são solicitados aos representantes das empresas fornecedoras no momento em que se deslocam até o Supermercado para cobrar lotes de compras anteriores e oferecer novos itens.

Como a maioria dos fornecedores está sediada na cidade de Chapecó e região, os pedidos efetuados são entregues com rapidez no supermercado, com prazo mínimo de entrega de um dia e prazo máximo de quatro dias.

O processo de negociação da empresa com os fornecedores é favorável, o empresário afirma: “[...] tenho um bom relacionamento com meus fornecedores, porque se você compra bem você vende bem”. A forma de pagamento dos fornecedores é na medida do possível na modalidade à vista, já que é considerada pelo dono a mais sensata, pois na hora da compra o desconto dos itens é maior havendo possibilidade de oferecê-los aos clientes a preços mais competitivos. O prazo para pagamento dos itens que não são comprados na modalidade à vista varia de oito a vinte dias, sem juros. Apesar do prazo de pagamento ser reduzido, o proprietário afirmou que não tem dificuldade em cumprir com suas obrigações financeiras.

4.5.10 Grupos Reguladores

O Supermercado Panis deve se adequar às normas estabelecidas pelos grupos reguladores que fiscalizam os supermercados, tais como: Imetro e Vigilância Sanitária Municipal, conforme descrito anteriormente no tópico 4.5.4.

4.6 DEFINIÇÃO DO AMBIENTE INTERNO

Para identificar os pontos fortes e fracos do Supermercado Panis serão observados aspectos organizacionais internos. Todavia, como não há divisão setorial formalizada, os setores serão analisados de forma conjunta.

Estando a empresa localizada em terreno e sede própria no centro da cidade de Guatambú, torna-se de fácil acesso para os clientes. Possui dois setores distintos, o setor administrativo que corresponde ao escritório, e o setor de vendas onde estão localizados a exposição de produtos e os *check-outs*.

As atividades do setor administrativo são executadas pelo atual gestor e proprietário que desempenha tarefas de cunho financeiro, compras, contas a pagar e receber, recebimento e conferência de mercadorias, controle de estoque de mercadorias, entrega das compras na casa do cliente, contratação de pessoal, encaminhamento de documentos à contabilidade,

gerenciamento da carteira de clientes e operador do correspondente. Por se tratar de atividades que despendem tempo, a esposa do dono o auxilia em algumas tarefas de cunho gerencial.

Para o setor de vendas o supermercado dispõe de três funcionários, sendo um cargo de açougueiro e dois cargos de serviços gerais. O açougueiro cumpre expediente na empresa somente às sextas-feiras, sábados e domingos porque os clientes têm por hábito comprar cortes de carne no açougue nos finais de semana. Dessa forma, não é necessário que o açougueiro trabalhe nos demais dias semanais.

As tarefas realizadas pelos funcionários que ocupam os cargos de serviço gerais compreendem: operar os *check-outs*, repor e organizar mercadorias, etiquetar preços, empacotar mercadorias, limpar as prateleiras, gôndolas, expositores e congeladores, recepcionar e atender aos clientes. Há também uma diarista que realiza a limpeza geral no supermercado um dia na semana, porém esta não é contratada. E a contabilidade é terceirizada.

Por ser uma microempresa que detém poucos funcionários, o proprietário e os funcionários de serviços gerais do Supermercado Panis realizam por necessidade diversas tarefas simultaneamente, constatando-se desta forma que está ocorrendo na organização uma sobrecarga de trabalho, evidenciada a partir dos relatos do empresário: “[...] precisaria contratar mais um funcionário para o cargo de serviços gerais, muitas vezes as prateleiras não ficam organizadas por falta de tempo de organizar, pois são muitas tarefas para fazer ao mesmo tempo”. Foi possível identificar nas prateleiras do supermercado que itens de mesma categoria estão alocados em gôndolas distintas. Além do que, muitos itens não estão precificados. Tais aspectos demonstram falta de ordenação de produtos, e pode ser considerado como um ponto fraco da empresa.

Nos dias de grande movimentação de clientes no supermercado, que são geralmente a primeira e segunda semana do mês, o empresário deixa de desempenhar atividades importantes de cunho gerencial, em prol de operar o correspondente bancário, comprometendo assim a efetividade das tarefas e o desempenho da empresa, demonstrando assim mais um aspecto negativo. Dessa forma, fica visível a necessidade de contratar ao menos mais um funcionário para o cargo de serviços gerais.

Conforme informações do dono existem complicações para encontrar mão-de-obra no município, mesmo remunerando os funcionários de acordo com a Classificação Brasileira de Ocupação (CBO) e concedendo seguro de vida como benefício, poucos se candidatam às vagas ofertadas, ele declara: “... muitos começam, ficam na empresa por pouco tempo e

abandonam o trabalho, não tem comprometimento”. Porém, a única forma usada para divulgar uma vaga no Supermercado é através da comunicação boca-a-boca. Neste sentido, a empresa não especifica quais são as atribuições do cargo, de modo que muitas pessoas se candidatam para a vaga sem saber o que irão desempenhar. No momento em que as atividades não atendem suas expectativas, abandonam o emprego. Sendo este aspecto mais um fator negativo, é necessário que a empresa adote práticas de recrutamento e seleção e, divulgue as vagas que possui em locais apropriados com as atribuições de cada cargo, possibilitando assim maior captação de pessoas adequadas às vagas ofertadas. Além do mais, é importante que a empresa adote práticas que possam garantir a permanência de seus funcionários, evitando assim pedidos de demissão e problemas inesperados. Uma opção é ofertar benefícios.

Referindo-se ao uso de sistemas e ferramentas gerenciais, o Supermercado utiliza um sistema de controle de estoques que registra, fiscaliza e gerencia a entrada e saída de mercadorias. Sendo este um ponto forte para empresa, pois com o sistema pode-se controlar perdas, verificar os itens que estão obsoletos, apurar os itens mais vendidos, além de estar em conformidade com a legislação tributária municipal, estadual e federal.

Em relação à carteira de clientes é usado no supermercado um software próprio para gerenciar os clientes devedores. Assim, quando um cliente quer comprar a prazo, este é consultado primeiramente no Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) e Centralização dos Serviços Bancários S/A (SERASA). Em um segundo momento, se o cliente não apresentar pendências financeiras, é preenchido um cadastro com seus dados pessoais, e são anotados os valores das compras e prazos para pagamento. Esta ferramenta de gestão auxiliar é usada para conceder prazo para pagamento até sessenta dias, sem cobrança de juros aos clientes, sendo esta a forma mais fácil para controlar os inadimplentes, demonstrando assim mais um ponto forte da empresa.

Não são usadas ferramentas de marketing para divulgar o supermercado porque não são colocados itens em promoção, pois tal recurso não é tratado pela empresa como meio para atrair clientes. O empresário defende que o que conquista e mantém clientes não são as promoções, mas o bom relacionamento e atendimento ao cliente. Sendo assim, apesar do bom relacionamento e atendimento serem ferramentas de marketing, a divulgação dos produtos pode trazer novos clientes para o Supermercado e aumentar a receita de vendas. Atualmente existem ferramentas de marketing que podem ser utilizadas pelas empresas de forma gratuita.

Assim, a não divulgação dos produtos pode ser considerado como um ponto fraco na organização.

Após a definição do ambiente organizacional será desenvolvida na sequência a Matriz SWOT, identificando as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos da empresa.

4.7 ANÁLISE SWOT

Através da análise ambiental externa e interna foi possível juntamente com o proprietário do Supermercado Panis, elencar os fatores ambientais relevantes e classifica-los em pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, conforme exposto no quadro a seguir.

Quadro 17 – Classificação dos fatores ambientais internos e externos

Fatores Ambientais Internos	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Boa localização	Necessidade de mais funcionários
Clientes fidelizados	Difícil contratação de mão-de-obra
Serviços auxiliares	Falta de ordenação de produtos
Concessão de ampliados prazos para pagamento	Não são usadas ferramentas de marketing e campanhas promocionais
Sistema de gestão de estoque	-
Gerenciamento da carteira de clientes	-
Atendimento diferenciado	-
Variedade de itens	-
Serviço de entrega de mercadorias sem custo	-
Poder de negociação com os fornecedores	-
Horário de expediente estendido	-
Fatores Ambientais Externos	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Crescimento da população guatambuense	Estagnação econômica e financeira no país
Hábito de consumir mais carnes e bebidas nos finais de semana	Melhores preços praticados pela concorrência
Parcerias em eventos locais	Entrada de novos concorrentes
Campanhas solidárias	-

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Após a classificação dos fatores ambientais, cada fator foi categorizado de acordo com sua importância para a empresa. Assim os fatores analisados e considerados como muito

importantes receberam pontuação 4, os importantes ficaram com 2 pontos, e os pouco importantes receberam 1 ponto, de acordo com o Quadro 18.

Quadro 18 – Categorização dos fatores

Pontos Fortes		
Item		Categorização
1	Boa localização	1
2	Clientes fidelizados	4
3	Serviço auxiliares	2
4	Concessão de ampliados prazos para pagamento	4
5	Sistema de gestão de estoque	2
6	Gerenciamento da carteira de clientes	2
7	Atendimento diferenciado	4
8	Variedade de itens	4
9	Serviço de entrega de mercadorias sem custo	2
10	Poder de negociação com os fornecedores	2
11	Horário de expediente estendido	4
Pontos Fracos		
Item		Categorização
12	Necessidade de mais funcionários	2
13	Difícil contratação de mão-de-obra	2
14	Falta de ordenação de produtos	4
15	Não são usadas ferramentas de marketing e campanhas promocionais	1
Oportunidades		
Item		Categorização
16	Crescimento da população guatambuense	4
17	Hábito de consumir mais carnes e bebidas nos finais de semana	4
18	Parcerias em eventos locais	2
19	Campanhas solidárias	2
Ameaças		
Item		Categorização
20	Estagnação econômica e financeira no país	4
21	Melhores preços praticados pela concorrência	2
22	Entrada de novos concorrentes	1

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

A terceira e próxima etapa consiste na ponderação dos dados, ou seja, cada fator pontuado foi cruzado com os demais fatores e suas respectivas pontuações, conforme demonstrado no Quadro 19.

Quadro 19 – Ponderação dos fatores ambientais

		OPORTUNIDADES					SUB TOTAL	AMEAÇAS			SUB TOTAL
		ITEM	16	17	18	19		20	21	22	
PONTOS FORTES	ITEM	IMPORTÂNCIA	4	4	2	2		4	2	1	
	1	1	5	5	3	3	16	5	3	2	10
	2	4	8	8	6	6	28	8	6	5	19
	3	2	6	6	4	4	20	6	4	3	13
	4	4	8	8	6	6	28	8	6	5	19
	5	2	6	6	4	4	20	6	4	3	13
	6	2	6	6	4	4	20	6	4	3	13
	7	4	8	8	6	6	28	8	6	5	19
	8	4	8	8	6	6	28	8	6	5	19
	9	2	6	6	4	4	20	6	4	3	13
	10	2	6	6	4	4	20	6	4	3	13
	11	4	8	8	6	6	28	8	6	5	19
SUBTOTAL			75	75	53	53	256	75	53	42	170
PONTOS FRACOS	12	2	6	6	4	4	20	6	4	3	13
	13	2	6	6	4	4	20	6	4	3	13
	14	4	8	8	6	6	28	8	6	5	19
	15	1	5	5	3	3	16	5	3	2	10
SUBTOTAL			25	25	17	17	84	25	17	13	55

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Observa-se que o quadrante de maior relevância é o cruzamento dos pontos fortes com as oportunidades que resultaram em um total de 256 pontos, evidenciando dessa forma, a adoção de estratégias de Desenvolvimento neste Planejamento Estratégico.

Para realizar a última etapa da análise SWOT que é estabelecer a postura estratégica da empresa, será primeiramente explicitado os cruzamentos dos fatores que apresentam maior ponderação, por estes serem considerados mais urgentes. A partir desta síntese dos principais fatores, serão definidos os objetivos e a postura estratégica da empresa.

Assim, os fatores com maior ponderação do quadrante de desenvolvimento, que é o cruzamento das oportunidades com os pontos fortes, podem ser visualizados no Quadro 20.

Quadro 20 – Oportunidades e pontos fortes com maior pontuação.

Oportunidades X Pontos Fortes	
16-Crescimento da população guatambuense; 17- Hábito de consumir mais carnes e bebidas nos finais de semana.	2-Clientes fidelizados; 4-Concessão de ampliados prazos para pagamento; 7-Atendimento diferenciado; 8-Variedade de itens; 11-Horário de expediente estendido.

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Neste cruzamento as oportunidades mais importantes que o Supermercado tem é o crescimento da população guatambuense e o hábito da população em consumir maior quantidade de carnes e bebidas nos finais de semana. Para melhor aproveitá-las podem ser usados os seguintes pontos fortes: atendimento diferenciado, variedade de itens, horário de expediente estendido e concessão de ampliados prazos para pagamento, pois estes fatores podem ampliar e fidelizar a carteira de clientes do Supermercado.

Em relação ao quadrante de manutenção, que se constitui pelo cruzamento das oportunidades com os pontos fracos, totalizou-se 84 pontos. Sendo que, os fatores melhores pontuados estão expostos no quadro a seguir.

Quadro 21 – Oportunidades e pontos fracos com maior pontuação

Oportunidades X Pontos Fracos	
16-Crescimento da população guatambuense; 17- Hábito de consumir mais carnes e bebidas nos finais de semana.	14- Falta de ordenação de produtos.

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Conforme o Quadro 20, o ponto fraco mais preocupante para o Supermercado é a falta de ordenação de produtos decorrente da desorganização dos itens nas gôndolas e da falta de precificação dos mesmos. Logo, para que a empresa possa aproveitar as oportunidades do mercado e vender mais, ela deve precificar e organizar os itens, e ordenar o layout da melhor forma possível. Pois a organização do ambiente é um fator determinante para conquistar novos clientes.

O quadrante de crescimento é exposto no quadro a seguir.

Quadro 22 – Ameaças e pontos fortes com maior pontuação.

Ameaças X Pontos Fortes	
20- Estagnação econômica e financeira no país.	2- Clientes fidelizados; 4-Concessão de ampliados prazos para pagamento; 7- Atendimento diferenciado; 8- Variedade de itens; 11- Horário de expediente estendido.

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

O quadrante de crescimento é formado pelo cruzamento das ameaças com os pontos fortes, e totalizou nesta análise SWOT 170 pontos. É possível observar que a estagnação econômica e financeira no país é a ameaça mais crítica para o Supermercado, pois a população diminuiu o consumo até mesmo dos itens considerados básicos. Contudo a empresa apresenta pontos fortes que podem amenizar a ameaça de mercado, como a concessão de prazo para pagamento se o cliente não tiver dinheiro no ato da compra e, a oferta de uma variedade de itens que comporta diferentes marcas e preços, para atender as necessidades de todos os clientes. Tais pontos fortes promovem condições para que os clientes não reduzam o consumo.

Enquanto que o quadrante menos pontuado (55 pontos) foi o cruzamento de pontos fracos com ameaças, caracterizado como de sobrevivência, conforme demonstrado no Quadro 22.

Quadro 23 – Ameaças e pontos fracos com maior pontuação.

Ameaças X Pontos Fracos	
20- Estagnação econômica e financeira no país	14- Falta de ordenação de produtos

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Os fatores com maior pontuação neste quadrante foram: a ameaça estagnação econômica e financeira no país, e o ponto fraco: falta de ordenação de produtos. Portanto, como já mencionado, o ponto fraco pode ser facilmente solucionado através do uso de métodos para organizar os itens que estão desordenados. Já para a ameaça, devem ser criadas estratégias de divulgação e campanhas promocionais, a fim de amenizar os efeitos da crise financeira e econômica e impedir a redução do consumo.

4.8 DEFINIÇÃO DA VISÃO

Definir a visão de uma empresa é explicitar aonde ela quer chegar em determinado período. Para tanto, buscou-se compreender qual a visão que o proprietário tem do seu negócio para os próximos cinco anos. Com o possível aumento populacional na cidade de Guatambú, espera conquistar uma maior fatia de mercado ampliando a carteira de clientes da empresa. Pensa também em ampliar a estrutura física do Supermercado a fim de implantar uma pequena lanchonete e comercializar lanches rápidos e bebidas em geral, mas no momento o desejo de diversificar o negócio é só uma ideia. Além do mais, a empresa tem por pretensão continuar oferecendo um excelente atendimento e ampliadas condições de pagamento, pois este é uma forma de conquistar novos clientes e manter a atual carteira ativa. Assim, a visão definida para o Supermercado Panis é: **“Ser referência de supermercado no município de Guatambu/SC no período de 2016 a 2021, prezando por excelente atendimento e diversas condições de pagamento.”**

4.8 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

Após a análise da Matriz SWOT e a definição da visão do Supermercado, foi possível delinear o objetivo a longo prazo para empresa. Convém ressaltar que a população guatambuense tende a crescer consideravelmente nos próximos anos, podendo favorecer, desta forma, o comércio varejista na cidade e os supermercados locais. Outro fator oportuno para a empresa, como já mencionado, é o hábito da população em consumir maiores quantidades de carnes e bebidas nos finais de semana. Assim, para que o Supermercado Panis seja referência no município e amplie sua carteira de clientes, conforme relatado pelo proprietário, definiu-se o seguinte objetivo: **“Usufruir do crescimento populacional guatambuense e de seus hábitos alimentares, para em cinco anos ampliar a carteira de clientes, aumentando a rentabilidade no mínimo de 25% e ser referência de Supermercado no município.”**

4.9 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Foram definidas as seguintes estratégias de ação para o alcance do objetivo proposto para a empresa, conforme demonstrado no Quadro 23.

Quadro 24– Definição de estratégias para o Supermercado Panis.

Definição de Estratégias para o Supermercado Panis
1- Aumentar a carteira de clientes atraindo e fidelizando novos;
2- Investir em campanhas, promoções e técnicas de vendas que possam aumentar o consumo dos clientes por carnes e bebidas;
3- Reorganizar o layout e a exposição dos itens, a fim de tornar o setor de vendas um ambiente organizado;
4- Contratar funcionários com a finalidade de redistribuir as atividades para cada cargo de forma que ninguém fique sobrecarregado;
5- Patrocinar eventos locais, firmando parceria com os envolvidos;
6- Realizar campanhas solidárias, promovendo a responsabilidade social.

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

4.10 DEFINIÇÃO DO PLANO DE AÇÃO, CONTROLE E AVALIAÇÃO

Para cada estratégia traçada foram definidos planos de ação a fim de atender o objetivo definido para o Supermercado Panis, conforme demonstrado no quadro a seguir.

Quadro 25–Planos de ação para a estratégia 1

ESTRATÉGIA 1: Aumentar a carteira de clientes atraindo e fidelizando novos						
O que será feito	Por que será feito	Quem fará	Onde será feito	Quando será feito	Como será feito	Quanto custará
PLANO DE AÇÃO 1						
Atração de novos clientes;	Aumentar as vendas do Supermercado;	Proprietário e funcionárias de serviços gerais;	No setor de vendas do supermercado;	Todos os meses do segundo semestre de 2016;	Cada mês aproximadamente vinte itens diferentes devem ser precificados com preço menor. Estes itens devem estar dispersos por todo o supermercado e ser sinalizados com um grande cartaz indicando promoção. Além disso, deve ser realizado todo o mês o sorteio de um brinde (chaleira, cuia, térmica, havaianas) para compras acima de R\$ 200,00;	R\$ 50,00 para a confecção dos cartazes promocionais. Para os sorteios dos prêmios o custo dependerá dos itens escolhidos pelo proprietário para serem sorteados;
PLANO DE AÇÃO 2						
Fidelização de novos clientes;	Aumentar a frequência dos clientes no supermercado;	O proprietário e todos os funcionários;	No supermercado;	No ano de 2017;	Continuar oferecendo aos clientes ampliadas condições para pagamento das compras. Procurar conhecer cada um dos clientes, seus hábitos de consumo, identificando os itens que não tem no supermercado, para assim providenciá-los. Para os clientes que fizerem as compras do mês, "rancho" no Supermercado o ano todo, será dado no Natal uma garrafa de champanhe para agradecer sua fidelização para com o Supermercado;	Tempo do proprietário e dos funcionários. E R\$ 500,00 para encomenda do primeiro lote (100 unidades) de champanhe;

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Quadro 26–Planos de ação para a estratégia 2

ESTRATÉGIA 2: Investir em campanhas, promoções e técnicas de vendas que possam aumentar o consumo dos clientes por carnes e bebidas						
O que será feito	Por que será feito	Quem fará	Onde será feito	Quando será feito	Como será feito	Quanto custará
PLANO DE AÇÃO 1						
Campanhas promocionais de carnes;	Aumentar as vendas e tornar o Supermercado referência na venda de carnes na cidade de Guatambú;	Proprietário;	No açougue do supermercado;	Todos os sábados do último bimestre de 2016;	O cliente que comprar 10 kg de carne ou R\$ 100,00 em carnes ganha de brinde um saco de carvão de 3 kg. Sendo o Supermercado Panis o estabelecimento que oferece carnes de excelente qualidade e com os melhores preços da cidade, é provável que esta campanha promocional leve ao crescimento das vendas. Pode-se afirmar que geralmente o cliente que compra carnes compra também bebidas. Assim o Supermercado deve aumentar o preço das cervejas, refrigerantes e temperos para compensar o custo dos sacos de carvão dados;	R\$ 15,00 para cada 10 kg de carne vendida
PLANO DE AÇÃO 2						
Oferta de itens que complementam as carnes;	Agregar valor na venda das carnes e aumentar o faturamento;	Açougueiro;	No supermercado na secção do açougue;	No segundo semestre de 2016;	Itens que complementam as carnes, tais como: carvão e espetos que atualmente não são vendidos pelo Supermercado serão adquiridos, e facas e temperos que atualmente são expostos em gôndolas distintas, passarão a ser expostos na secção de açougue para chamar a atenção dos clientes e possivelmente ampliar as vendas;	2 horas do tempo do açougueiro para organizar a exposição destes itens. Mais 2 horas do tempo do proprietário para entrar em contato e negociar com fornecedores a aquisição de carvão e espetos;
PLANO DE AÇÃO 3						
Técnica de associação de itens frequentes;	Realizar vendas casadas;	Proprietário	No setor administrativo do supermercado;	No segundo semestre de 2016, uma vez na semana;	Através dos relatórios de vendas deverá ser analisado os itens que mais são vendidos conjuntamente, para assim realizar vendas casadas. Por exemplo: se há incidência da venda conjunta de pão, margarina e leite o supermercado deve estimar um preço de forma que se torne mais barato para o cliente comprar os três itens ao mesmo tempo, do que comprá-los separadamente. É importante que o supermercado sinalize as promoções ofertadas de itens simultâneos, sendo que os mesmos devem estar alocados próximos;	3 horas por semana das funcionárias de serviços gerais, para organizar o local da exposição dos itens promocionais e confeccionar os cartazes;
PLANO DE AÇÃO 4						
Oferecer aos clientes marcas de cervejas artesanais;	Atrair clientes da concorrência, e tornar o Supermercado referência na venda de bebidas na cidade de Guatambú;	Proprietário;	No supermercado na secção das bebidas;	Em agosto de 2016 à julho de 2017;	O proprietário comprará lotes de cervejas artesanais em garrafas e latas que não são oferecidas pela concorrência, tais como: Eisenbahn, Bierbaum, Bohemia, Miller, Província. Além disso, a venda de cervejas artesanais será divulgada num banner exposto na porta do estabelecimento;	R\$ 60,00 para confecção do banner. 2 horas do proprietário para negociar a compra dos lotes de cerveja artesanal com fornecedores;

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Quadro 27–Planos de ação para a estratégia 3

ESTRATÉGIA 3: Reorganizar o layout e a exposição dos itens, a fim de tornar o setor de vendas um ambiente organizado						
O que será feito	Por que será feito	Quem fará	Onde será feito	Quando será feito	Como será feito	Quanto custará
PLANO DE AÇÃO 1						
Ordenação dos itens nas gôndolas e prateleiras por categoria;	Evitar a desorganização do ambiente, e para que o cliente possa escolher dentre um tipo específico de item a marca, preço e qualidade que melhor satisfaça suas necessidades;	Funcionárias de serviços gerais;	No setor de vendas do supermercado;	Na primeira semana de agosto de 2016, e sempre que houver reposição de mercadorias nas gôndolas e prateleiras;	Cada item será ordenado na prateleira ou gôndola da categoria em que pertence. Por exemplo: as diversas marcas de sabão em pó serão colocadas todas próximas na mesma prateleira e ficarão alocadas na categoria dos produtos de limpeza, para que assim o cliente possa facilmente localizá-los e escolher aquele que desejar;	Três horas por dia das funcionárias de serviços gerais;
PLANO DE AÇÃO 2						
Organização do supermercado em seções sinalizadas;	Para que novos clientes localizem rapidamente os itens que procuram. Além disso, a sinalização das seções passa aos clientes uma imagem de ambiente organizado;	Proprietário;	No supermercado;	No segundo semestre de 2016;	Para cada categoria de produtos será confeccionada uma plaqueta para sinalizar onde determinado produto está localizado. Por exemplo: o sabão em pó pertence à categoria dos produtos de limpeza, portanto ele será colocado próximo aos demais itens desta categoria e ficará localizado na seção limpeza;	R\$ 15,00 por plaqueta confeccionada. Sendo que serão confeccionadas aproximadamente 15 plaquetas de sinalização. Mais 1 hora do proprietário para a colocação das mesmas.
PLANO DE AÇÃO 3						
Precificação dos itens;	Para que o cliente possa ver o preço de cada item na hora da compra;	Funcionárias de serviços gerais;	No setor de vendas do supermercado;	Sempre que houver alterações de preços, ou quando chegar novos itens e marcas;	Para cada item deve haver uma etiqueta ou uma plaqueta informacional indicando os preços. A etiqueta pode ser anexada em cada unidade e deve informar o preço somente. Se o proprietário optar por colocar uma plaqueta informando o preço de várias unidades de um mesmo item, deve além do preço informar a marca e a quantidade do produto, a fim de não confundir os clientes;	R\$ 20,00 mensais para a confecção das plaquetas e uso das etiquetas. Mais o tempo usado pelas funcionárias de serviços gerais para precificar os itens, que pode variar em função das alterações de preços e entrada de mercadorias;

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Quadro 28–Planos de ação para a estratégia 4

ESTRATÉGIA 4: Contratar funcionários com a finalidade de redistribuir as atividades para cada cargo de forma que ninguém fique sobrecarregado.						
O que será feito	Por que será feito	Quem fará	Onde será feito	Quando será feito	Como será feito	Quanto custará
PLANO DE AÇÃO 1						
Definir os requisitos para contratação, recrutamento e seleção de pessoas;	Divulgar a vaga de serviços gerais e as demais que surgirem, de forma clara para os que candidatos conheçam as atividades que irão desempenhar, e caso se identifiquem com a vaga se candidatem a ela;	Proprietário;	No setor administrativo do supermercado;	Segundo semestre de 2016;	Divulgado no setor administrativo e no setor de vendas a necessidade contratar um funcionário para o cargo de serviços gerais, especificando todas as atividades que devem ser desempenhadas e os requisitos que o candidato precisa ter para assumir o cargo. Após o manifesto dos candidatos à vaga, ocorre o processo de seleção, sendo que cada candidato passará por uma entrevista elaborada pelo proprietário do supermercado;	1 hora por dia do proprietário;
PLANO DE AÇÃO 2						
Contratar pelo menos uma pessoa para setor de vendas para ocupar especificamente o cargo de serviços gerais;	Diminuir a sobrecarga de trabalho das demais funcionárias neste setor;	Proprietário;	No setor administrativo do Supermercado;	Segundo semestre de 2016;	A vaga será divulgada boca-a-boca pelos funcionários do Supermercado Panis e através de cartazes expostos na empresa, e em ambientes comuns, tais como Ginásio de Esportes do município, bares da cidade e na rodoviária municipal. Sugere-se que o proprietário publique a vaga na rede social Facebook na página Guatambú News, pois esta página é acessada diariamente pela população guatambuense, pois mostra as principais notícias e informações do município;	R\$ 10,00 para a confecção dos anúncios, e mais 20 minutos do tempo do proprietário para a publicação da vaga na página Guatambú News;
PLANO DE AÇÃO 3						
Contratar uma pessoa para o cargo de caixa de correspondente bancário e para auxiliar nas atividades de serviços gerais;	Tirar a sobrecarga de trabalho do proprietário, que muitas vezes não consegue realizar atividades de cunho gerencial porque precisa operar o caixa de correspondente bancário;	Proprietário;	No supermercado;	Segundo semestre de 2017;	A vaga somente se destina a pessoas que comprovem em carteira assinada experiências anteriores de operador (a) de Caixa. A vaga será divulgada boca-a-boca pelos funcionários do Supermercado Panis e através de cartazes expostos na empresa, e em ambientes comuns, tais como Ginásio de Esportes do município, bares da cidade e na rodoviária municipal. Sugere-se que o proprietário publique a vaga na rede social Facebook na página Guatambú News;	R\$ 10,00 para a confecção dos anúncios, e mais 20 minutos do tempo do proprietário para a publicação da vaga na página Guatambú News;
PLANO DE AÇÃO 4						
Oferecer benefícios aos funcionários;	Atrair candidatos no momento do recrutamento e reter funcionários;	Proprietário;	No setor administrativo do supermercado;	Segundo semestre de 2016;	Além do seguro de vida que já é oferecido, será ofertado vale alimentação para os atuais funcionários e para os próximos que serão contratados, após os seis primeiros meses trabalhados no supermercado;	R\$ 150,00 mensais por funcionário

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Quadro 29–Planos de ação para a estratégia 5

ESTRATÉGIA 5: Patrocinar eventos locais, firmando parceria com os envolvidos						
O que será feito	Por que será feito	Quem fará	Onde será feito	Quando será feito	Como será feito	Quanto custará
PLANO DE AÇÃO 1						
Patrocínio de festas e bailes comunitários;	Firmar parceria com as lideranças das comunidades a fim de vender itens do supermercado para o evento;	Proprietário;	No escritório do supermercado;	No momento em que as lideranças das comunidades vêm até o Supermercado para pedir brindes para os eventos;	O Supermercado doará itens para os eventos como copos plásticos, papéis para forrar mesas, brindes para sorteio de rifas, ou mesmo quantias em dinheiro e em troca as lideranças comunitárias se comprometem em adquirir itens para o evento no supermercado, tais como: materiais de limpeza, verduras, itens alimentícios...	Dependerá dos itens doados pelo supermercado;
PLANO DE AÇÃO 2						
Patrocínio do Rodeio Intermunicipal que ocorre anualmente;	Firmar parceria com a direção do evento a fim de vender itens do supermercado para o evento;	Proprietário;	No escritório do supermercado;	No mês de novembro de cada ano;	O Supermercado doará itens ou quantias em dinheiro para a realização do evento e em troca a direção se compromete em adquirir itens para o evento no supermercado;	Dependerá dos itens ou quantia de dinheiro doada pelo supermercado;

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Quadro 30–Planos de ação para a estratégia 6

ESTRATÉGIA 6: Realizar campanhas solidárias, promovendo a responsabilidade social						
O que será feito	Por que será feito	Quem fará	Onde será feito	Quando será feito	Como será feito	Quanto custará
PLANO DE AÇÃO 1						
Campanha de arrecadação de roupas e cobertores para o inverno;	Para doar os donatários arrecadados à pessoas necessitadas do município. Além disso, é uma oportunidade para atrair mais clientes para o supermercado realizando possíveis vendas;	Proprietário e os demais funcionários do supermercado;	No supermercado;	De setembro de 2016 a abril de 2017;	O supermercado divulgará a campanha solidária confeccionando cartazes que serão dispostos no setor de vendas, e em ambientes comuns, tais como: posto de saúde, prefeitura municipal, ginásio de esportes. Também deverá divulgar na página do Facebook Guatambú News. Será organizado um local no setor de vendas do supermercado para alocar as doações recebidas. As pessoas que contribuírem com a campanha concorrerão ao término da campanha um vale compras no valor de R\$ 100,00;	R\$ 10,00 para a confecção dos cartazes. R\$ 100,00 para o sorteio de participação;
PLANO DE AÇÃO 2						
Campanhas de arrecadação em casos de calamidade pública;	Para promover a responsabilidade social ajudando as pessoas prejudicadas. Além disso, é uma oportunidade para atrair mais clientes para o supermercado realizando possíveis vendas;	Proprietário associado com a Cruz Vermelha de Chapecó;	No supermercado;	Se caso acontecer calamidades públicas na região (enchentes, vendavais...);	O supermercado divulgará a campanha de arrecadação de donatários no setor de vendas e em ambientes públicos da cidade, incentivando a compra de produtos no próprio supermercado enviando posteriormente os produtos para a Cruz Vermelha.	R\$ 10,00 para a confecção dos cartazes.

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

As estratégias e os respectivos planos de ação propostos neste Planejamento Estratégico foram construídos a partir das necessidades do Supermercado Panis. Pretende-se com a implantação dos planos de ação, que a empresa possa obter resultados efetivos, melhorando seus processos internos, conquistando novos clientes oriundos do possível crescimento populacional guatambuense, e conseqüentemente amplie sua carteira de clientes. Espera-se que com as estratégias sugeridas o Supermercado Panis torne-se de fato referência de supermercado na cidade de Guatambú e amplie sua rentabilidade de no mínimo 25% até 2021.

Contudo, conforme pode ser observado nos planos de ação, é importante que após a execução das ações nos períodos pré-definidos, a empresa meça os resultados obtidos de cada ação, e partir disso, retroalimente as informações dos planos. Em outras palavras, se a estratégia ou ação planejada não trazer resultados efetivos após a aplicação, a empresa deve extingui-la e planejar outra estratégia ou ação conforme o cenário do momento e conforme suas ambições. Porém, se a ação e/ou estratégia trazer bons resultados depois da aplicação, a empresa deve utilizar-se dela para os próximos cinco anos, ou para o período que lhe for conveniente.

Para mensurar se a implementação das atividades do plano de ação foram adequadas para a empresa, cumpriram prazos e valores orçados, sugere-se que o Supermercado Panis utilize uma planilha para controlar e avaliar cada ação realizada, conforme demonstrado no Quadro 31.

Quadro 31–Planilha de controle dos planos de ação

Estratégia	Ação	Responsável	Data estimada	Data realizada	Custo estimado	Custo real	Ação alcançada?
1	1						
	2						
2	1						
	2						
	3						
	4						
3	1						
	2						
	3						
4	1						
	2						
	3						
5	1						
	2						
6	1						
	2						

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Esta planilha é simplificada e de fácil manuseio, e foi construída para que a empresa possa acompanhar o desempenho real com as ações planejadas e corrigir as possíveis falhas encontradas. Atualmente esta ferramenta foi adequada conforme a realidade do Supermercado, mas se houver necessidade de controlar e avaliar outras informações de cunho gerencial durante a implementação do Planejamento Estratégico, a planilha poderá ser readequada. Vale ressaltar, conforme já mencionado que muitas vezes o desempenho real se distancia da ação planejada, isso porque ocorrem situações das quais a empresa não tem controle, como fatores ambientais externos. Portanto é preciso monitorar constantemente o ambiente de atuação.

Como o Planejamento Estratégico elaborado para o Supermercado Panis é a longo prazo, sugeriu-se que seja feito levantamento semestral ou anual, elencando os fatores que podem ser oportunidades ou ameaças para o negócio, e assim tomar as providências necessárias. Para tanto, a fim de monitorar o ambiente organizacional do Supermercado elaborou-se uma pequena planilha, que pode ser alterada sempre que for necessário, conforme exposto no quadro a seguir.

Quadro 32– Planilha de monitoramento de fatores ambientais

ANO DE _____			
Fatores relevantes que podem impactar o Supermercado Panis	Impactos dos fatores no Planejamento Estratégico	Providências	Prazo
Ambiente Externo			
1-			
2-			
3-			
4-			
5-			
Ambiente Interno			
1-			
2-			
3-			
4-			
5-			

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Sugeriu-se também à empresa a mensuração de rentabilidade obtida ao final de cada ano, para identificar se ela está dentro dos padrões da meta anual de 5%, estabelecida para o Supermercado Panis. Para mensurar a rentabilidade anual basta dividir a receita líquida pelo patrimônio líquido do período. A fim de que seja executado o controle anualmente, foi criada uma ferramenta em forma de planilha, conforme exposto no quadro abaixo.

Quadro 33–Planilha anual de mensuração da rentabilidade

Indicador de Rentabilidade do Supermercado Panis		
<u>RECEITA LÍQUIDA</u>		
<u>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</u>		
Período	Planejado	Desempenho Real
1° Ano		
2° Ano		
3° Ano		
4° Ano		
5° Ano		

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Contempladas todas as etapas do Planejamento Estratégico, considera-se ainda a fase de implementação que consiste na aplicação do planejamento na empresa, a fim de que o Supermercado Panis aumente sua carteira de clientes e seja referência de supermercado na cidade de Guatambú. Com o intuito de promover resultados efetivos após a implantação, afirma-se que para todas as atividades propostas nos planos de ação mensurou-se o tempo

hábil de realização e consultaram-se fornecedores antes de orçar os custos para o Supermercado juntamente com o proprietário. Desta forma, o Planejamento Estratégico poderá contribuir com o fortalecimento e crescimento do Supermercado Panis nos próximos cinco anos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da realização do presente trabalho, compreende-se o Planejamento Estratégico como uma ferramenta de gestão essencial às organizações que desejam crescer e se manter competitivas em seu mercado de atuação. Sendo constantes as mudanças no mundo empresarial, é preciso estar sintonizado com o ambiente para aproveitar oportunidades e amenizar ameaças oriundas deste meio, e assim direcionar ações estratégicas com vistas à alcançar resultados positivos.

Com relação ao problema de pesquisa: Como configurar o Planejamento Estratégico para a empresa Supermercado Panis para o período (2016 – 2021)? Pode-se afirmar que este foi respondido por meio do alcance dos objetivos específicos propostos para o desenvolvimento deste trabalho. Diante das diferentes abordagens e modelos teóricos de Planejamento Estratégico trazidos pela literatura, foi escolhido o modelo proposto por Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001), justamente por este se adequar à realidade da empresa em estudo e por ser um método prático de fácil aplicabilidade para organizações que desejam obter sucesso no século XXI.

Vale ressaltar que a maioria das etapas do Planejamento Estratégico foram contempladas juntamente com o proprietário do Supermercado Panis, demonstrando que a realização de Planejamentos Estratégicos em micro e pequenas empresas requerem a participação direta do proprietário ou administrador do negócio. Em função da gestão ser centralizada é o gestor quem detêm grande parte das informações necessárias à elaboração do planejamento.

Após a escolha do método proposto por Vasconcelos Filho e Pagnocelli, foram definidos para o supermercado o negócio, missão e a visão, os quais a empresa não tinha até o momento e, os princípios organizacionais relevantes para atividade comercial foram explicitados. Também realizou-se um diagnóstico ambiental a fim de compreender a posição da empresa frente ao mercado. Para tanto, analisaram-se variáveis ambientais externas e internas da organização, com a finalidade de identificar os fatores positivos e negativos que impactam no funcionamento do negócio. Cada fator foi classificado e categorizado como ponto forte, fraco, oportunidade ou ameaça.

Os pontos fortes mais relevantes para o supermercado foram: clientes fidelizados, concessão de ampliados prazos para pagamento, atendimento diferenciado, variedade de itens e horário de expediente estendido. O ponto fraco mais preocupante foi a falta de ordenação de produtos no supermercado. Enquanto que as oportunidades mais promissoras foram:

o crescimento da população guatambuense e o hábito de consumir mais carnes e bebidas nos finais de semana. E o fator mais ameaçador foi a estagnação financeira e econômica no país.

Com a categorização dos fatores foi possível construir a Matriz SWOT e obter a posição estratégica apropriada às necessidades do supermercado. Por haver predominância de pontos fortes e de oportunidades na análise SWOT a posição estratégica para a empresa foi a de Desenvolvimento, sendo assim oportuno para o Supermercado Panis usufruir do possível crescimento populacional de Guatambú e seus hábitos alimentares, a fim de aumentar a carteira de clientes e possivelmente a rentabilidade.

Para posicionar o supermercado estrategicamente aproveitando as oportunidades que o ambiente oferece e os pontos fortes encontrados na empresa, definiu-se o objetivo organizacional para o período de 2016 a 2021. Com a intenção de atingir o objetivo organizacional, criaram-se estratégias e respectivos planos de ação. Os planos de ação foram desenvolvidos por meio da planilha 5W2H, descrevendo-se detalhadamente todas as atividades que a empresa precisa executar para melhorar suas gestão e ampliar sua carteira de clientes. É importante ressaltar que os planos de ação foram desenvolvidos com base na realidade atual da empresa, com a intenção de que sejam efetivamente implantados no supermercado.

Diante disso, o Planejamento Estratégico elaborado para o Supermercado Panis foi fundamentado por um objetivo principal que difundiu-se em seis estratégias, quais são: aumentar a carteira de clientes atraindo e fidelizando novos; Investir em campanhas, promoções e técnicas de vendas que possam aumentar o consumo dos clientes por carnes e bebidas; Reorganizar o layout e a exposição dos itens, a fim de tornar o setor de vendas um ambiente organizado; Contratar funcionários com a finalidade de redistribuir as atividades para cada cargo de forma que ninguém fique sobrecarregado; Patrocinar eventos locais, firmando parceria com os envolvidos; Realizar campanhas solidárias, promovendo a responsabilidade social.

Tais estratégias resultaram em dezessete planos de ação, que podem ser realizados pelo supermercado durante o período que for conveniente. Após a aplicação de cada plano de ação deve haver um monitorado a fim de mensurar seus resultados efetivos. Para tanto foram sugeridas no decorrer do trabalho, ferramentas simplificadas para controlar e avaliar se as atividades descritas nos planos estão sendo executadas adequadamente, dentro dos prazos e custos orçados. Tais ferramentas compreendem: Planilha de Controle dos Planos de Ação;

Planilha de Monitoramento de Fatores Ambientais; Planilha de Controle Anual de Rentabilidade.

Com o uso deste Planejamento Estratégico a empresa poderá divulgar aos clientes, fornecedores e à comunidade externa seu negócio, missão e princípios para que eles conheçam de forma aprofundada quem é o Supermercado Panis, seus valores e suas intenções futuras. A partir do objetivo e dos planos de ação construídos, a empresa está orientada para o futuro com o propósito de sobreviver por mais tempo no mercado e aumentar sua carteira de clientes crescendo de forma competitiva no mercado.

Como limitação deste estudo pode-se citar a inacessibilidade às informações contábeis e financeiras do Supermercado Panis, por questões de política empresarial. Todavia, tal limitação não comprometeu a realização deste trabalho.

A partir desta pesquisa podem ser apontadas futuras investigações, como: Estudo de viabilidade de uma lanchonete agregada ao Supermercado Panis, conforme intenção de diversificação de negócio, mencionada pelo empresário; Elaboração de Planejamentos Estratégicos em empreendimentos de natureza familiar; Processo de criação de estratégias em empresas de software de micro e pequeno porte.

REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. Os Ciclos de Vida das Organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Cesta Básica Encarece R\$ 23 em Quase Um Mês**. Disponível em:

<<http://www.abras.com.br/clipping.php?area=1&clipping=54507>>. Acesso em: 10 jan. 2016.

BAGGIO, Adelar. Francisco; LAMPERT, Amauri. Luis. **Planejamento Organizacional**. Ijuí: Ijuí, 2010.

BANCO CENTRAL. **Histórico de Metas para a Inflação no Brasil**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/Pec/metas/TabelaMetaseResultados.pdf>>. Acesso em: 08 jan. 2016.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO. **Características gerais do Varejo**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 09 out. 2015.

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

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 13 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CLEMENTE, Armando (Org.). **Planejamento do Negócio: como transformar ideias em realizações**. Rio de Janeiro: Lucerna; Brasília, DF: SEBRAE, 2004.

DAFT, Richard L. **Administração**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

EBC AGÊNCIA BRASILEIRA. **Renda média domiciliar per capita do brasileiro é R\$ 1.052, diz IBGE**. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2015-02/rendimento-domiciliar-capita-do-brasileiro-e-de-r-1052-mil-diz-ibge>>. Acesso em: 08 jan. 2016.

_____. **Inflação deve chegar a 10,8% este ano e a 6,2% em 2016%**. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2015-12/inflacao-deve-chegar-108-este-ano-e-62-em-2016>>. Acesso em: 08 jan. 2016.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

G1. **Desemprego fica em 8,1% no trimestre até maio, diz IBGE**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/07/desemprego-fica-em-81-no-trimestre-ate-maio-diz-ibge.html>>. Acesso em: 08 jan. 2016.

_____. **Economia brasileira cresce 0,1% em 2014, diz IBGE**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/03/economia-brasileira-cresce-01-em-2014-diz-ibge.html>>. Acesso em: 09 jan. 2016.

GERSICK, Kelin E. et.al. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIULIANI, Antonio Carlos (Org.). **Administração de Varejo para Pequenas e Médias Empresas**. Jundiaí: Paco Editorial, 2014.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. **Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Iniciação à Pesquisa Científica**. 4 ed. Campinas, SP: Alínea, 2007.

INSTITUTO DE METROLOGIA DE SANTA CATARINA. **Cartilha Imetro-Sc**. Disponível em: <www.acats.com.br/acatsnovo/images/cartinha_imetro.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Brasil em Síntese: Comércio**. Disponível em: <<http://brasilemsintese.ibge.gov.br/comercio>>. Acesso em: 09 out. 2015.

_____. **Guatambú**. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=420665&search=llinfoгр%Е1ficos:-informa%Е7%F5es-completas>>. Acesso em: 03 mar. 2016.

_____. **Renda Domiciliar Per Capita 2014**. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilio_s_continua/Renda_domiciliar_per_capita_2014/Renda_domiciliar_per_capita_2014.pdf>. Acesso em: 08 jan. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO E TRIBUTAÇÃO. **Censo das Empresas Brasileiras 2012**. Disponível em: <<http://www.ibpt.com.br/noticia/372/Censo-das-Empresas-Brasileiras-2012>>. Acesso em: 16 agos. 2015.

INSTITUTO PARA DESENVOLVIMENTO EM VAREJO. **Conjuntura e Comércio Varejista**. Disponível em: <http://www.idv.org.br/images/upload/IDV_2015_12_Analise_PMC.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2016.

INSTITUTO DE PESQUISA APLICADA. **Desafios do Desenvolvimento**. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=1140:catid=28&Itemid=23>. Acesso em: 10 set. 2015.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fenandes. **Planejamento Estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz**. São Paulo: Atlas, 2011.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na Empresa Familiar: Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado.** São Paulo: Atlas, 2005.

LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da empresa familiar no mundo.** Revista BNDES. Brasília, n 7. jun. 1997.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARSHALL JUNIOR, Isnard. et. al. **Gestão da Qualidade.** 10 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

MARTINS, Jean Gleyson Farias. **Proposta de Método para Classificação do Porte das Empresas.** 2014. 78 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar. Programa de Pós-Graduação stricto sensu do Mestrado Profissional em Administração na Universidade de Potiguar. Natal, 2014.

MATTAR, Fauze Najib. **Administração de Varejo.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo Da Estratégia.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 30 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Manual de Gestão das Cooperativas: uma abordagem prática.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PAGNONCELLI, Dernizo. VASCONCELOS FILHO, Paulo de. **Sucesso Empresarial Planejado.** 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PEREIRA, José Matias. **Curso de Administração Estratégica: foco no planejamento estratégico.** São Paulo: Atlas, 2011.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos.** São Paulo: Atlas, 2010.

PORTAL RESÍDUOS SÓLIDOS. **O Sistema Nacional de Vigilância Sanitária no Brasil.** Disponível em: < www.portalresiduossolidos.com/snvs-o-sistema-nacional-de-vigilancia-sanitaria-brasil/>. Acesso em: 13 jan. 2016.

BRASIL. Presidência da República. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/De15452.htm>. Acesso em: 13 jan. 2016.

_____. **Política Nacional de Resíduos Sólidos**. Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm>. Acesso em: 13 jan. 2016.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração**: um guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de caso. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, Anselmo Luíz dos; KREIN, José Dari; CALIXTRE, André Bojikian. **Micro e Pequenas Empresas**: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: Ipea, 2012.

SANTOS, Antônio Robalo. **Gestão Estratégica**: modelos, conceitos e instrumentos. Lisboa: Escolar Editora, 2008.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario-do%20trabalho-na%20micro-e-pequena%20empresa-2014.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2015.

_____. **As Características de Negócios Familiares**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Conheca-as-caracteristicas-de-negocios-familiares>>. Acesso em: 14 set. 2015.

_____. **Lei Geral**: começa um novo ciclo de desenvolvimento para os pequenos negócios. Disponível em: <<http://www.leigeral.com.br/portal/main.jsp?lumPageId=FF808181273E546301273E9A2A8420E3&lumItemId=FF8080812993A8DE0129D100709254EA>>. Acesso em: 13 set. 2015.

_____. **Os Negócios Promissores em 2015**. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Menu%20Institucional/SebraeNA_EMP_Negocios_Promissores_2015.pdf /. Acesso em: 17 agos. 2015.

_____. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. 2013. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf /. Acesso em: 17 agos. 2015.

_____. **Termo de Referência Atuação do Sistema SEBRAE no Atendimento ao Comércio Varejista**. 2008. Disponível em: <<http://www.tangram.net.br/Egaion/CliDocs/egaion/Termo%20de%20Referência%20-%20Comercio%20Varejista.pdf>>. Acesso em: 07 out. 2015.

SEBRAE-SC. **Santa Catarina em Números**: Macrorregião Oeste. 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Macrorregiao%20-%20Oeste.pdf>>. Acesso em: 07 jan. 2016.

_____. **Guatambú em Números**. 2013. Disponível em: https://atendimento.sebrae-sc.com.br/projetos/portal_sebrae-sc/uploads/pdfs-municipios/relatorio-municipal-guatambu.pdf. Acesso em: 07 jan. 2016.

SEBRAE-SP. **Causa Mortis**: o sucesso e o fracasso das organizações nos primeiros 5 anos de vida. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf/. Acesso em: 16 agos. 2015.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas Sparano. **Administração e Planejamento Estratégico**. 3 d. Curitiba: Ibpex, 2011

SILVA, Thiago Bitencourt da. et al. **O Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão em Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul**. In: XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2013, Salvador. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STO_183_043_23308.pdf>. Acesso em: 02 set. 2015.

SIVEIRA JÚNIOR, Aldery; VIVACQUA, Guilherme Antônio. **Planejamento Estratégico como Instrumento de Mudança Organizacional**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1996.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Processo de Criação de Estratégias em Pequenas Empresas**: elaboração de um mapa estratégico para empresas de base tecnológica do pólo de São Carlos/SP. 2008. 239 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade de São Paulo. Curso de Doutorado em Engenharia de Produção. São Carlos, 2008.

URDAN, André Torres; URDAN, Flávio Torres. **Marketing Estratégico no Brasil**: teoria e aplicações. São Paulo: Atlas, 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL. **Planejamento e Estratégia Empresarial**: Matriz SWOT. Disponível em: <<http://peeufmt.wordpress.com/planejamento-e-estrategiaempresarial/matriz-swot/>>. Acesso em: 28 out. 2015.

UOL NOTÍCIAS. **Brasil tem mais de 204 milhões de habitantes, diz IBGE**. 2015. Disponível em: <noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2015/08/28/brasil-tem-mais-de-204-milhoes-de-habitantes-diz-ibge.html>. Acesso em: 07 jan. 2016.

UOL ECONOMIA. **Economia encolhe 1,9% no 2º trimestre e Brasil volta a entrar em recessão**. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2015/08/28/pib-segundo-trimestre.htm>>. Acesso em: 09 jan. 2016.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias p/ara vencer**: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Método de Coleta de Dados no Campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VOGEL, Jaime; WOOD JUNIOR, Thomaz. **Práticas Gerenciais de Pequenas Empresas Industriais do Estado de São Paulo**: um estudo exploratório. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 1, n.2, 2012. Disponível em: <
<http://www.regepe.org.br/index.php/regepe/article/view/34/21>>. Acesso em: 01 set. 2015.

RAZZOLINI FILHO, Edelvino. **Administração da Pequena e Média Empresa**. Curitiba: IESDE, 2012.

WILDAUER, Egon Walter. Plano de Negócios: elementos constitutivos e processo de elaboração. 2 ed. Curitiba: Ibplex, 2011.

ZAMBERLAN, Luciano. et al. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas**. Ijuí: Ijuí, 2014.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista aplicado ao proprietário do Supermercado Panis

I. Identificação do Entrevistado:

1. Idade:
2. Escolaridade:
3. Experiências profissionais:
4. Você procura participar de eventos, palestras e outras capacitações gerenciais?

II. Histórico da Empresa:

- 1) Conte como a empresa foi fundada.
- 2) Razão Social, data de fundação, sede da empresa.
- 3) Qual foi o motivo que levou você a abrir seu próprio negócio?
- 4) Porque escolheu este ramo de negócios (mercado)?

III. Estrutura Organizacional:

- 5) Quais os setores existentes na empresa?
- 6) Qual o quadro de funcionários? E qual a função de cada funcionário na empresa?
- 7) Você tem necessidade de contratar mais pessoas?

IV. Planejamento Organizacional:

- 8) Como são tomadas as decisões na empresa?
- 9) Como acontece o processo de planejamento atualmente na sua empresa?
- 10) Existem objetivos definidos na sua empresa? Se sim, qual a forma usada para atender estes, e se não, por que não?
- 11) Você adota práticas de controle e avaliação das atividades realizadas na empresa?

V. Características da Empresa:

- 12) Quais os produtos oferecidos? E qual o produto principal ofertado?
- 13) E serviços agregados aos produtos são oferecidos? Quais?
- 14) Quem são os clientes da empresa? E eles possuem algum benefício em comprar na sua empresa?
- 15) A empresa possui algum diferencial em relação à concorrência? Qual?
- 16) Quem são seus concorrentes diretos?
- 17) Como você lida com sua concorrência?
- 18) Em sua opinião porque os clientes escolhem comprar na sua empresa, ao invés de comprar na concorrência?
- 19) Os clientes estão satisfeitos com sua empresa? Por quê?
- 20) Quais os produtos que você mais vende na empresa?
- 21) Com que frequência seus clientes compram na empresa?
- 22) Qual o gasto médio mensal por cliente?
- 23) Qual o seu faturamento médio anual?
- 24) Que ferramentas de propaganda você usa na empresa?
- 25) Quais os principais fornecedores da empresa? E onde se localizam?
- 26) Você utiliza sistema de gestão de estoque na sua empresa?

27) Quais são os princípios que norteiam sua empresa?

VI. Ambiente Organizacional:

28) Em sua opinião, quais são os pontos fortes da empresa?

29) Quais aspectos que devem ser melhorados na sua empresa?

30) Vê oportunidades de mercado para sua empresa?

31) Vê ameaças de mercado para sua empresa?

32) Aonde você deseja que sua empresa esteja daqui a 5 anos?

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista aplicada aos clientes do Supermercado Panis.

- 1) Idade:
- 2) Escolaridade:
- 3) Renda aproximada:
- 4) Há quanto tempo você é cliente do Supermercado Panis?
- 5) Com que frequência você compra no Supermercado Panis?
- 6) Compra em algum outro supermercado da cidade? Aonde?
- 7) Porque você compra no Supermercado Panis, e não em outro?
- 8) Quais os motivos que levam você a comprar no Supermercado Panis?
- 9) Você está satisfeito com o atendimento dos funcionários do Supermercado? Por quê?
- 10) Quanto á localização dos produtos, estes são de fácil acesso na hora da compra?
- 11) Há falta de itens ou marcas no supermercado que em sua opinião deveriam ter?
Quais?
- 12) Quanto aos horários de expediente, satisfazem suas necessidades?
- 13) Quanto às formas de pagamento, atendem suas necessidades?
- 14) Há algo que você gostaria que melhorasse no Supermercado? O que?

APÊNDICE C – Resumo da proposta de Planejamento Estratégico elaborado para o Supermercado Panis.

**Proposta de Planejamento Estratégico para o Supermercado Panis
(2016 – 2021)**



Negócio

“Oferecer uma diversidade de produtos alimentícios, objetos de uso pessoal e utilitários para o lar”.

Missão

“Satisfazer as necessidades dos consumidores, oferecendo uma diversidade de produtos a preços acessíveis com excelente atendimento e variadas condições de pagamento”.

Princípios

- Bom relacionamento com clientes e fornecedores;
- Excelente atendimento;
- Agilidade;
- Honestidade para com o cliente;
- Confiança;
- Comprometimento;
- Qualidade;
- Trabalho em equipe;
- Lucratividade.

Visão

“Ser referência de supermercado no município de Guatambu/SC, no período de 2016 a 2021, prezando por excelente atendimento e diversas condições de pagamento.”

Objetivo

“Usufruir do crescimento populacional guatambuense e de seus hábitos alimentares, para em cinco anos ampliar a carteira de clientes, aumentando a rentabilidade no mínimo de 25% e ser referência de Supermercado no município”.