



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

PATRÍCIA SALETE BALBINOT

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
UMA PROPOSTA PARA O SUPERMERCADO BEDIN**

**CHAPECÓ
2018**

PATRÍCIA SALETE BALBINOT

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

UMA PROPOSTA PARA O SUPERMERCADO BEDIN

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

Orientador: Prof. Ms. Emerson Moisés Labes

**CHAPECÓ
2018**

PATRICIA SALETE BALBINOT

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA PARA O SUPERMERCADO
BEDIN

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado como requisito para a
obtenção de grau de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da
Fonreira Sul - UFFS.

Orientador (a) Prof.(a): EMERSON MOISÉS LABES – UFFS

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca na data de:
28 de Setembro de 2018.


EMERSON MOISÉS LABES – Mestre


EVERTON MIGUEL DA SILVA LORETO – Doutor


RONEI ARNO MOCELLIN – Mestre

Dedico este trabalho aos meus pais Alaires Balbinot e Justina Balbinot, aos meus irmãos Cheila Balbinot e Lucas Balbinot e aos meus avós Tereza e Darci, por todo apoio no decorrer do curso e na elaboração deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Após concluir este trabalho, ofereço meus sinceros agradecimentos as pessoas importantes na minha vida que possibilitaram a realização do mesmo, em especial, aos meus avós pela atenção, aos meus pais pelo apoio na vida e no decorrer do curso, meus irmãos, primos, cunhado, cunhada, amigas Géssica e Débora pela disponibilidade em me auxiliar sempre que preciso, aos meus colegas de turma e de ônibus que sempre nos momentos de alegria e descontração me motivaram a continuar, desde já sentirei muita falta. Obrigada a todos que proporcionaram este momento, esta grande realização em minha vida.

RESUMO

Toda e qualquer organização passa por mudanças e evoluções, por este fato as condições internas e externas devem ser observadas e estar em harmonia. O planejamento estratégico além de possibilitar rumo e alinhamento para a organização faz com que todos trabalhem em conjunto para um mesmo direcionamento. Diante a relevância do planejamento estratégico, e para atingir o objetivo deste estudo, que se trata elaborar uma proposta de implantação de planejamento estratégico para a empresa familiar Supermercado Bedin. Realizou-se este estudo no decorrer do primeiro semestre de 2018, estabelecido na cidade de Coronel Freitas SC. A técnica de pesquisa utilizada neste projeto foi uma entrevista para gestor, contando com 29 perguntas com uma estrutura semiaberta. Neste projeto opta-se pelo modelo de planejamento estratégico proposto por Pereira (2010), por ser a melhor opção para a realidade da organização, com isso foram realizadas todas as etapas desta metodologia. Diante disso, essa pesquisa resultou em: apresentação e histórico da organização, declaração de valores, missão organizacional, visão organizacional, fatores críticos para o sucesso, análise do ambiente interno e externo, elaboração de matriz FOFA, assim como de estratégias e o plano de ação para atingir os resultados conforme almejado. Foi observado que diante do objetivo geral e dos objetivos específicos propostos para a este projeto, todos foram alcançados com êxito.

Palavras-chave: Estratégia. Planejamento. Competitividade.

ABSTRACT

All and any organization suffers changes and evolutions, just it the internal and external conditions must be observed and they need to be in harmony. The strategic planning besides to provide a path and an alignment for the organization, it does everyone works together in the same way. In front of the relevance of the strategic planning, and to achieve this study's objective, which is to make a strategic planning implementation's suggestion to the familiar company Bedin Supermarket. This study was done in the first semester of 2018, in Coronel Freitas - SC city. The research technique used in this project was an interview with 29 questions of semi-open structure to manager. In this project was chosen working with the Pereira's strategic planning model (2010), because this is the best option for this organization's reality, and with it was developed all the phases of this methodology. With it, this search resulted in: introducing and organization's historical, organizational vision, dangerous factors to the success, internal and external environment's analysis, SWOT matrix making, and the strategies and action planning to get arriving in the results as was planned. It was observed that all the general and specific objectives were achieved with success.

Key-words: Strategy. Planning. Competitiveness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Três concepções sobre o processo de administração.....	15
Figura 2 - Momentos do processo de planejamento estratégico.....	21
Figura 3 - Etapas do processo de gestão estratégica.....	22
Figura 4 - Fases do planejamento estratégico.....	23
Figura 5 - Matriz de avaliação de fatores internos e externos	31
Figura 6- Fachada Supermercado Bedin	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Alguns tipos específicos de pontos fracos que podem ocorrer nos áreas funcionais.	27
Quadro 2 - 5W e 2H de um plano.....	32
Quadro 3- Resumo de etapas	40
Quadro 4 - Participação relativa da população residente por situação do domicílio e sexo, em Coronel Freitas, no período 1980/2007	45
Quadro 5 - Produto Interno Bruto per capita 2010 – 2013.....	46
Quadro 6 - Principais fornecedores do Supermercado Bedin.....	51
Quadro 7 - Pontos Fortes da organização.....	56
Quadro 8 - Pontos fracos.	56
Quadro 9 - Oportunidades	57
Quadro 10 - Ameaças	57
Quadro 11- Cruzamento de intens análise FOFA.....	58
Quadro 12 - Missão Supermercado Bedin.....	59
Quadro 13 - Estratégias e planos de ação 1	61
Quadro 14 - Estratégias e planos de ação 2	62
Quadro 15 - Estratégias e planos de ação 3	63
Quadro 16 - Estratégias e planos de ação 4	65
Quadro 17 - Estratégias e planos de ação 5	66
Quadro 18 - Estratégias e planos de ação	67

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	12
1.1	OBJETIVOS	13
1.2	JUSTIFICATIVA	13
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO	15
2.2	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	17
2.3	PLANEJAMENTO OPERACIONAL, TÁTICO E ESTRATÉGICO.	19
2.4	METODOLOGIAS PARA ESTRUTURAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. 20	
2.4.1	Definição de declaração de valores.....	25
2.4.2	Definição de missão organizacional	25
2.4.3	Definição de visão organizacional	26
2.4.4	Definição de fatores críticos para o sucesso	26
2.4.5	Definição de análise interna.....	27
2.4.6	Definição de análise externa	28
2.4.7	Definição de Matriz FOFA	30
2.4.8	Definição de questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas.	31
2.4.9	Implementação, acompanhamento e controle do planejamento	33
2.5	ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS.....	34
2.6	GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR.....	36
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	38
3.2	UNIDADE DA ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA	39
3.3	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	40
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	42
4	DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.	43

4.1	APRESENTAÇÃO, HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.	43
4.2	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO - Análise Externa.....	45
4.2.1	Fatores Demográficos.....	45
4.2.2	Fatores econômicos	46
4.2.3	Fatores ecológicos	48
4.2.4	Fatores Tecnológicos.....	48
4.2.5	Fatores Políticos / legais.....	48
4.2.6	Fatores Culturais.....	49
4.2.7	Fatores Sociais.....	50
4.2.8	Fatores de Abastecimento.....	50
4.2.9	Fatores da Concorrência	51
4.3	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO - ANÁLISE INTERNA	52
4.3.1	Fatores Organizacionais	53
4.3.2	Marketing e Vendas.....	54
4.3.3	Fatores Financeiros.....	55
4.3.4	Gestão de Cúpula.....	55
4.4	MATRIZ FOFA.....	56
4.5	DECLARAÇÃO DE VALORES	58
4.6	MISSÃO ORGANIZACIONAL	59
4.7	VISÃO DA ORGANIZAÇÃO	60
4.8	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	60
4.9	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	60
4.10	IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE	67
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
	REFERÊNCIAS	70
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista ao proprietário do Supermercado Bedin.....	73
	APÊNDICE B – Estrutura atual externa do Supermercado Bedin.....	74
	APÊNDICE C – Proposta área externa do Supermercado Bedin.....	75

1. INTRODUÇÃO

As organizações perante a complexidade do mercado gerada pelo ambiente competitivo e dinâmico no presente, necessitam estar em constante aprimoramento e desenvolvimento de suas ações, como também devem estar preparadas para as constantes transformações, para que desta forma possam se manterem atuantes no mercado e se destaquem perante concorrentes.

As mudanças constantes no mundo dos negócios levaram as organizações a atuar de forma diferente de tempos passados, atualmente as organizações se projetam com base no futuro, aonde pretendem chegar, para a partir disso traçar suas estratégias que possibilitem alcançar seus objetivos (PEREIRA, 2010).

Entre as ações fundamentais para se sobressair no mercado, pensar sobre a própria organização e conhecê-la melhor é fundamental, porque quando se tem conhecimento de como a mesma se relaciona com seus clientes, fornecedores e com o mercado é possível elaborar um planejamento adequado e formular estratégias que resultem no cumprimento de metas e objetivos que foram estabelecidos.

Como enfatiza Valeriano (2001) enfrentar mudanças e evoluções são regras para as organizações, por esse motivo as condições internas e externas devem ser observadas e estar em harmonia, para não haver nenhum tipo de crise, ou seja, uma quebra de equilíbrio, antecedendo a essa possibilidade, evitando ou minimizando seus efeitos.

No que se refere à satisfação que as organizações relacionam ao uso da ferramenta planejamento estratégico, mostra-se como a que melhor responde as exigências apresentadas pelas organizações (PEREIRA, 2010).

Não importa o tamanho ou o setor da organização, todas necessitam de uma gestão apropriada. De acordo com Pereira (2010) o planejamento estratégico é relevante para todo perfil de organização seja ela de natureza pública, privada ou do terceiro setor, e também leva em consideração as diferenças e especificidades de cada organização.

Almeida (2010) afirma que os resultados do planejamento estratégico são positivos e representativos para organizações de pequeno porte, pois as organizações de grande porte mesmo se não possuírem um planejamento formalizado realizam atividades relacionadas ao mesmo como, por exemplo, a análise ambiental, já em uma pequena organização o planejamento estratégico por não faz parte da realidade da maioria delas, mas traz resultados grandiosos quando utilizado de forma adequada, gerando grandes mudanças nas atitudes dos envolvidos.

Diante da relevância do planejamento estratégico e para atingir os objetivos deste TCC - trabalho de conclusão de curso, foi realizado no decorrer do primeiro semestre de 2018 uma análise da realidade organizacional e do ambiente que a organização foco deste TCC está inserida. Deste modo, buscou-se identificar a realidade atual da empresa e a escolha das ações que facilitem o alcance dos objetivos propostos, para obter elementos que contribuam para o crescimento e o desenvolvimento da organização em questão.

O presente estudo foi realizado no Supermercado Bedin, estabelecido na cidade de Coronel Freitas - SC. Organização essa que atua há 14 anos no mercado, cuja gestão é familiar. Durante esse tempo, nunca foi elaborado um planejamento estratégico para o negócio. Partindo desse contexto se define a seguinte problemática de pesquisa: **Que proposta de planejamento estratégico é adequada para o Supermercado Bedin?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral: O objetivo geral é elaborar uma proposta de implantação de planejamento estratégico para a empresa familiar Supermercado Bedin.

1.1.2 Objetivos específicos:

- Apresentar histórico e características atuais da organização;
- Formular missão, visão e valores;
- Traçar fatores críticos para o sucesso;
- Analisar o ambiente interno e o ambiente externo;
- Estruturar uma análise FOFA (FRAQUESAS, OPORTUNIDADES, FORÇAS E AMEAÇAS);
- Propor estratégias e ações para a organização;

1.2 JUSTIFICATIVA

Percebe-se a relevância do estudo quanto as definições e clareza referente ao futuro da organização, pois sem ações norteadoras as organizações navegam sem uma bússola, ou seja, avançam para um futuro incerto. O planejamento estratégico além de possibilitar rumo e um alinhamento para a organização, faz com que todos trabalhem em conjunto para um mesmo direcionamento.

Entretanto torna-se necessário evitar a improvisação e o inesperado, para tanto se propõe um estudo científico e metodológico, o que confere maior segurança, confiabilidade e um aumento no grau das certezas para a tomada de decisão.

Constatou-se uma oportunidade, considerando o estágio atual de crescimento e desenvolvimento em que a organização se encontra que exige posicionamento e definições estratégicas para propiciar melhorias em sua gestão.

Visualizada essa possibilidade, pelo fato de nunca havia se realizado um estudo com essas características, propõe-se a elaboração de um planejamento estratégico para o Supermercado Bedin.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa do trabalho se apresenta conceitos teóricos que servirão como base para elaboração do estudo, visando facilitar a estruturação da proposta do planejamento estratégico do Supermercado Bedin, baseados nos seguintes temas: Funções da administração; Administração estratégica; Planejamento operacional; tático e estratégico; Metodologias para a elaboração do planejamento estratégico; Estratégias empresariais e Gestão de empresa familiar.

2.1 FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO

A partir da Revolução Industrial apresentou-se uma maior complexidade na realidade das organizações que fez surgir a necessidade de teorias que orientassem os gestores e levassem autores a apresentarem maiores análises de questões da administração, e como resultado disso surge a concepção atual dos processos administrativos. (MAXIMIANO, 2009).

Na Figura 1 a seguir, está representada por alguns autores a evolução dos estudos em relação aos processos administrativos.

Figura 1 - Três concepções sobre o processo de administração.



Fonte: Maximiliano, 2009.

Como se visualiza, a partir da década de 60 e segundo os autores Robbins e Decenzo (2004), os processos administrativos normalmente são condensados em quatro processos

básicos, são eles o planejamento, organização, liderança e o controle, embora possam ser visualizados como tarefas de forma independente em um processo de gestão, são desempenhados simultaneamente, estão interligados e são interdependentes.

O planejamento se define como presumir com antecedência, determinando o que tem ambição de alcançar com os meios e recursos para materializar esse desejo, abrange a coleta de informação e diagnóstico da situação atual, constituindo objetivos e metas assim como políticas e procedimentos em concordância com seus objetivos para direcionar a tomada de decisão, se forma e se implementa planos, programas e projetos para atingir metas estruturando seus cronogramas que conduzem a execução (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Para administração, o planejamento serve como instrumento para gerenciamento em relação ao futuro, logo as decisões da perspectiva de planejamento são decisões tomadas que buscam de algum modo influenciar o futuro (MAXIMIANO, 2009).

Já o processo de organização se trata de verificar, fragmentar e de destinar o trabalho atribuindo poder, autoridade e o trabalho em grupo, o que possibilita um trabalho eficaz (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

É a liderança que trata de como trabalhar em conjunto, estimula as pessoas e que os objetivos da organização sejam visualizados, um processo que engloba atividades de gestão de pessoas como coordenação, divulgação, motivação, comunicação, direção e envolvimento como grupo (MAXIMIANO, 2009).

Assim como afirmam Lacombe e Heilborn (2008) os líderes conduzem e influenciam comportamentos para alcançar benefícios em comum e agem em concordância com a ocasião, ou seja, atuam de diferentes formas: coordenando, motivando, persuadindo e delimitando, visando sempre os objetivos da organização.

O controle se encontra após as metas serem traçadas, com os planos constituídos, pois a necessidade de monitoramento das atividades se apresenta visualizando se estão acontecendo como o previsto, comparando o desempenho real com o projetado, corrigindo desvios e garantido que saia de acordo com o planejado (ROBBINS; DECENZO, 2004).

Como postulam Robbins e Decenzo (2004, p.7) “A boa administração está preocupada em alcançar as metas e fazê-los da maneira mais eficiente possível”, com a competência na execução de tarefas gerenciais, surge o planejamento e a própria gestão estratégica como um instrumento essencial no processo de gestão para chegar à excelência no processo administrativo.

2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

No que se refere ao surgimento dos estudos em administração estratégica, em 1950 foi realizado um estudo que avaliou os currículos de ensino nas escolas de administração, financiado pela Ford Foundation e pela Carnegie Corporation, esse estudo gerou um relatório chamado Gordon-Howell que apresentou a necessidade da existência de uma matéria que integrasse todos os conhecimentos adquiridos (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011).

Ainda segundo Wright; Kroll; Parnell (2011), como resultado desse relatório se desenvolveu na maioria das escolas de administração uma disciplina denominada políticas de negócios com o objetivo inicial de integrar todas as áreas funcionais, para uma administração consistente, que reforçava seus pontos fortes reduzindo o poder dos seus pontos fracos e considerando a relação ao ambiente externo da organização com suas oportunidades e ameaças. Com o decorrer do tempo, a disciplina exigiu análises mais completas e formais do macro ambiente, da missão, dos objetivos, das estratégias e da implantação e controle, passando a ser concebida como administração estratégica e deixando o termo mais restritivo que tinha como política de negócios.

Diante desses acontecimentos, em 1960, a estratégia se estabeleceu como uma disciplina, não apenas levando um perfil de uma organização em consideração, mas todo e qualquer tipo de organização, a partir deste momento se definiu o conceito de administração estratégica: um processo que abrange o planejamento e a implementação das estratégias. (MAXIMIANO, 2012).

Tavares (2010) apresenta a evolução das diferentes fases da gestão estratégica, inicialmente considerada um planejamento meramente financeiro, passando para um planejamento em longo prazo, para o planejamento estratégico e por fim concebida a gestão estratégica.

A primeira etapa de um planejamento financeiro ficava restrito a visão de um sistema fechado que visualizava apenas aspectos do ambiente interno, baseado na previsão de receitas. Assim que esse planejamento financeiro básico era tido como premissa para o controle operacional, orçamento anual, e tinha foco funcional para cumprir esse orçamento (PEREIRA, 2010).

O planejamento em longo prazo se configurou como a segunda etapa, em que passou a possuir um aumento na exatidão da tomada de decisão, passando a avaliar da melhor forma o contexto organizacional e observando os efeitos de decisões tomadas atualmente no longo

prazo da organização, isso por meio de previsões e projeções que buscavam projetar três tipos de previsões: uma previsão pessimista, resultando que nenhuma atitude seria tomada, uma otimista em que tudo ocorreria como o planejando e almejado, e por fim uma realista que fica entre a otimista e pessimista, pois é aonde a organização pretende chegar com o planejamento e tem a função de diminuir este espaço entre o projetado e o que foi realizado (TAVARES, 2010).

Por volta do ano de 1970, apresenta-se a fase do planejamento estratégico, surgiu e foi representado por um grupo de conceitos e ferramentas de fácil compreensão, porém não tão descomplicado em sua aplicação, se destacam a matriz de crescimento e participação de mercado, a curva de experiência, as unidades estratégicas de negócios, a matriz de atratividade de negócios, a posição no mercado e a análise SWOT (TAVARES, 2010).

Diante das problemáticas que planejamento estratégico possui como principal falha na sua fase de implementação, dado que não se adapta à realidade da organização em questão, surge a gestão estratégica que integra o plano estratégico com a implementação no mesmo processo que obtém maior participação e envolvimento dos participantes e que busca adaptação e integração das capacidades internas em seu ambiente externo (TAVARES, 2010).

Na última etapa desta evolução, emerge a administração estratégica, ou seja, aquela que trata da gestão estratégica e que tem como premissa o arranjo dos recursos em uma estrutura de planejamento selecionada estrategicamente, com processos mais adaptáveis e criatividade, visa um conjunto de valores e um clima favorável na organização, com objetivo de criar o futuro da organização e não somente prevê-lo como em fases anteriores (PEREIRA, 2010).

Para Maximiano (2012) a administração estratégica é um processo que inclui as etapas de planejamento estratégico, a implementação e a última etapa de acompanhamento e avaliação da estratégia.

Com a complexidade da administração estratégica e se tratando de um termo mais amplo que abrange não apenas a definição de objetivos, mas também que pretende ordenar os colaboradores para alcançar esses objetivos, trata-se do direcionamento estratégico que depende de inúmeros aspectos, entre eles estão avaliar oportunidades e ameaças do ambiente externo, também cabe à administração visualizar internamente seus pontos fortes e fracos (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011).

O processo de administração estratégica trata de uma união de análises e opções que possibilitem a organização a optar por estratégia, para gerar as mesmas vantagens competitivas (BARNEY; HERTERLY, 2011).

O que motiva as organizações em assumir esta postura de planejamento é que ao mesmo tempo que as organizações podem ser impulsionadas por problemas, crises, conflitos internos assim como incertezas ambientais, também podem ser motivadas pela busca de um desempenho excepcional (TAVARES, 2010).

E como expõe Tavares (2010, p.54) “O fato de uma organização ter um plano formalizado não implica necessariamente que ela tenha adotado a gestão estratégica”, mostra-se assim a diferença entre ter um planejamento formalizado e uma gestão estratégica. Diante da relevância da administração estratégica como parte deste processo, a seguir, apresentam-se teoricamente questões como o planejamento operacional, o planejamento tático e se enfatiza o próprio planejamento estratégico.

2.3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL, TÁTICO E ESTRATÉGICO.

Nas organizações existem três níveis de decisão e de operação, o nível estratégico, tático e operacional, o planejamento operacional é estruturado pelos níveis da organização mais baixos e tem como ponto central as atividades do cotidiano da organização, formalizado por meio de documentos que descrevem os processos de desenvolvimento e implementação definidos, e dispõe de planos de ação e planos operacionais (OLIVEIRA, 2008).

O planejamento tático tem como propósito aprimorar ganhos em uma área em particular, mas não se abrange para a organização como um todo, é elaborado nos níveis intermediários da organização e tem como objetivo a utilização das capacidades organizacionais para realização dos objetivos traçados anteriormente (OLIVEIRA, 2008).

A diferenciação entre planejamento tático e o estratégico consiste nos planos estratégicos que são planos que posicionam a organização do ambiente que está incorporado, estimulando a união de esforços para se atingir os objetivos da organização e servem como base para os planos táticos (ROBBINS; DECENZO, 2004).

Essa diferença está também na questão temporal do planejamento tático para o estratégico, uma vez que o planejamento estratégico se prolonga por mais tempo que o tático, considerado como longo prazo, resultante do trabalho da alta administração que efetiva por meio de objetivos, a partir dos produtos e serviços da organização, do movimento do ambiente que ela está inserida e os meios para os objetivos serem realizados (OLIVEIRA, 2008).

Deve-se ter uma visão de forma integrada, pois o planejamento estratégico de forma isolada não tem funcionalidade, pelo fato de que os objetivos a longo prazo ficarem comprometidos sem as ações imediatas, o que inclui o aspecto operacional para o planejamento, por isso é importante pensar o planejamento de forma integrada (OLIVEIRA, 2008).

Não obstante, se define como “Planejamento estratégico é um processo de estruturar e esclarecer os cursos de ação da empresa e os objetivos que devem alcançar. Há diversos componentes nesse processo intelectual” (MAXIMIANO, 2009, p.134).

O planejamento estratégico organiza as ideias de modo que viabilize a visão, como por onde a organização deve caminhar, ou seja, as estratégias, após isso são estabelecidos os planos de ação que estão ligados à implementação do plano estratégico a fim de alcançar suas pretensões sem grandes desperdícios (ALMEIDA, 2010).

Um processo dinâmico depois que a estratégia é implementada frequentemente terá que sofrer alterações e adequações devido a condições ambientais e da organização se alteram com rapidez, proporcionando grande dificuldade de prever estas condições, por essa razão dificilmente uma organização tenha a possibilidade de prosseguir com um plano de longo prazo sem a necessidade de alterações (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011).

O planejamento estratégico inicialmente é utilizado por grandes corporações privadas, em seguida passa a ser pensado de melhor por organizações públicas para posteriormente ser incorporado pelas organizações de menor porte (TAVARES, 2010).

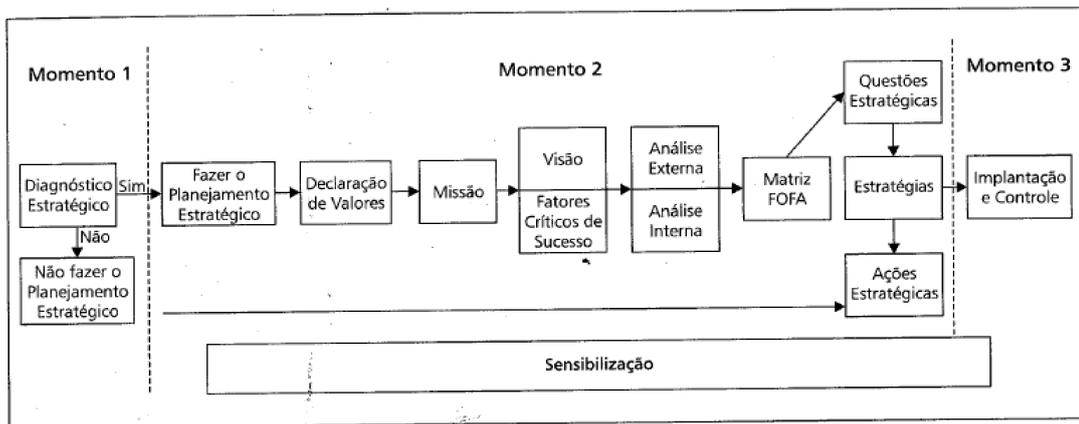
Essas técnicas de planejamento estratégico não produzem nenhum milagre, mas sim servem para estruturar as ações que direcionam ao resultado, não expressam detalhadamente como se realiza cada atividade do dia a dia, mas conceberá uma organização das ideias para direcionar as atividades (ALMEIDA, 2010).

2.4 METODOLOGIAS PARA ESTRUTURAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

Para estruturar um planejamento estratégico os autores que estudam este tema e propõem metodologias que possuem essência similar, porém com diferenças em suas etapas, ou seja, em sua estruturação. À vista disso, se apresentará a seguir os modelos de três autores, para adiante apresentar uma comparação e selecionar o modelo que melhor se adapta à realidade da organização em questão.

Inicialmente o modelo do autor Pereira (2010) aborda três momentos: o diagnóstico estratégico, o planejamento propriamente dito e a implantação e controle descritos a seguir na Figura 2.

Figura 2 - Momentos do processo de planejamento estratégico



Fonte: Pereira, 2010.

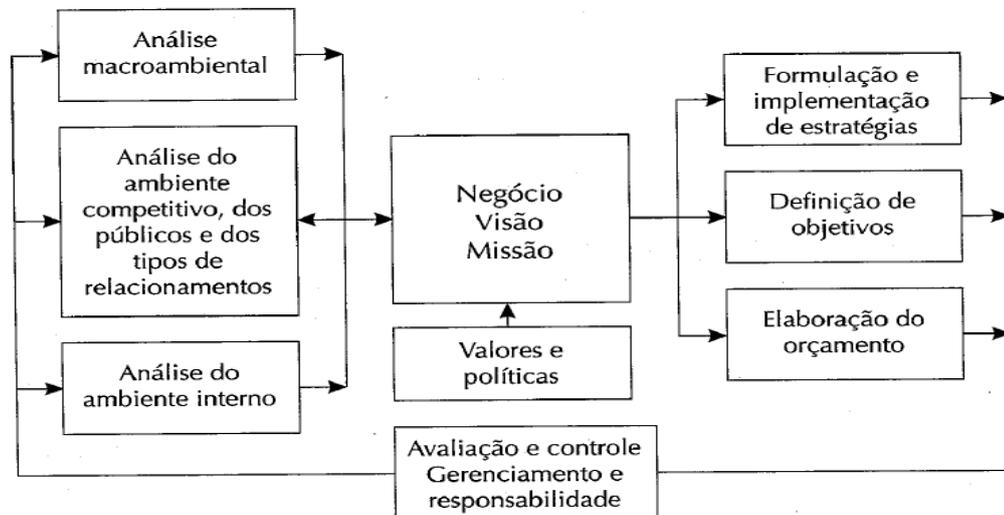
O primeiro momento, trata-se do diagnóstico estratégico que traz alguns questionamentos como se a presente realidade da organização incentiva e possibilita a realização do processo do planejamento estratégico, e também se o envolvimento das lideranças da organização é realmente verídico, aceitando e compreendendo o significado e sua relevância para possibilitar o processo do planejamento estratégico (PEREIRA, 2010).

Já o segundo momento é o processo de planejamento em si, declaração de valores missão, visão, fatores críticos para o sucesso, a análise interna e externa, a Matriz FOFA, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas (PEREIRA, 2010).

A última e terceira fase de implementação e controle do processo de planejamento estratégico, equivalendo ao terceiro momento deve desenvolver o planejamento estratégico e a controlar seus resultados (PEREIRA, 2010).

A seguir se apresenta o modelo de Tavares (2010) ilustrado na Figura 3, como demonstra o processo de gestão que abrange onze etapas que são apresentadas em forma descritiva cada etapa.

Figura 3 - Etapas do processo de gestão estratégica



Fonte: Tavares, 2010.

1- Trata da delimitação do negócio, a formulação da visão, da missão e competências distintas como a delimitação do negócio sendo o espaço que a organização pretende ocupar, abordando uma ponderação sobre o significado da sua existência, se diferenciando para chegar ao futuro pretendido, e essa ponderação de seus objetivos leva em consideração os interesses dos envolvidos e a configuração interna, e como resultado se obtém a visão e missão mais adequadas, desafiadoras e possíveis diante do cenário em que a organização está inserida.

2- A análise macro ambiental, diante dos cenários que a organização está estabelecida e observando os aspectos ambientais que podem atingir de forma positiva ou negativa a mesma, ou seja, suas oportunidades e ameaças.

3- Análise de públicos relevantes, do ambiente competitivo e dos tipos de relacionamentos da organização.

4- Trata-se da análise do ambiente interno, incluindo questões do subsistema diretivo, técnico e social da organização, determinantes para a flexibilidade da mesma frente as oportunidades e ameaças, e o relacionamento com seus públicos.

5- Abrange as políticas e valores da organização, os valores expressam formalmente as crenças nas quais a organização alicerça seus comportamentos na tomada de decisão, e as políticas se caracterizam por coordenar e apresentar regras e diretrizes claras que orientam o processo decisório.

6- A formulação e implementação de estratégias prescrevem os cursos de ação para a organização optando pelo que se considera mais oportuno para executar a visão.

7- Definição dos objetivos, aonde manifestam as estratégias em objetivos, como objetivos e incumbências de cada área para se cumprir a missão.

8- A elaboração de orçamento é responsável pelo emprego de recursos financeiros que serão necessários para concretização de metas e ações dos setores.

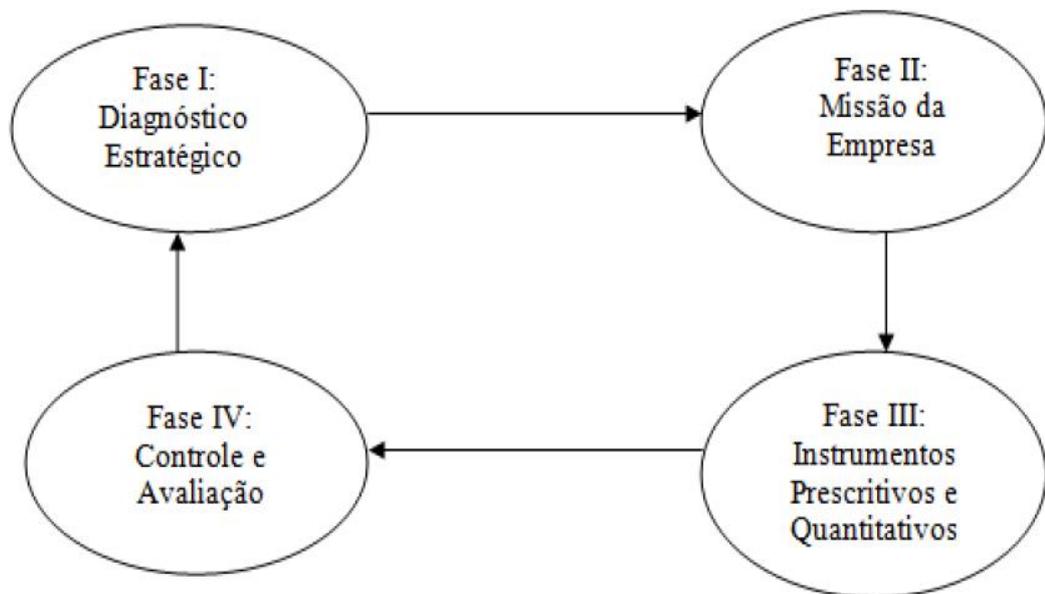
9- Definição de parâmetros de avaliação e controle, serve como indicadores de desempenho que irão avaliar a eficácia e eficiência.

10- Formulação de um sistema de gerenciamento de responsabilidades, atribui as responsabilidades de cada setor implicados na implementação de ações.

11- Implementação, aplica as ações que foram planejadas para viabilizar os objetivos organizacionais.

E o último modelo a ser demonstrado é o de Oliveira (2008), que possui quatro fases representadas na Figura 4 de forma descritiva cada fase.

Figura 4 - Fases do planejamento estratégico



Fonte: OLIVEIRA, 2008.

Na primeira fase do modelo de planejamento estratégico de Oliveira observa-se o Diagnóstico Estratégico, que tem por intuito questionar qual a real situação que a empresa se encontra, é relativo a questões internas e externas, para definir cinco elementos: a visão, valores, análise interna, análise externa e também análise dos concorrentes (OLIVEIRA, 2008).

A missão da empresa é definida na segunda fase, assim que é a razão de existência da organização e está composta pela missão, propósitos, cenários, postura estratégica e estabelecimento de macro estratégias e micropolíticas (OLIVEIRA, 2008).

Os instrumentos prescritivos e quantitativos estão incluídos na terceira fase, os prescritivos servem para traçar objetivos, desafios e metas; estratégias e políticas; projetos e também seus planos de ação e os quantitativos, por exemplo, configuram-se como fluxos de caixa e balanços projetados (OLIVEIRA, 2008).

Por fim se apresenta a fase do controle e avaliação que verifica para que sentido a organização está se direcionando e o que pretende alcançar (OLIVEIRA, 2008). Diante da apresentação dos três modelos, tem-se a comprovação das hipóteses levantadas e argumentadas anteriormente de que os modelos de planejamento estratégico apesar de possuírem estruturas variadas, possuem uma essência similar.

Quando se faz uma comparação entre os modelos é possível observar que o modelo de Oliveira (2006) está dividido em menos etapas em sua composição sendo o mais sucinto, como se pode analisar, por exemplo, sua primeira etapa abrange todo primeiro momento e até o meio do segundo momento do modelo de Pereira (2010), porém não inclui os fatores críticos de sucesso e a missão que será definida posteriormente no modelo de Oliveira (2008).

Relacionando os modelos, observa-se que a primeira etapa de Oliveira (2008) se estende até a quinta fase com modelo de Tavares (2010), não só incluindo a etapa de definição e missão que são definidas posteriormente no modelo de Tavares (2010).

Já a segunda etapa de Oliveira (2008), em comparação com segundo momento de Pereira (2010) abrange quatro etapas: o estabelecimento de missão, questões estratégicas e estratégias etapas. No modelo de Tavares (2010) esta segunda etapa de Oliveira (2008) abrange uma parte de sua primeira etapa no que se refere a estabelecer uma missão organizacional, e a sua sexta etapa de formulação e implementação de estratégias, pois nesta etapa se visualiza o que a organização considera conveniente para pôr a missão em prática.

A terceira fase de Oliveira (2008) de instrumentos prescritivos e quantitativos em comparação com o modelo de Pereira (2010) se divide em duas etapas, a de estratégias e de ações estratégicas, já o de Tavares se divide em três a sexta etapa de formulação e implementação de estratégias, a sétima em que define os objetivos também e a elaboração do orçamento.

Na última fase de Oliveira (2008) que trata de controle e avaliação para Tavares (2010) é a décima etapa aonde se compõe um sistema de avaliação, controle e gerenciamento

e de responsabilidades, e se tratando do terceiro e último momento de Pereira (2010) o de implementação e controle.

Como é possível visualizar a fase de sensibilização e dos fatores críticos para o sucesso presente no modelo de Pereira (2010) não está explícito nos outros dois modelos. Assim como a delimitação de negócio etapa prevista no modelo de Tavares (2010) está presente de forma nítida nos outros dois modelos.

Logo, opta-se pelo modelo de Pereira (2010) para a elaboração do planejamento estratégico do Supermercado Bedin, uma vez que o mesmo se enquadra ao objetivo da pesquisa, e se adéqua à realidade da organização, pois nunca teve um planejamento formalizado.

2.4.1 Definição de declaração de valores

A declaração de valores que são os elementos que se acredita serem fundamentais, e que servem como base para a organização, é o que justifica as ações, pois a partir deles a organização considera o que é certo e o que é errado (PEREIRA, 2010).

Um padrão para julgamento de atitudes traduzidas pela cultura e pelas práticas organizacionais e também aos membros da organização, que deverão compreender sua essência e a sua relação com a organização, tendo um significado maior que o operacional, estendendo-se ao longo do tempo (TAVARES, 2010).

Para tornar praticável os valores, demandam possuir algumas características como ser específicos permitindo que determinem como devem ser as ações assim que devem ter alcance amplo, ter clareza possibilitando sua compreensão, não ser optativo orientando o comportamento de todos e deve ter a possibilidade de ser revisto quanto houver necessidade (TAVARES, 2010).

2.4.2 Definição de missão organizacional

Descreve-se a missão como “Missão é o papel desempenhado pela empresa em seu negócio” (VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI, 1992, p. 265).

Pereira (2010) define a missão como a razão de existência e o papel que a organização exerce, criada com o objetivo de comunicar internamente e externamente sua intenção, respondendo duas questões básicas aonde a organização pretende chegar, e quais as

necessidades e expectativas do mercado em que ela atua e tem pretensão de alcançar (OLIVEIRA, 2008).

Esta missão traz perspectivas em comum, necessitando perdurar ao longo do tempo, além disto, possibilita a entrada em novos mercados e o desenvolvimento de novos produtos, observa-se alterações tecnológicas, de hábitos de consumo, estilo de vida, na economia e na estrutura do setor, se pensando na continuidade da organização em longo prazo (TAVARES, 2010).

2.4.3 Definição de visão organizacional

A visão trata do que a organização quer ser e além do caminho traz o desejo de onde a organização quer chegar, motiva o foco e possibilita o não desperdício de tempo com o que não interessa para a organização, deste modo compartilha o que a administração deseja para toda a organização. A visão é traçada com base no olhar para um horizonte temporal, ou seja, o que a organização se propõe a realizar e após finalizar sua implementação de suas estratégias, será a realidade da organização (PEREIRA, 2010).

Considera-se cinco aspectos para elaborar a visão, o primeiro é a perspicácia da organização em acumular e aplicar seu aprendizado em relação ao mercado e setor de atuação, o quanto a marca é lembrada pelos clientes, qual a capacidade de fixar alianças e parcerias, criar e manter capacidades distintivas e a capacidade de desenvolver, aprimorar e explorar seus recursos humanos isto com base nos aspectos anteriormente citados (TAVARES, 2010).

2.4.4 Definição de fatores críticos para o sucesso

Os fatores críticos para o sucesso na etapa do planejamento são condições que precisam ser atendidas para obter sucesso no setor que atua, são definidos pelo mercado, definidos por cada setor e analisando suas particularidades dentro do mesmo, cada organização tem um repertório de fatores críticos do sucesso (PEREIRA, 2010).

Devendo responder o que a organização precisa ter para se manter no mercado, não o que a organização possui ou deixa de possuir, realiza ou não realiza, mas sim o que o mercado determina (PEREIRA, 2010).

Assim como afirma Tavares (2010) esses são fatores essenciais para o sucesso da organização, que vê o cliente como valor e fundamental para a criação de valor organizacional, possibilitando assim que se elabore o escopo competitivo.

2.4.5 Definição de análise interna

O diagnóstico do ambiente interno compara as práticas que a organização realiza atualmente com as práticas que necessita para concretizar sua missão e visão, dessa comparação e da interação com as ameaças e oportunidades do ambiente surgem as forças e fraquezas (TAVARES, 2010).

Na análise dos elementos internos que são considerados relevantes no processo, pode-se examinar se o elemento é um ponto fraco ou um ponto forte, expondo que um estudo das áreas funcionais é um processo que tem relevância para todo tipo de organização, inclusive aquelas que não possuem áreas funcionais definidas, aonde há possibilidade de elencar os elementos sem relação com alguma área em específico (PEREIRA, 2010).

Para a análise interna se observam diversos aspectos, entre eles deverão ser analisados as funções organizacionais, alguns aspectos da organização, a abrangência dos processos, questões de controle e avaliação, critérios de avaliação e modo de obtenção de informações (OLIVEIRA, 2008). Sobre a análise do ambiente interno no Quadro 1 a seguir, alguns exemplos.

Quadro 1 - Alguns tipos específicos de pontos fracos que podem ocorrer nos áreas funcionais.

PRODUÇÃO – OPERAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> • Arranjo físico, sequência das operações, métodos de trabalho. • Idade e limpeza das máquinas, equipamentos e instalações. • Flexibilidade dos recursos produtivos.
MARKETING E VENDAS	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de entender o mercado, conhecimentos de técnicas de pesquisa e marketing, experiência com o mercado. • Desempenho no lançamento de produtos.
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de um departamento de recursos humanos. • Políticas de administração de recursos humanos.
FINANÇAS	<ul style="list-style-type: none"> • Fluxo de caixa. • Liquidez. • Solvência. • Retorno sobre o investimento.

Fonte: Maximiano, 2012.

A análise interna permite apresentar pontos fortes e fracos da organização como também são elencados na análise FOFA definida e apresentada a seguir neste estudo. Os

fortes são características que contribuem para resultados positivos, ora os pontos francos tratam das características que atrapalham o sucesso da organização, configurando-se como uma variável controlável com a organização podendo monitorar e intervir que ao serem identificados devem ser eliminados (PEREIRA, 2010).

Ao enfatizar os pontos fortes, busca-se também visualizar quais são os pontos fortes que não são utilizados com plenitude, estas variáveis dos aspectos internos incluem recursos humanos, organizacionais e físicos que trabalham em conjunto para possibilitar uma vantagem competitiva sustentável (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011).

2.4.6 Definição de análise externa

A análise externa tem como objetivo verificar a relação entre a organização e o ambiente no que se refere a ameaças e oportunidades, pode ser dividida no ambiente externo em macro ambiente e ambiente setorial, que também pode ser denominado como ambiente direto e neste a organização tem maior domínio (OLIVEIRA, 2008).

Como Oliveira (2008) elenca as questões presentes no macro ambiente são demográficas, políticas/legais, ecológicas, econômicas, tecnológicas e sociais. Se apresenta a seguir definição de cada uma destas variáveis.

Aspectos demográficos são relacionados ao estudo da população, como resultados de movimentos migratórios, por exemplo, a redução da taxa de natalidade, aumento da expectativa de vida ou reduções do crescimento populacional (TAVARES, 2010).

As forças econômicas têm efeito representativo nos negócios, os fundamentais são alterações no produto interno bruto, assim como variações na taxa de juros, taxa de inflação e do dólar (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011).

Quanto as forças ecológicas Pereira (2010) afirma que envolvem o nível de desenvolvimento ecológico, a legislação atual e índices de poluição. No que se refere as questões legais incluem leis, decretos, normas, e também mais instrumentos legais que regulam relações entre os indivíduos e as organizações (TAVARES, 2010).

Já as forças tecnológicas se dão por evoluções e inovações científicas, que variam de um setor para outro, estas mudanças afetam as operações das empresas, podendo ser responsável até pela extinção de empresas ou até de setores inteiros, quando deixa de ter demanda de um produto, por efeito do surgimento de um produto substituto (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011).

Tavares (2010) define as questões culturais como princípios, pensamentos, práticas e padrões de comportamento responsáveis por definir e caracterizar uma sociedade. Incluindo questões de crenças, preocupação com saúde, distribuição de renda, estilo de vida, níveis educacionais dentre outros aspectos (PEREIRA, 2010).

Aspectos sociais dizem respeito ao relacionamento e inclusão do indivíduo na sociedade, inserindo muitos indicadores, bem como taxa de desemprego, educação, população economicamente ativa, criminalidade entre outros (TAVARES, 2010).

O setor de atividade leva em conta alguns aspectos do setor de atuação como o poder de negociação dos clientes e fornecedores, o nível de concorrência, as barreiras de entrada para novos concorrentes, e também para produtos, os serviços substitutos e a questão de interferência do governo (ALMEIDA, 2010).

Também chamado de análise setorial se encontram as barreiras de entrada para a organização em seu setor, apresentadas sete principais obstáculos: à economia de escala, diferenciação de produtos, exigências de capital, custos para mudança, acessibilidade a canais de distribuição, vantagem de custos independente do porte e de políticas governamentais (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011).

A análise de concorrencial possui o maior nível de detalhamento possível, pois quanto menor o conhecimento de cada concorrente maior o risco das estratégias, com um eficiente sistema de informação, para possibilitar projetar como serão situações futuras de seus concorrentes, este empenho deve trazer para a organização uma vantagem competitiva diante seus concorrentes, e esta vantagem deve ser real e sustentável (OLIVEIRA, 2008).

No aspecto de interferência governamental, se percebe a relevância na realidade brasileira, até mais relevante que em países desenvolvidos, atualmente com impactos menores no cenário brasileiro, porém houve épocas com maiores intervenções como, por exemplo, quando houve tabelamento de preços (ALMEIDA, 2010).

Estas análises são de extrema importância, pois como Pereira (2010) afirma as organizações que pensam em sistema fechado não têm possibilidade de progresso, logo que é impraticável que uma organização que não seja influenciada pelos aspectos ambientais.

2.4.7 Definição de Matriz FOFA

Com a realização da análise interna e externa, possibilita-se o desenvolvimento da análise swot, do inglês *Strengths, Weakness, opportunities e threats*, conhecida em português como FOFA significa forças, oportunidades, fraquezas e ameaças (TAVARES, 2010).

Como afirmam Robbins; Decenzo (2004) a análise também tem a função de reunir fatores como as exterioridades e interioridades, definindo um nicho estratégico que a organização possa usufruir.

A análise FOFA tem como propósito elencar e possibilitar tirar vantagem de oportunidades para evitar as ameaças do ambiente, tirando proveito dos pontos fortes, e suavizando os fracos, trazendo em paralelo com estas noções do ambiente com as capacidades da organização, propiciando fórmulas estratégicas para que seus objetivos sejam cumpridos (WRIGHT; KROLL; PARNEEL, 2011).

Diante da elaboração da análise FOFA que permite o desenvolvimento das capacidades e recursos que são capazes de aprimorar no processo de gestão estratégica, capacidades em recursos que poderiam não ser empregados da melhor forma, tornando as capacidades em recursos valiosos, únicos e de difícil imitação pela concorrência e obtendo uma vantagem competitiva sustentável (TAVARES, 2010).

Como alega Maximiano (2010, p. 235) “a análise de ameaças e oportunidades de um ambiente é um dos pilares do planejamento estratégico”. De acordo com o autor, quanto mais dificuldades e mudanças no do ambiente que a organização estiver, maior a necessidade de analisar este ambiente.

Depois da finalização de uma análise externa e interna, após ter traçado todos os aspectos e estabelecê-los na análise FOFA, diante do cruzamento entre todos os pontos fortes com os fracos e com todas as oportunidades e ameaças, permite a organização uma análise e antecipa questões de mercado tendo conhecimento de como a organização está posicionada no mesmo (PEREIRA, 2010).

Com base no somatório de cada quadrante, e do quadrante com maior soma, se conclui o tipo de estratégia predominante na organização.

Figura 5 - Matriz de avaliação de fatores internos e externos

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

Fonte: Tiffany e Peterson (2000, apud UFMT, 2017).

A partir do somatório de cada quadrante, se observa o com maior pontuação, e com base neste resultado se toma um a posicionamento estratégico, se o quadrante pontos fracos e ameaças tiver maior pontuação, se tem as estratégias de sobrevivência indicadas em que se busca redução de custos, o desinvestimento ou até a liquidação do negócio (TIFFANY; PETERSON, 2000 apud UFMT, 2017).

No caso de quadrante oportunidades e pontos fracos ser o com maior pontuação, indica-se estratégias de estabilidade, de nicho com foco em grupo específico dentro de um setor econômico, ou especialização (TIFFANY; PETERSON, 2000 apud UFMT, 2017).

As estratégias de crescimento que são estratégias voltadas para à inovação, a internacionalização e para a formação de *Joint Ventures* são indicadas caso o quadrante ameaças e pontos fortes prevaleça (TIFFANY; PETERSON, 2000 apud UFMT, 2017).

As estratégias de desenvolvimento são voltadas para o desenvolvimento de novos mercados, à geração de novos produtos e serviços, à diversificação de atividades e ao desenvolvimento da capacidade tecnológica das organizações (2000 apud UFMT, 2017).

2.4.8 Definição de questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas.

As questões estratégicas são os questionamentos abrangentes que englobam todos os elementos do planejamento estratégico, e não têm um número de questões a considerar adequado, um número de questões que reúna realmente todos estes aspectos (PEREIRA, 2010).

Estratégias são meios de alcançar objetivos, metas e desafios organizacionais, e com isso se busca uma posição adequada para a organização no seu ambiente de atuação (OLIVEIRA, 2010).

“Estratégia é o que a empresa decide fazer, considerando o ambiente, para atingir os objetivos, respeitando os princípios, visando cumprir a missão no negócio” (VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI, 1992, p. 265).

A estratégia é uma escolha que combina da melhor forma o tempo, risco, recursos e habilidades da organização, buscando as estratégias que relacionam o desempenho da missão e a busca da visão com os valores da organização (TAVARES, 2010).

Com as ações estratégicas se tem o como fazer as estratégias, e cada ação estratégica se tem um nível grande de detalhamento para envolver, justamente o como fazer, deve-se ter atenção nesta etapa, pois, sem ela fica impossibilitada a efetuação da estratégia, e para cada ação deve haver um responsável, data de início e término, os recursos financeiros necessários, e algum indicador de desempenho (OLIVEIRA, 2008).

Fundamentado no como fazer as estratégias, podem ser apresentadas por meio de um plano de ação. Tavares (2010) argumenta que um plano de ação pode ter vários formatos, o mais utilizado e comum nas organizações é uma planilha que contém em sua estrutura elementos conhecidos como 5W e 2H, deste modo no Quadro 2 a seguir se apresenta cada questionamento que deve ser respondido e apresentado nesta planilha.

Quadro 2 - 5W e 2H de um plano

5W e 2H	Significado
What ?	Oque ?
Why ?	Por que ?
who ?	Quem ?
where ?	Onde ?
When ?	Quando ?
How ?	Como ?
How much ?	Quanto ?

Fonte: Tavares, 2010.

Como afirma (PEREIRA, 2010) “[...] listamos as questões estratégicas estratégias e ações estratégicas, que, se formos analisar, acabam sendo similares dos objetivos e metas”.

E quando se fala de objetivo pode ser definido como um alvo que a organização tem a pretensão de alcançar sendo quantificável com um prazo determinado e com responsáveis (OLIVEIRA, 2008).

O objetivo orienta a ação tratando do resultado que se busca, são os propósitos que as pessoas e a organização desejam alcançar, quando possível, aonde se relaciona indicadores de desempenho como data, quantidade ou nível de qualidade (MAXIMIANO, 2009).

Objetivo precisa ser coeso com a missão, devendo ser descrito de forma clara para ser realístico e executável, porém, necessita ter desafios, possibilitando o desenvolvimento eficiente de estratégias, guiando as avaliações de resultados e direcionando o foco da organização (VALERIANO, 2001)

2.4.9 Implementação, acompanhamento e controle do planejamento

Nesta etapa se cria uma equipe para acompanhar e controlar a implementação do planejamento estratégico, isso após aprovação, apoio e assimilação de toda organização a qual tem o papel de avaliar e acompanhar o processo de implementação do planejamento estratégico, ainda essa equipe tem como objetivo zelar para que o planejamento estratégico seja implantando de forma plena (PEREIRA, 2010).

Tavares (2010) também expõe a necessidade de desenvolvimento de um grupo de apoio, uma vez que esse precisa de envolvimento e comprometimento dos componentes com a organização, afirma ainda que quem planeja deve ser o responsável pela execução e deve participar diretamente do processo.

Além disso, seus participantes devem possuir algumas características, como ter compreensão do conceito do negócio e do setor, possuir uma visão crítica da organização e ter credibilidade diante dos colegas, dar representatividade a todas as áreas da organização que estão envolvidas no processo, e o mais importante responsabilidade, para cumprir os objetivos (TAVARES, 2010).

Tendo a responsabilidade para realizar algumas atividades como transmitir para toda a organização o planejamento, buscar o envolvimento, fazer indicações de pessoas quando houver necessidade, apontar problemas e fazer contribuições para que sejam eliminados e trazer para o grupo um *feedback* das questões do planejamento estratégico (TAVARES, 2010).

Esse acompanhamento é efetuado para que lembrar que as falhas e desvios devem ser assistidos, de perto, é considerável expor que podem haver mudanças em alguma estratégia ou ação estratégica, para realizar a estratégia com sucesso (PEREIRA, 2010).

Na implementação se põe em prática o planejamento, com o documento pronto é apresentado e comunicado para todos os funcionários da organização, deixando claro os passos que serão dados e também quem será o responsável por cada etapa (PEREIRA, 2010).

2.5 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

As estratégias empresariais são definidas como “[...]instrumentos que as empresas adotam para direcionar seus esforços e posicionar-se nos mercados onde atuam.” (LABES, 2002, p. 135).

Primeiramente, discorre-se sobre estratégias genéricas, aquelas ferramentas que possibilitam um desempenho que supere o de seus concorrentes, em alguns setores sua estrutura permite que todos usufruam de altos retornos, já em outros casos o êxito de estratégias genéricas somente trará a manutenção de competitividade da organização (PORTER, 1986).

As organizações podem utilizar de três abordagens genéricas, seja de forma isolada ou em conjunto, para manter a competitividade da organização a longo prazo como meio para superar a concorrência, essas são estratégias genéricas de liderança em custo, diferenciação e enfoque (PORTER, 1986).

Como Maximiano (2009) apresenta é a estratégia que busca a liderança por meio do custo, ela tem por finalidade oferecer um produto ou serviço mais barato e não com um grande diferencial. Esta superioridade em custos tem relação com a estrutura da empresa, que se modifica de organização para organização e pelas suas características como condições de acesso à economia de escala, tecnologias entre outras (TAVARES, 2010).

Para manter a liderança em custo deve possuir um sistema rigoroso de controle minimizando as despesas indiretas, procurando a economia de escala, e tendo muita atenção às questões de curva de aprendizagem, novas tecnologias, maior disciplina e concentração aos detalhes, considera-se também como relevante para este tipo de vantagem a questão do porte da organização (TAVARES, 2010).

A condição de custos mais baixos exige da organização uma parcela bem representativa do mercado, as outras condições favoráveis, como fácil acesso à matéria-prima, esse posicionamento traz também um resguardo da competitividade do setor, porque com menores custos se obtém lucro até quanto seus concorrentes então dependendo de seus recursos para competição (PORTER, 1986).

Do mesmo modo que a economia de escala pode propiciar vantagens em relação ao custo, alerta-se que extrapolar o ponto ótimo do volume de produção gera aumento no custo unitário, significa dizer que quando organizações de um setor se ampliam além de um tamanho ótimo, organizações de menor porte podem obter vantagem relacionada ao custo (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Já a diferenciação tem viabilidade por meio de desenvolver e oferecer produtos e serviços, que são considerados únicos, ou seja, com um diferencial, isso por meio da imagem da marca, tecnologia empregada, por peculiaridades entre outros aspectos que a organização pode atribuir a eles para obter um diferencial (PORTER, 1986).

A diferenciação faz com que a organização opte por características, que vão atribuir uma diferenciação diante dos produtos e serviços de seus concorrentes, usufruindo de oportunidades de diferenciação que tragam maiores retornos, que gere dispêndio de recursos financeiros para realizá-la, e as questões que viabilizam esta estratégia são aspectos da cultura da organização como predisposição para inovação, trabalho em equipe e individual e disposição para enfrentar riscos (TAVARES, 2010).

Torna praticável dado que traz retornos acima da média no setor que atua, cria uma posição elevada e de conforto, pois com este diferencial traz lealdade a marca e leva um sentimento de exclusividade, o que gera uma escolha entre esse diferencial ou custos menores entre seus concorrentes, pois havendo a questão de que para atingir este produto com maior diferencial se faz necessário alguns elementos como pesquisa, projeto do produto, qualidade de matéria-prima e melhor suporte para os clientes (PORTER, 1986).

E para finalizar a discussão sobre estratégias genéricas e de enfoque, onde se atua com determinado grupo de clientes, uma linha de produtos ou de mercado geográfico, assim como a diferenciação pode apresentar diferentes maneiras de operacionalizar, porém de forma distinta da estratégia de baixo custo e de diferenciação, pois essas duas estratégias, tem por finalidade em todo o setor e a estratégia de enfoque em seu público alvo, atendendo suas necessidade da melhor forma (PORTER, 1986).

No que tange estratégias também se encontram as estratégias funcionais. Estas estratégias estão centradas nas funções operacionais, levando em consideração o foco e a sustentabilidade da organização, são praticadas pela escolha do proprietário em busca da alavancagem ou manutenção da organização (LABES, 2002).

Compreendendo que as áreas funcionais estão relacionadas, para uma área funcional realizar seus objetivos é necessário a interação entre essas áreas, posto que uma mudança em qualquer área da organização provoca impactos nas demais, por este dado uma estratégia em

determinada área não pode ser considerada de maneira isolada (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011).

Há também as estratégias corporativas, que como define Valeriano (2001) são ações e recursos que possibilitam ter uma vantagem competitiva através da escolha de produtos ou serviços para atender diferentes mercados e estão voltadas para fora da organização.

Assim como caracteriza Barney; Hesterly (2011, p.173), “Já a estratégia corporativa é a teoria de uma empresa sobre como ganhar vantagem competitiva operando em vários negócios simultaneamente”.

São formuladas para atingir os objetivos da organização, com a uma formação de uma estrutura societária, unindo esforços e possuindo dois tipos de estratégias. A corporativa estratégia de único negócio e de diversificação, e a estratégia única de negócio por formar como a participação acionária, *joint venture*, terceirização, acordos de licenciamento e franquias (LABES, 2002).

Na corporativa de diversificação as organizações utilizam de forma partilhada tecnologia, a fim de possibilitar oferecer produtos e serviços aos clientes, que pode ser relacionada ou não relacionada, na relacionada se dá de forma de integração horizontal ou vertical, sendo em sua grande maioria determinada por um crescimento da organização. Na integração vertical a organização, une esforços com outras para na gestão da cadeia produtiva até o produto chegar ao cliente, e na integração horizontal se transfere dividindo com outras organizações parcela da cadeia produtiva para fornecer os produtos ou serviços a seus clientes (LABES, 2002).

2.6 GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar tem sua definição de forma simplificada como “Uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculada a uma família, ou ainda aquela que mantém membros da família na administração dos negócios” (BERNHOEFT, 1989, p. 35).

E para além deste vínculo familiar a caracterização de uma organização familiar está associada ao modo que realiza a gestão, e não somente pelo fato dos recursos financeiros que são empregados nela possuírem origem de uma ou mais famílias. E considera mais significativo para identificar uma organização com este perfil, sua história princípio em comum, e um ideal que teve êxito (BERNHOEFT, 1989).

Como Bernhoeft (1989) apresenta um aspecto bem presente é a questão de que há uma mistura do papel profissional com o familiar, por exemplo, o de gerente que requer maior racionalidade e objetividade, com os aspectos do seu papel familiar de pai, filho entre outros onde tem uma relação de extrema afetividade.

Existem algumas limitações em relação as organizações familiares que são os conflitos de interesses entre a familiar e organizacional, a utilização de recursos da organização, falta de controle financeiro eficiente, resistência a modernização, favorecimento de pessoas com parentesco para ocupar cargos e para promoções (LODI, 1978).

Quanto aos aspectos positivos são elas a lealdade dos funcionários por uma maior identificação com a organização, a reputação do nome da família, continuação do estilo de gestão que maior aceitação, maior vínculo entre os acionistas e dirigentes, as decisões são tomadas de forma mais rápida, maior sensibilidade social e política, possibilitando uma maior interação do passado com o futuro, dos valores pregados pelo fundador com os dos dirigentes atuais (LODI, 1978).

Assim como características presentes a valorização da confiança mútua que é independente do vínculo familiar, os laços afetivos também muito presente direcionando atitudes e relações, enfatiza também uma importância para a antiguidade, assim como uma maior exigência de dedicação e uma postura de seriedade exigida (BERNHOEFT, 1989).

Uma das piores divergências que pode ocorrer em uma organização de essência familiar são conflitos no momento de sucessão da organização, resultado de problemas na estruturação familiar com bases muito mais antigas, o modo que o futuro gestor foi criado com relação a dinheiro e poder, isso pode abalar suas atitudes, questão de percepção de importância quanto ao trabalho e do que almeja para o futuro (LODI, 1978).

Como apresentam os autores Flores Jr e Grisci (2012) como um dos resultados da sua pesquisa em organizações com este perfil, uma das problemáticas nesse processo sucessório tanto pela pouca formalização em relação ao processo sucessório, diante das questões gerenciais quanto no que tem relação à situação patrimonial é que há pouca comunicação entre a família e a temática, e quando o assunto se torna pertinente é sem qualquer tipo de formalidade, planejamento ou pauta.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos para realizar o estudo, a classificação da pesquisa, as técnicas de coleta de dados utilizadas, o meio que foram analisados e interpretados os dados, assim como características e informações sobre o sujeito de pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Referente à classificação da pesquisa, a mesma se configura como qualitativa. Para Neves (1996), Os estudos qualitativos obtêm dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo, por isso, é comum o pesquisador procurar entender os fenômenos dentro da perspectiva dos participantes da situação estudada.

A pesquisa qualitativa se diferencia da quantitativa, pois enquanto a pesquisa quantitativa tenta seguir um plano previamente estabelecido com um maior rigor, a qualitativa adquire uma direção ao longo de seu desenvolvimento, não tendo o objetivo de mensurar os eventos e deste modo não utiliza instrumentos estatísticos para análise dos dados (NEVES, 1996).

A autora Vergara (2013) divide em dois critérios básicos quanto aos meios e quanto aos fins, quanto aos fins a pesquisa poderá ser caracterizada como descritiva que expõe as características de determinada população ou fenômeno, tratando do que objetiva esta pesquisa.

Esta pesquisa teve como meio do estudo de caso, como afirma Gil (2010), o estudo de caso tem a finalidade de fazer uma análise profunda e exaustiva de uma ou poucas questões, permitindo o conhecimento amplo e detalhado daquela realidade.

Este estudo tem o objetivo analisar e contribuir para uma realidade específica e aprofundada, não obstante visa desenvolver o planejamento estratégico do Supermercado Bedin, visto que não objetiva ter seus resultados generalizados para outras realidades organizacionais.

Quanto aos meios que este utiliza, a pesquisa bibliográfica se utiliza de arquivos disponíveis para o público como, por exemplo, livros, artigos, revistas entre outros. Assim

como documental que se utiliza de documentos que estão em organizações privadas ou públicas, como registros, regulamentos, balancetes entre outros (VERGARA, 2013).

Neste estudo a pesquisa bibliográfica se voltou para livros para a fundamentação teórica do estudo, considerada de suma importância, neste caso, por haver inúmeros autores que abordam conceitos gerais e diferentes metodologias para a elaboração de um planejamento estratégico.

Uma pesquisa de finalidade descritiva, pois a pesquisa descritiva observa características de alguma população ou de determinado fenômeno em particular (VERGARA, 2013). Frente ao fato que neste estudo será descrita a conjuntura da organização, objetivando compreender a realidade da organização e seu comportamento no mercado em que atua, para posteriormente propor estratégias.

3.2 UNIDADE DA ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

O presente estudo foi realizado no primeiro semestre de 2018, no Supermercado Bedin que está localizado na cidade de Coronel Freitas – SC. Organização que está sobre o comando da família Bedin, deste de 2004.

Pois como aponta Gonsalves (2007), sujeito da pesquisa é caracterizado como a pessoa que faz parte do objetivo e fenômeno que se pretende investigar. Deste modo, todos aqueles que estão diretamente ligados à gestão da organização são sujeitos desta pesquisa.

As informações coletadas foram fornecidas pelo gestor por meio de entrevista, porém os três componentes da família Claudimir, Odete e Dhenyfer Bedin, o proprietário, sua esposa e filha tem relação com a organização.

A escolha dessa organização se deu por acessibilidade, pela abertura e disposição da organização em oferecer informações, destaca-se a grande relevância do estudo pelo fato da organização não ter realizado nenhum desde sua abertura.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Este estudo utiliza como umas das técnicas de pesquisa a entrevista, elaboradas e realizadas 29 perguntas para o proprietário Claudimir Bedin, conforme o roteiro do apêndice A.

Sendo a entrevista um encontro entre duas pessoas, com a finalidade de obter informações sobre determinado assunto, através de uma conversação formal (MARCONI; LAKATOS, 2011).

A entrevista semiaberta, que como Vergara (2009) afirma, se trata de explorar de maneira mais ampla, realizando perguntas diretas e que possibilita incluir outros pontos relevantes durante a conversa.

Também foi utilizado como técnica de coleta de dados a observação neste período da pesquisa. Se trata de uma observação aberta, que ocorre quando quem a realiza tem o consentimento para realizar sua pesquisa na organização e todos sabem a respeito de seu trabalho (ROESCH, 2012).

A observação não participante ocorreu de forma natural, pois como Marconi e Lakatos (2011) neste perfil de observação o observante tem contato com a realidade estudada, porém não faz parte desta realidade, não se integrando a ela. Porque se visualizou a realidade de fora da mesma. A seguir no Quadro 3 segue o resumo das etapas deste estudo.

Quadro 3- Resumo de etapas

	Etapas	Objetivos	Indivíduos	Meio
Diagnóstico da organização	Ausência de barreiras	Identificar a necessidade de planejamento e verificar possíveis barreiras à sua implantação.	Proprietários e Pesquisadora.	Observação e entrevista semiestruturada.
	Comprometimento	Analisar o envolvimento dos proprietários com o planejamento estratégico.	Proprietários e Pesquisadora.	Observação e entrevista semiestruturada.

Planejamento	Declaração de valores	Apresentar formalmente os valores intrínsecos na organização.	Proprietários	Entrevista semiestruturada.
	Missão	Define-se o propósito fundamental da organização.	Proprietários	Entrevista semiestruturada.
	Visão	Define-se como a organização se vê no futuro.	Proprietários	Entrevista semiestruturada.
	Fatores críticos para o sucesso	Elementos que a organização depende para sobreviver.	Concorrentes; Mercado; Clientes.	Observação, entrevista semiestruturada.
	Análise externa	Analisar a interação da organização com o ambiente externo em relação a ameaças e oportunidades.	Proprietários, clientes, concorrentes, mercado.	Observação, entrevista semiestruturada.
	Análise interna	Analisar a organização em relação a suas forças e fraquezas.	Proprietários, observação, clientes.	Observação, entrevista semiestruturada.
	Matriz FOFA	Apresenta e especifica os pontos fortes, fracos e suas oportunidades e ameaças.	Pesquisadora	Dados de etapas anteriores.
	Questões Estratégicas, Estratégias e Ações.	Especifica as grandes questões estratégicas para a organização.	Pesquisadora	Dados das etapas anteriores.
Implantação e Controle	Implementação	Implantar o planejamento estratégico.	Equipe de Controle	Acompanhamento das ações e estratégias implantadas e em andamento.
	Controle	Controlar os resultados atingidos.	Equipe de Controle	Reuniões no cotidiano da organização.

Fonte: Adaptado de Pereira (2010).

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para a interpretação dos dados obtidos na entrevista, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Como argumenta Roesch (2012), informações coletadas pelo pesquisador, usualmente é mostrada em forma de texto e a análise desses textos em pesquisa científica tem sido conduzida, essencialmente pelo método de análise de conteúdo.

E neste estudo as entrevistas foram gravadas e em sequência transcritas, a partir disso, analisou-se os dados obtidos, unindo as informações compatíveis. Como Gil (2010) aponta uma das táticas para busca de significado é o agrupamento um processo que agrupa eventos, atores, situações, processos e cenários com o mesmo conjunto de atributos, levando a estabelecer relações e construir cadeias lógicas.

Diante das informações obtidas a partir da coleta de dados, realizou-se a análise FOFA, finalizada a análise externa e interna, e elencados todos os aspectos da organização, estabeleceu-se um grau de importância para cada elemento ou variável da matriz FOFA - forças, oportunidades fraquezas e ameaças.

4 DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

Este capítulo aborda o planejamento estratégico para o Supermercado Bedin, visando contribuir para sua gestão e em suas práticas competitivas. Primeiramente se apresenta o histórico e caracterização da organização, e após as etapas do planejamento estratégico segundo a metodologia de Pereira (2010).

Diante do processo de planejamento estratégico segundo Pereira (2010) no primeiro momento do planejamento realiza o diagnóstico estratégico, verifica duas questões: primeiro se este é o momento ideal para o desenvolvimento do planejamento estratégico. Logo, a resposta foi positiva pelo fato de não haver uma previsão de mudanças na gestão para os próximos cinco anos. E o segundo questionamento foi verificar se o gestor se disponibiliza, colabora e se envolve no processo, essa resposta foi positiva.

4.1 APRESENTAÇÃO, HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.

O Supermercado Bedin está localizado na cidade de Coronel Freitas, no bairro São Francisco, bairro esse que está muito próximo do centro da cidade. Trata-se de uma organização de pequeno porte, que atende clientes da cidade de Coronel Freitas e essencialmente do bairro onde está situado, possui o perfil de supermercado, chamado de “supermercado de bairro”.

A organização fundada em 1980, por terceiros, em 2004 passou a gestão para o atual proprietário que conta com a colaboração da família até os dias de hoje, família que anteriormente de compra da empresa se dedicava as atividades de agricultura e avicultura, saíram do interior de Coronel Freitas, e com esta oportunidade buscar melhor qualidade de vida e prosperar financeiramente.

Com uma estrutura societária composta pelo sócio majoritário Claudiomir Bedin com 99%, e 1% de Alcides Bedin. O próprio nome “Supermercado Bedin” leva o sobrenome da família proprietária. E pelo interesse demonstrado pelo entrevistado sobre sucessão da gestão da organização, no médio prazo quem assumiria a gestão, seria a filha do sócio proprietário Dhenyfer Bedin.

A seguir, na Figura 6, pode-se visualizar uma foto da fachada do Supermercado Bedin.

Figura 6- Fachada Supermercado Bedin



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

4.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO - Análise Externa

4.2.1 Fatores Demográficos

O supermercado Bedin está situado na cidade de Coronel Freitas, cidade que se localiza na mesorregião do oeste catarinense e na microrregião de Chapecó. (PLANO DE SANEAMENTO BÁSICO MUNICIPAL, 2010)

A seguir no Quadro 4, a evolução da população de Coronel Freitas em relação a sexo e localidade dos habitantes no período de 1980 a 2007.

Quadro 4 - Participação relativa da população residente por situação do domicílio e sexo, em Coronel Freitas, no período 1980/2007

Ano	Total	Sexo		Localidade	
		Homens	Mulheres	Urbana	Rural
1980	19.168	9.801	9.367	3.170	15.998
1991	11.886	6.084	5.802	3.853	8.033
1996	10.333	5.297	5.036	4.177	6.156
2000	10.535	5.387	5.148	4.494	6.041
2007	10.219	5.207	5.012	5.146	5.073

Fonte: SEBRAE, 2010.

Ao observar o Quadro 3, verifica-se que a população coronelfreitense teve uma queda substancial de 9.039 habitantes do ano de 1980 a 2007. Constata-se também que a população urbana teve um aumento devido ao êxodo rural nesse período.

Esta queda substancial de 1980 a 1991, deve-se a desmembramentos do distrito de São Luis, até então pertencente ao município de Coronel Freitas, emancipado pela Lei Estadual 1.104/88, cria-se então o Município de União do Oeste. Posteriormente, desmembrou-se de União do Oeste o Município de Jardinópolis e parte do Município de Águas Frias (UNIAO DO OESTE, 2017).

Os dados do Censo Demográfico de 2000 e os dados populacionais do IBGE para 2009, demonstram que Coronel Freitas tem apresentado nesses 9 anos, uma taxa média de crescimento populacional de -0,02% ao ano, posicionando-se como a 117ª cidade no ranking populacional de Santa Catarina (SEBRAE, 2010).

4.2.2 Fatores econômicos

Conforme o relatório Focus, no histórico de metas para a inflação do Brasil, em 2015 o IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Amplo), ou seja, a inflação efetiva fechou com 10,67%, e 2016 nem 6,29 %, e no relatório o Focus o IPCA de 27 de Abril 2018, o IPCA mediano agregado estimado para 2018 é de 3,49%, e o estimado para 2019 é 4,03%, isto com a meta central para esses anos de 4,5% estipulada (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2018).

Já quando se olhar pelo aspecto da taxa básica de juros da economia brasileira, também conhecida Taxa Selic, apresentada em 27 de Abril de 2018, tem sua estimativa média para 2018 de 6,20 % (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2018).

Ainda segundo o relatório Focus de 27 de Abril de 2018, o produto interno bruto (PIB) brasileiro para 2018, agregado mediano de crescimento em 2,75%. E para 2019 de 3% (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2018).

No que tange o produto interno bruto de Coronel Freitas, o IBGE em 2004 aponta que o PIB de Coronel Freitas em 2014 foi de 22.538,49 per capita. Ficando na posição 186 de 295 municípios do estado, e 1.425 das 5.570 cidades brasileiras avaliadas. A seguir no Quadro 5, nota-se a evolução do produto interno bruto de Coronel Freitas em comparação ao estado de Santa Catarina e do país.

Quadro 5 - Produto Interno Bruto per capita 2010 – 2013

Produto Interno Bruto <i>per capita</i> 2010 - 2013				
	2010	2011	2012	2013
Coronel Freitas	15080,23	21509,83	17965,72	26031,44
Santa Catarina	24598,10538	27551,89092	30021,48908	32289,57981
Brasil	20371,64193	22734,5577	24779,53165	26445,71548

Fonte: SEBRAE, 2014.

Pode-se observar no Quadro que houve um aumento em valores de PIB nessas três esferas, entre 2010 a 2013. No ano de 2015 o PIB de Coronel Freitas foi de 23536,73 per capita, desse modo, nesse mesmo ano o salário médio dos trabalhadores formais desta cidade foi de 2,1 salários mínimos. Atualmente a economia de Coronel Freitas é desenvolvida a

partir da associação da agropecuária e agroindústria, assim que se destaca na indústria o setor moveleiro.

Com base nos dados, esta cidade em 2013 possuía 32 indústrias de móveis no município. Além dessas, o município possui indústrias madeireiras, de confecções, de plumagem, de pré-moldados, metal mecânica, fabricação de cubas de fibra e também agroindústrias (PMGIRS, 2013).

De acordo com o *site* da Associação Brasileira de Supermercados (2018), atualmente as famílias têm feito suas compras de abastecimento de maior volume no atacarejo, modelo de comércio em que se mesclam características do varejo e do atacado. Porém mesmo realizando essas compras de maior volume em atacarejo, suas compras de reposição semanais ou até diárias continuam sendo feitas no varejo de vizinhança, ou seja, em mercados ou pequenos supermercados de bairro.

Mesmo o varejo de vizinhança tem apresentado queda em 2016 de 5,1%, pelo efeito dos cortes feitos pelas famílias, resultado da situação econômica atual, tem tendência de retomada ao crescimento com sinais de recuperação econômica, que pode reduzir a preocupação dos consumidores por economia (ABRAS, 2018)

4.2.3 Fatores Ecológicos

Como está presente na Constituição Federal, no Art. 225, todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, pois se configura como um bem de uso comum do povo e essencial para a qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de preservá-lo para as presentes e futuras gerações.

Não obstante, afirma-se no § 3º do Art.225, que as condutas e atividades consideradas lesivas ao meio ambiente sujeitarão os infratores, pessoas físicas ou jurídicas, a sanções penais e administrativas, independentemente da obrigação de reparar os danos causados.

Deste modo, o Supermercado Bedin precisa como organização seguir esses preceitos, e quando questionado sobre as atitudes tomadas em relação ao meio ambiente foi argumentado que realiza separação de lixo, uso de forma consciente de recursos como água e luz com o intuito de não causar impactos negativos ao meio ambiente.

4.2.4 Fatores Tecnológicos

Na visão do gestor do Supermercado Bedin são constantes as mudanças e atualizações tecnológicas no setor supermercadista, principalmente nas questões fiscais e de controle. O Supermercado dispõe de sistema de gestão que possibilita controle das vendas, de estoque e aspectos financeiros, porém se observou que não utiliza todas estas funções, somente funções básicas para vendas.

O gestor argumentou sobre a importância da necessidade de atender a essas mudanças tecnológicas com a finalidade de se adaptar rapidamente e facilmente. Apesar disso, afirmou ainda que não destina muitos recursos para atualizações tecnológicas, pois se trata de uma pequena organização com pouca capacidade para investimento voltado à tecnologia.

4.2.5 Fatores Políticos / legais

No que tange as forças políticas/legais, vale ressaltar que existem muitas leis e órgãos, que influenciam as atividades das organizações que atuam no setor supermercadista.

O supermercado se enquadra e opta pelo regime de contribuição tributário simples. Logo o Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização

de tributos aplicável para as Microempresas e em Empresas de Pequeno Porte, como se apresenta na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. O Simples Nacional implica no recolhimento único mensal, dos impostos de IRPJ, IPI, CSLL, COFINS, PIS, INSS, ICMS e ISS (PORTAL SIMPLES NACIONAL, 2017).

O Supermercado Bedin se caracteriza como uma organização de pequeno porte, enquadrando-se na lei complementar Nº 123, de 14 de Dezembro de 2006, que em cada ano-calendário tenha receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a 4.800.000 (PLANALTO, 2017).

Na perspectiva legal em relação aos horários de funcionamento, a Lei Municipal Nº 1.579, 18 de dezembro de 2007, estabelece diretrizes para o horário de Funcionamento do Comércio de Coronel Freitas, estabelecimentos comerciais, incluindo escritórios comerciais e prestadores de serviços, de vendas a varejo, os estabelecimentos industriais, os depósitos e demais estabelecimentos que tenham fins comerciais têm horário de funcionamento liberado, isso sempre analisando e respeitando a legislação trabalhista e previdenciária.

4.2.6 Fatores Culturais

A cidade de Coronel Freitas foi colonizada por gaúchos descendentes de imigrantes italianos no ano de 1929, vindos principalmente das cidades de Guaporé, Serafina Correia e Veranópolis (PLANO DE SANEAMENTO BÁSICO MUNICIPAL, 2010).

Atualmente o município de Coronel Freitas se desenvolve a partir da agropecuária e das agroindústrias. Na parte industrial, hoje, Coronel Freitas tem destaque na produção moveleira, gerando empregos e movimentando o comércio local (CORONEL FREITAS, 2017). São de extrema relevância e estão presentes esses setores: a agropecuária e a indústria moveleira.

Alguns eventos expressivos são realizados na cidade bem como o JACTA/Jogos Abertos de Coronel Freitas, Festa do Leitão e EFAICEL/Exposição Feira Agropecuária, Comercial e Industrial de Coronel Freitas (SEBRAE, 2010). Neste sentido, Supermercado Bedin tem participado das festas anuais nas comunidades da cidade e na igreja matriz como patrocinador na forma de divulgação.

4.2.7 Fatores Sociais

No município no ano de 2007, no quesito faixa etária, os jovens totalizavam 32,1% da população, os adultos 55,9% e os idosos 12%. Usa-se como base a separação dessas três faixas etárias considerando assim jovens até 19 anos, adultos dos 20 anos até 59 anos; e idosos dos 60 anos em diante. A população economicamente ativa representava 87,1% dos habitantes (IBGE, 2017). Atualmente a população freitana tem tendência idosa, daqui alguns anos se tornará a mais representativa como a da população brasileira.

Na questão de saúde o município conta com quatro estabelecimentos de saúde (SUS), para atender a população urbana e rural (IBGE, 2017). No ano de 2007, Coronel Freitas contava com 30 leitos para internação hospitalar, 67% desse total realizavam seus atendimentos pelo Sistema Único de Saúde – SUS (SEBRAE, 2010).

Em relação à população economicamente ativa, no ano de 2015 o salário mensal médio dos trabalhadores formais era de 2.1 salários mínimos, ocupando a posição 147, dos 295 municípios do estado de Santa Catarina (IBGE, 2017).

Em termos de educação o município possui uma taxa de 99,6% de escolarização entre 6 a 14 anos que coloca o município na posição 34 no ranking estadual, de 295 municípios avaliados (IBGE, 2017).

4.2.8 Fatores de Abastecimento

Os fornecedores do Supermercado Bedin são de regiões próximas e são divididos em distribuidoras, atacados e pela Associação de Supermercados Mais Compras. Como, por exemplo, o distribuidor atacadista Ludovico Tozzo, localizado na cidade de Cordilheira Alta, atacado Destro do Paraná entre outros, relacionados no quadro a seguir.

Quadro 6 - Principais fornecedores do Supermercado Bedin

FORNECEDOR	LOCALIZAÇÃO
Ludovico Tozzo	Cordilheira Alta/ SC
Apti alimentos	Chapecó / SC
Parati	São Lourenço do Oeste / SC
Nutrisul	São Lourenço do Oeste / SC
Agrodanieli	Tapejara / RS
Aurora alimentos	Chapecó / SC
Associação de Supermercados Mais Compras	Pinhalzinho/ SC
Pia	Nova Petrópolis / RS
Acb bebidas	Chapecó / SC
Femsa	Chapecó / SC
Docibal	Chapecó / SC
Disbal	Joaçaba / SC
Vibra Agroindustrial	Pato Branco / PR

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Atualmente a maioria das compras é efetuada através da Associação de Supermercados Mais Compras, na qual o supermercado integra esta desde de 2007. O objetivo principal em participação da associação Mais Compras foi buscar maior variedade de marcas, preços melhores, e menores prazos de entregas.

4.2.9 Fatores da Concorrência

No início de 2017, o Supermercado Mais deixou de operar em Coronel Freitas abrindo possibilidades para novos concorrentes, ou para ampliar a participação no mercado dos existentes.

Os principais concorrentes diretos do Supermercado Bedin são supermercados da cidade de Coronel Freitas, como o Supermercado Cooperativa agroindustrial Alfa, Zucco e Zucco, Cristal, Brack e Rebelato entre outros mercados de menor porte. Os concorrentes indiretos de menor expressão são padarias, açougues entre outros.

O Supermercado Cooperalfa tem muita representatividade de vendas em Coronel Freitas, pois fornece prazo para pagamento aos seus associados. Este possui uma estrutura maior que os demais concorrentes e maior número de funcionários.

O Supermercado Zucco e Zucco também tem grande expressão em vendas, assim que conta com uma grande estrutura e oferece açougue e padaria com um número de funcionários em torno de 15 pessoas.

O Supermercado Cooperativa Agroindustrial Alfa e o Supermercado Zucco e Zucco, pelo fato de serem os com maior porte da cidade de Coronel Freitas, apresentam um poder de negociação relevante com os fornecedores em relação aos demais concorrentes.

Os Supermercados Cristal, Brack e Rebelato são os supermercados com perfis aproximados do supermercado Bedin. Além desses, o Supermercado OI, o mais novo concorrente que atua aproximadamente há um ano.

Os Supermercados Cooperalfa, Zucco e Zucco e Brack estão localizados no centro de Coronel Freitas e os demais: Super Bedin, Super OI e Rebelato se localizam em bairros mais distantes do centro da cidade.

Tendo em vista a divulgação em rede sociais destes concorrentes, o supermercado Zucco e Zucco possui página em rede social para postar mensalmente suas promoções, porém com postagens pouco frequentes, já a Cooperativa Alfa possui um *site* e página em redes sociais em geral, porém não específico para o supermercado e para a filial de Coronel Freitas, o Super OI não possui uma página exclusiva, mas realizou algumas publicações em redes sociais por meio da página dos proprietários, publicando, exclusivamente, em datas comemorativas como o natal. O supermercado Rebelato e o Supermercado Brack não realizam divulgação por redes sociais.

4.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO - ANÁLISE INTERNA

O diagnóstico estratégico visa definir quais são os pontos críticos para o sucesso da organização, quem são as pessoas responsáveis por cada um deles, como funciona a departamentalização da empresa para a divisão racional do trabalho e a garantia de alcance dos objetivos propostos no planejamento estratégico. Em suma, é uma análise de vários pontos da situação atual do negócio, para fortalecer os pontos positivos e corrigir os pontos negativos, para que no futuro a empresa alcance todas as metas propostas com certa previsibilidade e tranquilidade.

4.3.1 Fatores Organizacionais

O horário de atendimento da organização é de segunda a sábado das 7:00 às 11:30 e tarde 12:30 às 19:15 e aos domingos e feriados das 7:00 às 12:00, com algumas variações conforme demanda, exemplo disso início de mês e feriados.

O Supermercado Bedin não está organizado por setores com respectivas chefias, a distribuição das funções é estabelecida pelo Sr. Claudiomir Bedin, gestor da organização. O Sr. Claudiomir é responsável pelas atividades do setor de compras, aprovação de crédito, pagamentos, acerto de contas, entregas entre outras. Odete Bedin, esposa do proprietário, realiza as atividades relacionadas à organização e limpeza do supermercado, Dhenifer Bedin, filha do casal, realiza o atendimento no caixa e lançamento de notas. Porém apesar dessas funções definidas, em certas ocasiões quando um estiver ocupado, esse será substituído pela pessoa que estiver disponível para a execução da tarefa.

A área de vendas do Supermercado Bedin abrange um espaço pequeno, as atividades como o administrativo e financeiro são realizadas no mesmo espaço da área de vendas. Atualmente o Supermercado não oferece padaria, tampouco açougue. A divisão de gondolas é formada por quatro corredores, separados pelos segmentos de laticínios, hortifrutigranjeiros, cereais e farináceos, bebidas, massas, biscoitos, higiene e limpeza, bombonieres e matinais.

O único caixa se localiza na entrada que possui implantado o sistema PDV, pela empresa CSP automação, esse sistema possui diversas funções, como retaguarda para lançamento de notas fiscais; controle de estoque; controle financeiro; cadastro de clientes e de fornecedores. Desta forma o sistema possibilita um controle de estoque e de vendas eficiente, porém não são utilizadas todas suas funções, como exemplo, dar baixa nos estoques, questões de ordem financeira que não são observadas, e somente a partir de 2015 alguns clientes começaram a ser cadastrados no mesmo.

O processo de compra do mix de produtos se dá de duas formas, através do atendimento do vendedor que visita o estabelecimento, momento em que se verifica a necessidade de reposição e a partir disso se efetiva a compra e a negociação. E por outra forma que é repor o estoque através da Associação de Supermercados Mais Compras para realizar pedido pelo *site* da associação.

No momento que as mercadorias são recebidas, é apresentada a nota fiscal e são conferidos os produtos, preços e quantidades que foram solicitadas estão de acordo, seguidamente a mercadoria é armazenada e organizada no expositor. Sempre armazenadas em sistema de rodício, pois o Supermercado não possui depósito para as mercadorias.

4.3.2 Marketing e Vendas

Quanto ao marketing e seu composto de 4 p's, que se refere ao Produto, Preço, Praça e Promoção, inicia-se analisando o produto contando com diversos tipos de produtos alimentícios como laticínios, farinhas, grãos, hortifrúti, panificação, bebidas, assim como, higiene e limpeza bazar, entre outros, com um bom grau de diversificação e trabalhando com as marcas mais reconhecidas. Toma-se o máximo cuidado com vencimentos dos produtos, principalmente setor de embutidos e de laticínios, que possuem prazo de menor de validade.

O preço é estabelecido por meio de porcentagem, utilizando segundo o proprietário margens de lucro menores para produtos de maior giro, produtos que compõem a cesta básica, e maior porcentagem para produtos de bazar entres outros.

No aspecto praça de localização, o Supermercado Bedin está localizado no bairro São Francisco, realiza vendas para este bairro principalmente e também para arredores, fazendo venda direta para o consumidor por meio de varejo em pequenas quantidades.

As ações de publicidade do supermercado se dão por meio de panfletos, promoções mensais, e também especiais para datas comemorativas, com o intermédio da Associação de Supermercados Mais Compras, que planeja e elabora as promoções, panfletos e cartazes, desta forma os investimentos em publicidade do Supermercado Bedin estão relacionados as mensalidades que são pagas a Associação de Supermercados Mais Compras.

4.3.3 Fatores Financeiros

No que tange aspectos financeiros, percebe-se uma estrutura enxuta de custos e despesas, com três colaboradores. O prédio que se estabelece o supermercado é da própria família, e deste modo evita o custos com aluguel, além disso oferece condições de pagamento diversificadas como cheques com prazo para pagamento de 30 dias para grande maioria de seus clientes, porém não utiliza cartão de crédito e débito.

Uma questão sobre uma problemática enfrentada, como aponta o entrevistado é o relevante índice de inadimplência que resulta em um menor retorno financeiro de suas atividades, argumentando ser menor que em períodos anteriores, porém ainda é um fator que interfere consideravelmente nos resultados da organização.

Questionado para que foram destinados os últimos investimentos da família, argumentou que foram investimentos não relacionados com a organização, e sim investimentos em imóveis e um carro. e proprietário argumentou “A nossa família consegue viver bem, e consegue investir em outras oportunidades”, nota-se que se encontra em situação financeiramente estável pela possibilidade de outros investimentos.

4.3.4 Gestão de Cúpula

Partindo da questão se haveria processo sucessório, afirmou que haveria com a Dhenyfer Bedin assumido esta gestão em aproximadamente cinco anos, porém se constatou que sem um planejamento formalizado. Observou-se também que o foco dessa pessoa que assumiria a gestão está em outros objetivos atualmente, assim que faz meio ano que concluiu o curso de pedagogia e atua como professora em tempo integral em escolas municipais, portanto o futuro da organização em relação à sucessão fica indefinido.

Não há um planejamento que defina uma missão, visão e objetivos formais, não ocorrem reuniões formais entre os colaboradores. Uma vez que é o proprietário quem toma as decisões, e segundo o gestor para qualquer tomada de decisão há opiniões das partes interessadas, para após optar por uma decisão.

4.4 MATRIZ FOFA

Neste capítulo se realiza uma análise dos fatores de forças, fraquezas, oportunidade e ameaças do Supermercado Bedin. O grau de importância relacionando cada variável, considera 1 pouco importante, 3 importante e 5 muito importante. As variáveis que compõem cada fator foram selecionadas a partir do diagnóstico estratégico dos ambientes interno e externo. No Quadro 7 a seguir, demonstra-se o resultado da análise dos pontos fortes.

Quadro 7 - Pontos Fortes da organização.

Pontos Fortes		
	Item	Grau de importância
1	Experiência de mercado	3
2	Estrutura própria	1
3	Custos baixos	5
4	Atendimento	3
5	Confiança e credibilidade dos clientes	5
6	Comprometimento com o próprio negócio.	3
7	Hierarquização, e comunicação interna.	3
8	Fornecedores	3

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Com destaque para pontos fortes temos: experiência de mercado, pois se trata de 14 anos com a família Bedin, e também a confiança adquirida pelos clientes no supermercado no decorrer do tempo. No Quadro 8 temos os pontos fracos do supermercado Bedin.

Quadro 8 - Pontos fracos.

Pontos Fracos		
	Item	Grau de importância
9	Espaço para ampliação	3
10	Utilização de recursos	3
11	Controles financeiros	5
12	Objetivos e estratégias organizacionais claros atualmente.	5
13	Regras formais e profissionalismo	5
14	Estocagem	5
15	Comunicação externa	3
16	Falta de um planejamento estratégico	3

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Nos pontos fracos se observa que em todas as variáveis o grau de importância é elevado, pois afetam o desempenho e o futuro da organização. No Quadro 9, ponderam-se as oportunidades existentes no ambiente externo.

Quadro 9 - Oportunidades

Oportunidades		
	Item	Importância
17	Concorrentes.	3
18	Demanda constante por produtos alimentícios	5
19	Evoluções tecnológicas	3
20	Possibilidade de parcerias com outras empresas	5

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Com relação às oportunidades teve ênfase a demanda que é constante por produtos alimentícios e a possibilidade da formação de parcerias com empresas. As ameaças também estão presentes no ambiente para o Supermercado Bedin, conforme ponderado no Quadro 10 a seguir.

Quadro 10 - Ameaças

Ameaças		
	Item	Importância
21	Alta taxa de impostos no Brasil	3
22	Inadimplência dos clientes	5
23	Tendência de estabilidade ou queda da população Coronel Freitense	5
24	Crise econômica e política brasileira	3
25	Possível entrada de novos concorrentes mais agressivos	3
26	Concorrência expressiva	5

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Analisados todos os fatores e atribuídos aos mesmos seu respectivo grau de importância, realizou-se o cruzamento dos fatores para verificar a estratégia predominante do Supermercado Bedin, conforme o Quadro 11 a seguir, com o quadrante ameaças e pontos fracos com o maior valor totalizando 768.

Diante este resultado este cenário mais crítico, foram traçadas estratégias de defesa justamente para reduzir os efeitos desse quadrante negativo, com o objetivo de minimizar perdas e impactos negativos que as fraquezas e ameaças podem causar, sendo traçadas

estratégias com o possível de investimentos, que levem a melhorias que mantenham a organização em questão atuante e competitiva no mercado.

Quadro 11- Cruzamento de itens análise FOFA

		Item	Oportunidades				Somatório	Ameaças						Somatório
			17	18	19	20		21	22	23	24	25	26	
Pontos fortes	Item	Importância	3	5	3	5	Somatório	3	5	5	3	3	5	Somatório
	1	3	6	8	6	8	28	6	8	8	6	6	8	42
	2	1	4	6	4	6	20	4	6	6	4	4	6	30
	3	5	8	10	8	10	36	8	10	10	8	8	10	54
	4	3	6	8	6	8	28	6	8	8	6	6	8	42
	5	5	8	10	8	10	36	8	10	10	8	8	10	54
	6	3	6	8	6	8	28	6	8	8	6	6	8	42
	7	3	6	8	6	8	28	6	8	8	6	6	8	42
	8	3	6	8	6	8	28	6	8	8	6	6	8	42
		Somatório	50	66	50	66	464	50	66	66	50	50	66	696
Pontos Fracos	9	3	6	8	6	8	28	6	8	8	6	6	8	42
	10	3	6	8	6	8	28	6	8	8	6	6	8	42
	11	5	8	10	8	10	36	8	10	10	8	8	10	54
	12	5	8	10	8	10	36	8	10	10	8	8	10	54
	13	5	8	10	8	10	36	8	10	10	8	8	10	54
	14	5	8	10	8	10	36	8	10	10	8	8	10	54
	15	3	6	8	6	8	28	6	8	8	6	6	8	42
	16	3	6	8	6	8	28	6	8	8	6	6	8	42
			Somatório	56	72	56	72	512	56	72	72	56	56	72

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

4.5 DECLARAÇÃO DE VALORES

Ao serem questionados sobre quais seriam os valores que consideram mais relevantes e em que se enquadra com o perfil da organização, os familiares que atuam apontaram os seguintes valores em consenso:

- **Família**
Desde de sua abertura este supermercado está ligado a questão familiar, um trabalho da família Bedin e seus três componentes, para famílias clientes.
- **Confiança**
Sempre com um relação de troca e de ganho para ambos os lados, com ações transparentes.
- **Bom atendimento ao cliente**
Buscando sempre a cordialidade em atender adequadamente seus clientes e suas necessidades.
- **Respeito**
Ser reconhecido diante anos de trabalho neste setor, e pelo atendimento excepcional.

4.6 MISSÃO ORGANIZACIONAL

O Supermercado Bedin não possuía uma missão definida, e para definir uma missão o gestor, em entrevista, respondeu quatro perguntas sugeridas por Andrade (2012), e a partir das mesmas se elaborou uma proposta de missão conforme o Quadro 12 a seguir.

Quadro 12 - Missão Supermercado Bedin.

Setor em que a empresa atua?	Supermercadista
Qual é o nosso negócio? (benefício oferecido)	Comercializar produtos alimentícios à comunidade.
Quem é nosso cliente?	Pessoas do bairro e das proximidades.
O que eles realmente querem?	Adquirir produtos em um supermercado com variedade e preço justo.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Partindo dessas respostas se elaborou uma proposta de missão para o supermercado Bedin, apresentada a seguir.

“Atender as necessidades, visando à satisfação dos clientes em relação ao atendimento, variedade de produtos e preços adequados”.

4.7 VISÃO DA ORGANIZAÇÃO

Na entrevista com o proprietário, percebeu-se a vontade de no futuro ampliar o supermercado, implantando uma padaria, açougue e maior número de colaboradores buscando assim atender com melhor qualidade, além de oferecer aos seus clientes maior variedade de produtos. Deste modo, foi identificada em consenso a visão do Supermercado Bedin.

“Ser reconhecido como um supermercado referência na cidade, com atendimento diferenciado, preço justo e boa variedade de produtos.”

4.8 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Nesta etapa, identificaram-se as condições fundamentais que precisam ser atendidas para obter êxito no setor em que a organização atua, segundo o gestor são fatores essenciais para um supermercado, se manter atuante e competitivo: um estacionamento adequado para facilitar o acesso dos clientes; também deve oferecer facilidades de pagamento, concedendo prazos flexíveis; possuir horários adequados, ou seja, aos domingos de manhã, assim como em feriados, e um último fator elencando foi a entrega a domicilio para “ranchos”.

Analisando as definições feitas pelo proprietário da empresa, nota-se que a sua definição de fatores críticos de sucesso, está voltada para simples mudanças operacionais, deixando de considerar aspectos estratégicos e de gestão. Neste sentido, os planos e ações que serão propostos para o planejamento levam os envolvidos a solucionar e superar a visão sobre os fatores críticos de sucesso para o Supermercado Bedin.

4.9 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com base no diagnóstico estratégico, identificou-se a necessidade de algumas ações no planejamento estratégico, alinhando sempre as estratégias com a realidade da organização por meio de uma linguagem de fácil interpretação, e com foco nos pontos relevantes.

Levando em consideração que a organização está em uma condição estratégica desfavorável (de sobrevivência) e, partindo dos pontos levantados e analisados nos fatores apontados no diagnóstico estratégico (ambiente interno e externo) das entrevistas com os

familiares que atuam na organização, os resultados da matriz FOFA e os princípios metodológicos do Planejamento Estratégico, destacam os seguintes pontos estratégicos aos quais se propõe alguns planos e ações, que são:

- Adequação da estrutura física da organização;
- Melhorias na gestão financeira da organização;
- Melhorias do processo de informação e de controle na organização;
- Novas estratégias de comunicação;
- Alternativas de Estratégias de Negócios

Quadro 13 - Estratégias e planos de ação 1

1							
Estratégia	Adequação da estrutura física da organização.						
Ação estratégica	O que?	Por que?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
1.1 Construção de almoxarifado.	Construção de estrutura, para estocagem de produtos.	Possibilita compra de maiores quantidades de produtos, melhores negociações de preços e prazos de pagamento com fornecedores, e uma melhor organização do estoque.	Claudiomir Bedin	Na estrutura do supermercado Bedin.	Primeiro semestre de 2019.	Contratação de mão de obra, para construção de um local de armazenagem de produtos, na lateral do supermercado no tamanho 5 de comprimento e 5 de largura, com 25 metros quadrados.	R\$ 17 000,00 mil reais.
1.2 Espaço maior para produtos de padaria.	Destinar um espaço para fornecer maiores opções de produtos na linha de padaria.	Atender de melhor forma os clientes, fornecendo maiores opções de produtos de padaria.	Claudiomir Bedin	Na estrutura do Supermercado Bedin.	Primeiro semestre de 2019	Compra de expositor para produtos padaria.	Compra do expositor por R\$ R\$ 2.273,00.
1.3 Estacionamento lateral.	Adequação de um espaço na lateral para um estacionamento.	Para propiciar maior comodidade e conforto para clientes.	Claudiomir Bedin	Na lateral do Supermercado.	Segundo semestre de 2019.	Contratação de empresa para realizar pavimentação em concreto da área do estacionamento lateral, de 10 metros de comprimento e 5 metros de largura.	R\$ 2000,00.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A estrutura atual se encontra no apêndice B, diante dela se possui a primeira estratégia que objetiva uma estrutura física adequada um melhor atendimento de seus clientes, com

maiores opções em produtos de padaria e um espaço para armazenagem que viabilize aquisições em maiores quantidades, gerando melhores negociações para com seus fornecedores em relação aos preços e prazos, e também uma melhor organização de seu armazém. Assim como espaço para estacionamento na lateral que também traga mais espaço com mais vagas para carros e desta forma mais conforto e praticidade para seus clientes, conforme se visualiza na proposta de estrutura do apêndice C.

Com uma estrutura para armazenar os produtos na lateral do supermercado, torna viável a chegada de mercadoria pela estrada lateral e não pela frente do supermercado, assim que não se depositam as caixas de mercadorias direto dentro do supermercado dessa maneira não necessita o cálculo de preço de venda para posicionar na prateleira os produtos. No momento que o produto chega ao local, como se ilustra no apêndice C, a estrutura atual do Supermercado Bedin, e na lateral o espaço aonde está proposto para armazenar produtos, este espaço é do proprietário então não há a necessidade de aquisição do local, somente a construção da estrutura.

Quadro 14 - Estratégias e planos de ação 2

2							
Estratégia	Melhorias na gestão financeira da organização						
Ação estratégica	O que?	Por que?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
2.1 Limitar valor de crédito para clientes	Limitar valor mensal gasto por clientes.	Evitar perdas de valores muito expressivos de clientes inadimplentes	Claudiomir Bedin	Sistema da organização	A partir de 01/01/ 2019.	Utilizar o sistema para limitar valores gastos pelo cliente, isto conforme tempo de compra na organização, histórico de pagamentos e condições econômicas.	5 % da receita.
2.2 oferecer a opção de cartão de crédito e débito aos clientes.	Oferecer mais um meio para pagamento aos seus clientes o cartão.	Maior comodidade para clientes, e garantia de recebimento para o supermercado	Claudiomir Bedin	No momento da venda	A partir de 01/01/ 2019.	Aquisição de uma máquina para cartão, moderninha pró.	838,80 para compra da máquina, e taxas sobre vendas, de para um dia para receber de débito 2,39 %, e crédito 4,99% e 5,59% parcelado, já para 30 dias para recebimento é 3,39% à vista e 3,79% parcelado.
2.3 Não aceitar pagamento em cheque de terceiros.	Aceitar somente cheques dos próprios clientes.	Evitar problemas com cheques.	Claudiomir Bedin	Norma	A partir de 01/01/ 2019.	Não aceitar cheques de terceiros.	1.5 % da receita.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A estratégia que objetiva aumentar a lucratividade da organização, por meio de ações como evitar perdas com relação a cheque de terceiros, limita o valor gasto mensal de clientes para evitar perdas significativas, bem como inadimplência e oferecer a opção de pagamento para os clientes de cartão de crédito e de débito, que possibilita ao supermercado a garantia de recebimento e mais vendas pelo motivo de ofertar maiores opções de pagamento.

Quadro 15 - Estratégias e planos de ação 3

3							
Estratégia	Aprimorar o processo de informação e de controle na organização.						
Ação estratégica	O que?	Por que?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
3.1 Cadastro de 100% de seus clientes a prazo.	Cadastro com informações completas dos clientes, identificando os que compram a prazo e a vista.	Com a finalidade possuir maiores dados sobre clientes.	Dhenyfer Bedin	Sistema existente	A partir de 01/01/ 2019.	Utilizar do sistema do supermercado para cadastrar informações básicas.	Nenhum custo
3.2 Cadastro de todos os fornecedores	Cadastrar todos os fornecedores de forma mais completa.	Facilitar a interação, negociações e pesquisas de preços para com seus fornecedores.	Dhenyfer Bedin	Sistema	A partir de 01/01/ 2019..	Utilizar do sistema de informação da organização para cadastrar, dados como endereço, contato.	Nenhum custo
3.3 Relatório mensal dos recebimentos de caixa.	Elaboração de um relatório dos recebimentos de caixa da organização.	Para um controle próprio da organização de seus recebimentos	Dhenyfer Bedin	Planilha Eletrônica.	A partir de 01/01/ 2019.	Um relatório que contenha recebimentos diários em cheque, cartão e em dinheiro.	Nenhum custo

3.4 Relatório de pagamentos	Relatório de pagamentos a fornecedores entre outros custos	Para controle da própria organização de seus custos.	Dhenyfer Bedin	Planilha Eletrônica.	A partir de 01/01/ 2019.	Um relatório de pagamentos de fornecedores contendo dia de pagamento, do vencimento, valores pagos e notas de referência.	Nenhum custo
3.5 Relatório de despesas fixas e variáveis da organização.	Relatório de despesas fixas desta organização.	Para controle próprio da organização de suas despesas	Dhenyfer Bedin	Planilha Eletrônica.	A partir de 01/01/ 2019.	Relatório que inclua as despesas que a organização possui, separando por categorias.	Nenhum custo
3.6 Acompanhado de índices financeiros.	Observar indicadores financeiros mensalmente.	Controlar resultados.	Claudiomir Bedin	Utilizar relatórios para análise.	A partir de 01/01/ 2019.	Observar e acompanhar variações mensalmente da receita, custos, despesas variáveis e fixas e lucro.	. Nenhum custo
3.7 Reuniões	Reunião mensal.	A fim de debater resultados, e propostas futuras para a organização.	Os três envolvidos	No supermercado Bedin	A partir de 01/01/ 2019.	Reunião com assuntos pré-determinados, e pauta um encontro formalizado mensal entre os envolvidos.	Nenhum custo

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

É indispensável que existam informações sobre clientes e fornecedores assim como registros de recebimentos e gastos da organização, bem como o acompanhamento de índices financeiros. Só deste modo poderão possuir informações para serem tomadas decisões prudentes sobre o futuro desta organização.

Quadro 16 - Estratégias e planos de ação 4

4							
Estratégia	Novas estratégias de comunicação.						
Ação estratégica	O que?	Por que?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
4.1 Elaborar página em redes sociais	Criação de página em rede social para divulgação.	Atrair clientes, manter imagem empresa e divulgar promoções, entre outros.	Odete Bedin	Redes sociais	A partir de 01/01/ 2019.	Divulgar a missão, visão e valores, também promoções mensais da empresa nesta página. Postando todas segundas feiras e sextas feiras, e observando diariamente, mantendo sempre a interação com os clientes.	Nenhum custo
4.2 Divulgação em rádio	Contratar divulgação na rádio local.	Aumento de vendas	Claudiomir Bedin	Rádio	A partir de 01/01/ 2019.	Contratar anúncios diários, para divulgar promoções mensais e a marca do Supermercado Bedin.	R\$ 700,00 mensais
4.3 Reforçar patrocínios em festas comunitárias	Intensificar patrocínio e divulgação do supermercado, em festas nas comunidades locais.	Aumentar vendas	Claudiomir Bedin	Festas comunitárias	Quando surgir festas comunitárias na cidade	Intensificar os patrocínios oferecidos em festas comunitárias, passar de uma média de 6 por ano para 10.	R\$ 50,00 para cada patrocínio.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Destaca-se a necessidade de aprimorar as formas de divulgação, a estratégia de divulgação que desempenha a função de estimular a interação entre cliente e organização, e serve para fortalecer a marca do supermercado, tudo isso objetivando aumento vendas do Supermercado Bedin.

Quadro 17 - Estratégias e planos de ação 5

5							
Estratégia	Alternativas de Estratégias de Negócios.						
Ação estratégica	O que?	Por que?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
5.1 Aumentar o mix de produtos	Realizar uma pesquisa no caixa acerca dos itens não encontrados.	Esse tipo de informação contribuirá para a tomada de decisão quanto ao aumento do mix de produtos, e a solucionar problemas com produtos que estão em falta.	Claudiomir Bedin	Caixa	A partir de 01/01/ 2019	Questionar clientes no caixa acerca de produtos que pretendiam adquirir e não encontrou, fazendo uma lista dos mais procurados para adquirir.	Nenhum custo
5.2 Contratação de uma consultoria	Contratar uma consultoria	Aprimorar gestão, auxiliar e possibilitar uma sucessão de gestão de forma mais tranquila e segura.	Claudiomir Bedin	Terceirizado	Primeiro semestre de 2020	Contratação de uma consultoria para auxiliar na sucessão de gestão.	Aproximadamente R\$ 10.000,00 destinados para contratação desta consultoria.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Esta estratégia, a inovação e expansão na empresa busca o crescimento e a manutenção da competitividade da organização para agregar produtos ao mix de produtos do supermercado, e questionar no caixa quais as necessidades de seus clientes. Portanto a consultoria é uma proposta que para melhoria na sua gestão e na competitividade da organização.

4.10 IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE

A partir da proposta do planejamento a próxima etapa é a implementação e o controle do planejamento estratégico, este é o terceiro e último momento proposto por Pereira (2010) em seu modelo, de acordo com ele é a etapa em que o que foi proposto irá se efetivar, assim como os ajustes no decorrer do tempo.

Contando com os três componentes da família, forma-se o grupo que executará o processo, cada qual será responsável pelo cumprimento das atividades de sua responsabilidade para melhores resultados com cobrança se o que se propor será executado, deste modo Claudiomir Bedin será o principal responsável pelo acompanhamento e implementação do planejamento estratégico, oferecendo retornos dos resultados e visualizando necessidades de alterações nos planos para se chegar, então às estratégias.

Sobre as reuniões mensais, orienta-se destinar um tempo para debater os resultados da implementação, lembrando e enfatizando sempre que é essencial o envolvimento de todos neste processo. Em sequência, no Quadro 18, apresenta-se a proposta de ficha de acompanhamento utilizada para cada plano de ação, com o gestor Claudiomir Bedin, fiscalizado o cumprimento de cada etapa, por meio da ficha de acompanhamento.

Quadro 18 - Estratégias e planos de ação

Ficha de acompanhamento		
Plano		
Responsável		
Assinatura de responsável		
Data prevista		
Data realizada		
Custo projetado		
Custo realizado		
Concluído	Sim ()	Não ()
Observações.		

Fonte: Elaborado pela autora, 2018

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resgatando o ponto de partida, o problema de pesquisa que é a questão de como constituir um planejamento estratégico para o Supermercado Bedin ? , e do objetivo principal deste estudo de elaborar uma proposta de implantação de planejamento estratégico para a empresa familiar Supermercado Bedin, observa-se que foram alcançados com êxito.

Assim que, atingiu-se a expectativa de aprofundar os conhecimentos adquiridos no decorrer do curso de Graduação em Administração, ao realizar o estágio no Supermercado Bedin, compreende-se as etapas que constituem o planejamento estratégico o que agregou experiência e valorizou as pessoas envolvidas na organização estudada e também na instituição de ensino.

Partiu-se de uma referência bibliográfica sobre planejamento estratégico e se optou pelo modelo proposto por Pereira (2010), por se adequar a realidade da organização em que foi realizado o estudo, desse modo executando todas as etapas dessa metodologia.

Realizou-se um diagnóstico da situação do Supermercado Bedin, que se trata do primeiro momento do modelo proposto pelo autor, e se visualiza a disponibilidade e um momento favorável para elaboração do planejamento estratégico, já no segundo momento, partiu-se para a elaboração do planejamento, visto que inicialmente se buscou compreender e tornar formal a visão, a missão e os valores da organização, para conseqüentemente realizar a análise ambiental, na qual se analisou o ambiente externo e interno da organização, verificando os fatores que influenciavam em seu funcionamento.

Diante da análise realizada se elencou pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças atribuindo importância a cada item e desenvolvendo uma análise FOFA desta e para esta organização. Com esta base de dados, se elaborou cinco estratégias, primeira a adequação da estrutura física da organização; a segunda estratégia é melhorias na gestão financeira da organização; a terceira melhorias do processo de informação e de controle na organização; quarta são novas estratégias de comunicação e a quinta estratégia são alternativas de Estratégias de Negócios. e que para se concretizarem foram elaborados planos de ação por meio da planilha 5W2H, que oportunizou descrever detalhadamente todas as atividades para a empresa se destacar no mercado e auxiliar na sua gestão.

Salienta-se que todas as etapas do planejamento estratégico foram realizadas juntamente com a família proprietária, evidenciando a realidade atual do negócio.

Posteriormente, as etapas foram apresentadas aos proprietários com o objetivo de compreender melhor o estudo e dessa forma, sentirem-se parte disso.

Uma das limitações deste estudo se dá pelo fato de se tratar de um estudo de caso, em outras palavras seus dados e informações se referem a um contexto específico de análise, os resultados não são generalizados, e se aplica somente ao caso do Supermercado Bedin.

Não foi realizada a aplicação e avaliação dos resultados do Planejamento Estratégico neste trabalho, partindo desta proposta, diante da necessidade de grandes períodos de tempo, ocasionados pela visão longa do Planejamento Estratégico que não possibilitou o acompanhamento da implementação e dos resultados, o terceiro momento do processo de planejamento estratégico de Pereira (2010). Por fim, conclui-se que as limitações deste trabalho possibilitam a abertura para futuros trabalhos.

REFERÊNCIAS

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

ABRAS BRASIL. **Setor atacadista distribuidor cresce 0,6% em 2016 e fatura R\$250,5 BI.** 2017. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/clipping.php?area=2&clipping=60891>> Acesso em: 7 mar. 2017.

ABRAS BRASIL. **CRISE ECONÔMICA DEU FÔLEGO AO AVANÇO DOS ATACAREJOS.** 2017. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/clipping.php?area=31&clipping=62691>> Acesso em: 7 mar. 2018.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas do excel.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CORONEL FREITAS. **História.** 2017a. Disponível em: <<http://www.coronelfreitas.sc.gov.br/cms/pagina/ver/codMapaItem/10315#.WSN9aWjyvIU>> Acesso em: 23 out. 2017.

CORONEL FREITAS. **Lei Municipal Nº 1.579, 18 de dezembro de 2007.** Disponível em: <<http://antigo.coronelfreitas.sc.gov.br/conteudo/?item=21661&fa=197#>>. Acesso em 11 mar. 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Focus - Relatório de Mercado.** 2018. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pec/GCI/PORT/readout/readout.asp>> Acesso em: 30 Abril. 2018.

BARNEY, Jay B; HESTERLY, William. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos.** 3.ed. São Paulo: Pearson Hall, 2011.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissional ou sobrevivência comprometida.** 2.ed. São Paulo: Nobel, 1989.

FORES JR, José Elias Flores; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. **Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares.** R.Adm., São Paulo, v.47, n.2, 2012.

IBGE. **Santa Catarina: Coronel Freitas.** 2016. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=420440&search=santa-catarina|coronel-freitas>> Acesso em: 1 jan. 2018.

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

GONSALVES, Elisa Pereira. **Iniciação a pesquisa científica.** 4.ed. São Paulo: Editora Alinea, 2007.

LABES, Emerson Moisés. **Estratégia e organização de negócios.** Chapecó: FIE, 2002.

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

LODI, João Bosco. **A empresa familiar.** 1. São Paulo: Pioneira, 1978.

- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.**7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar amaru. **Teoria geral da administração.**7.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- NEVES, José Luís. Pesquisa Qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisa em administração.** São Paulo, V. 1, Nº 3, 20 semestre, 1996.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- PLANO DE SANEAMENTO BÁSICO MUNICIPAL (PSBM) DO MUNICÍPIO DE CORONEL FREITAS – SC, 2010. Disponível em: < file:///D:/Downloads/PMSB.PDF > Acesso em: 20 .jan. 2018.
- PLANO MUNICIPAL DE GERENCIAMENTO INTEGRADO DE RESÍDUOS SÓLIDOS DO MUNICÍPIO (PMGIRS) DE CORONEL FREITAS-SC, 2013. Disponível em: < http://static.fecam.com.br/uploads/1536/arquivos/939811_PMGIRS_Coronel_Freitas_Vers%20%95%9Eo_Final.pdf> Acesso em: 25. fev. 2018.
- PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico:** teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.
- PORTAL SIMPLES NACIONAL. **O que é simples nacional?**. 2014. Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/SobreSimples.aspx>>. Acesso em: 06 out. 2017.
- PORTER, Michael. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus,1986.
- ROBBINS, Stephen; DECENZO, David. **Fundamentos de administração:** conceitos essenciais e aplicações. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- 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, 2012.
- SEBRAE. Santa Catarina em números: Coronel Freitas. Florianópolis: SEBRAE/SC, 2010. Disponível em: < <http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/coronel-freitas.pdf> > Acesso em: 1 .jan.2018
- TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** São Paulo: Atlas, 2010.
- UNIAO DO OESTE. **História,** 2013. em: < <http://www.uniaodoeste.sc.gov.br/cms/pagina/ver/codMapaItem/15813>> Acesso em: 3 .jan. 2018.

UFMT – Universidade Federal do Mato Grosso. **Planejamento e estratégia empresarial: Matriz SWOT.** Disponível em: <<http://peeufmt.wordpress.com/planejamento-e-estrategia-empresarial/matriz-swot/>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por projetos.** São Paulo: Makron Books, 2001.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Sucesso empresarial planejado.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1992.

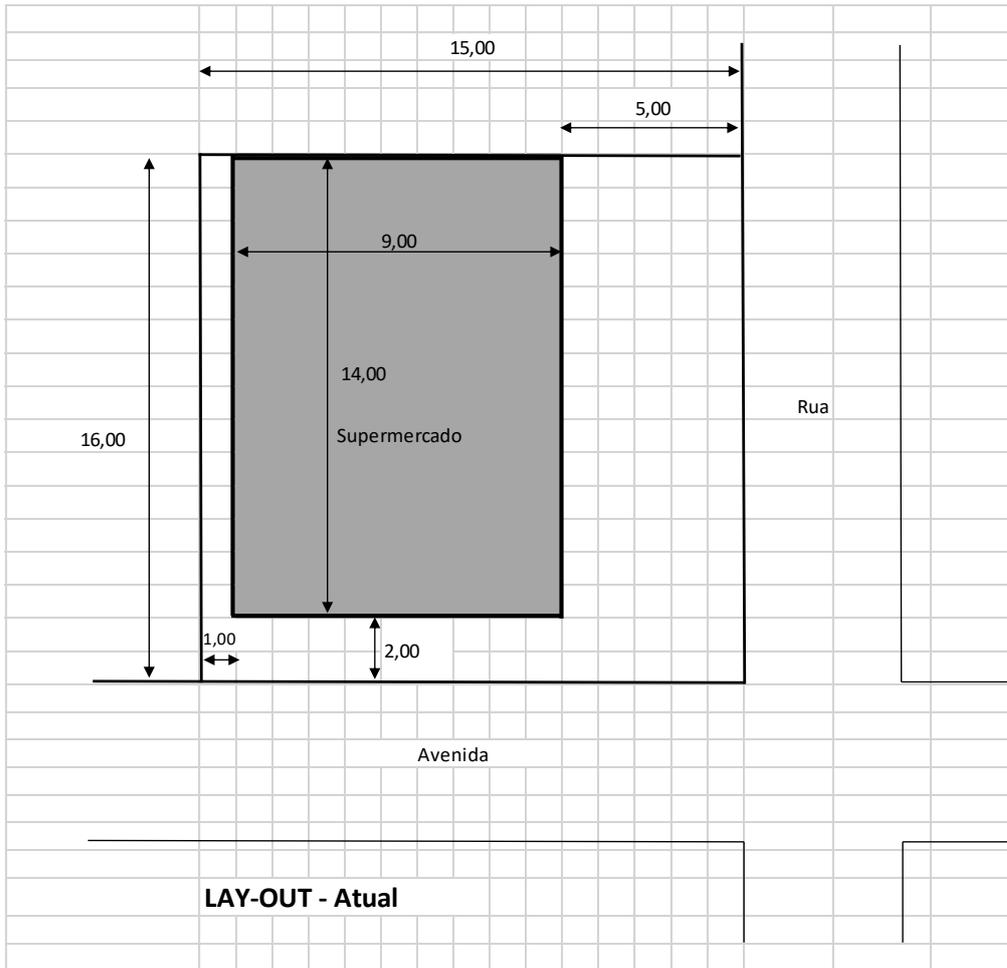
VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo.** São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 14.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John Parnell. **Administração estratégica: Conceitos.** São Paulo: Altas, 2011.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista ao proprietário do Supermercado Bedin

- 1- Trata-se do momento ideal para o desenvolvimento do planejamento estratégico?
- 2- Prontifica-se a participar de modo colaborativo juntamente com a pesquisadora na elaboração do planejamento?
- 3- Comente sobre o histórico desta organização, como foi fundada e sua motivação para a fundação?
- 4- Porque este ramo de atuação?
- 5- Quais os princípios são valorizados nesta organização?
- 6- A organização está é dividida por setores?
- 7- Quem faz parte do quadro de funcionários do Supermercado Bedin?
- 8- Qual a função de cada pessoa na empresa?
- 9- Como é o processo de decisão da organização? Quem toma as decisões?
- 10- Seus principais fornecedores quem são e onde estão localizados?
- 11- O surgimento de novas tecnologias tem que influencia para sua organização?
- 12- Quais são os pontos fortes e fracos do Supermercado Bedin?
- 13- Como percebe sua concorrência atual e quais são?
- 14- Em relação à concorrência como o supermercado Bedin se posiciona, quais atitudes toma?
- 15- Haverá processo sucessório na empresa?
- 16- Como esta organização faz investimento em divulgação?
- 17- Aonde esta organização pretende estar a aproximadamente daqui 5 anos?
- 18- Quais são as oportunidades e que se tem no mercado para esta organização?
- 19- Quais são as ameaças que a organização enfrenta no mercado?
- 20- A organização tem algum diferencial em relação aos concorrentes? Qual?
- 21- A estrutura e o terreno que o supermercado está localizado são próprios?
- 22- Quais são os meios de pagamento oferecidos a seus clientes?
- 23- Considera o faturamento da organização adequado?
- 24- Para que foram destinados os últimos investimentos da família?
- 25- Há um cadastro de clientes ativos? E que características esses clientes possuem?
- 26- Como ocorre o planejamento atualmente? Há reuniões frequentes?
- 27- Qual a maior preocupação atual?
- 28- Maiores dificuldades enfrentadas atualmente?
- 29- Como você percebe a variedade de produtos e marcas oferecida atualmente?

APÊNDICE B – Estrutura atual externa do Supermercado Bedin.

APÊNDICE C – Proposta área externa do Supermercado Bedin.